# Document de référence

## Activité et développement durable
## Rapport financier annuel

**BOUYGUES**


Bouygues Construction


Bouygues Immobilier


TF1


Colas


Bouygues Telecom

2010

BOUYGUES

# Document de référence

Activité et développement durable
Rapport financier annuel

BOUYGUES
2010

# **SOMMAIRE** du document


**Entretien avec Martin Bouygues,** président-directeur général du Groupe **4**









## LE GROUPE 7

- ▸ Le profil du Groupe 8
  - • Le conseil d'administration 12
  - • L'équipe dirigeante 13
- ▸ Les chiffres clés 2010 14
- ▸ Faits marquants 18
  - • Principaux événements depuis le 1er janvier 2011 22
- ▸ Bouygues et ses actionnaires 24
- ▸ Développement durable, recherche et innovation, ressources humaines 26

## ACTIVITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE DES MÉTIERS 51

- ▸ Bouygues Construction, acteur global de la construction 52
- ▸ Bouygues Immobilier, leader de la promotion en France 70
- ▸ Colas, numéro 1 mondial de la route 84
- ▸ TF1, premier groupe privé de télévision en France 102
- ▸ Bouygues Telecom, opérateur Mobile, Fixe, TV et internet 116
- ▸ Bouygues SA 132
- ▸ Alstom. Trois métiers : Power, Transport, Grid 134

## FACTEURS DE RISQUES 139

- ▸ Risques des métiers 140
- ▸ Risques de marché 151
- ▸ Différends et litiges 153
- ▸ Assurances - Couverture des risques 159



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 14 avril 2011, 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'information visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document de référence peut être consulté sur le site internet www.bouygues.com (rubrique "Finances/Actionnaires") où il peut être téléchargé. Interactif sur le site internet du Groupe, il comporte un moteur de recherche par mots clés puissant. Plus d'informations au chapitre "Informations complémentaires" sur les choix environnementaux relatifs à la réalisation de ce document.








## INFORMATIONS JURIDIQUES ET FINANCIÈRES 161

- ▸ Informations sur les administrateurs et censeur 162
- ▸ Informations sur les commissaires aux comptes 171
- ▸ Rapport du président du conseil d'administration 172
- ▸ Rémunérations des mandataires sociaux et attributions d'options 193
- ▸ Actionnariat 202
- ▸ Bourse 204
- ▸ Capital 207
- ▸ Résultats de Bouygues SA 212
- ▸ Informations juridiques 213
- ▸ Document annuel 216

## LES COMPTES 221

- ▸ Comptes consolidés 222
  - • Annexe aux comptes consolidés 226
- ▸ Comptes individuels 275
  - • Annexe aux comptes individuels 277

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 AVRIL 2011 287

- ▸ Ordre du jour 288
- ▸ Rapports du conseil d'administration 289
- ▸ Rapports des commissaires aux comptes 298
- ▸ Projet de résolutions 310

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 322

- • Glossaire 323
- • Développement durable, ressources humaines : note méthodologique de *reporting* 329
- • Tables de concordance 331
- • Attestation du responsable du document de référence 335



## Entretien avec MARTIN BOUYGUES

# Une forte dynamique commerciale, une structure financière très saine

Entretien avec Martin Bouygues, président-directeur général du groupe Bouygues, qui passe en revue l'activité commerciale et financière de l'année 2010, et revient sur les grands enjeux de développement durable pour le Groupe.

### Quel regard portez-vous sur 2010 ?

2010 est avant tout une année remarquable sur le plan commercial dans l'ensemble du Groupe. Le niveau de prises de commandes du pôle Construction est très bon : le carnet de commandes de Bouygues Construction atteint ainsi un niveau historique de 14,2 milliards d'euros à fin décembre 2010 et Bouygues Immobilier renforce sa position de leader sur le marché français du logement avec un record de 13 734 réservations. La composante internationale du carnet de commandes cumulé de Bouygues Construction et de Colas atteint 53 % du total contre 50 % fin 2009.

Bouygues Telecom, pour sa part, a conquis en 2010 plus de 1,2 million de clients, dont 494 000 dans le Haut Débit Fixe deux ans après son entrée sur ce marché.

Enfin, TF1 profite de la reprise des investissements publicitaires avec une croissance de 11 % de son chiffre d'affaires.

Les résultats du Groupe reflètent sans aucun doute la capacité d'adaptation de tous ses métiers : grâce à la diversité de ses activités, le chiffre d'affaires 2010 est stable par rapport à 2009, à 31,2 milliards d'euros. Le résultat opérationnel courant s'établit à 1,8 milliard d'euros (- 5 %) et le résultat net à 1,1 milliard d'euros (- 19 %). La structure financière est très saine avec un ratio d'endettement net de 23 % et un *cash-flow* libre élevé de 1 milliard d'euros.

### Qu'en est-il des performances opérationnelles de vos métiers et de Colas en particulier ?

La performance opérationnelle du Groupe est bonne dans quatre métiers sur cinq. Bouygues Construction maintient une marge opérationnelle stable et Bouygues Immobilier parvient à améliorer sensiblement sa rentabilité opérationnelle, grâce à la restauration de la profitabilité du Logement. TF1, pour qui 2010 est une année de relance, multiplie par deux son résultat opérationnel courant, reflétant ainsi la stratégie d'adaptation de son modèle économique et la maîtrise de ses coûts. Enfin, Bouygues Telecom poursuit avec succès sa stratégie de croissance et réussit à compenser la baisse du différentiel des terminaisons d'appel et l'augmentation des taxes avec un Ebitda en progression de 2 %.

Colas, en revanche, a évolué dans un environnement économique et climatique difficile, avec une forte pression concurrentielle. Son chiffre d'affaires est malgré tout en légère croissance, mais la marge opérationnelle courante a été affectée principalement par la dégradation de l'activité en Europe centrale. Colas a mis en œuvre sans tarder un plan d'actions pour améliorer progressivement sa rentabilité à partir de 2011. Sa situation financière reste solide.

### Êtes-vous satisfait de votre participation dans Alstom ?

Nous sommes très heureux de notre participation dans Alstom, dont les activités sont connues pour être cycliques. Si sa contribution financière au résultat net de Bouygues a baissé en 2010, les performances commerciales ont enregistré un rebond au troisième trimestre de l'exercice 2010/11 avec des prises de commandes à leur meilleur niveau depuis le premier trimestre 2009/10. Alstom a, par ailleurs, confirmé un objectif de marge opérationnelle situé entre 7 et 8 % pour les exercices 2010/11 et 2011/12.

### Peut-on parler d'un modèle de développement propre à Bouygues ?

Oui, incontestablement. Nous privilégions la rentabilité des capitaux investis, un endettement modéré et faisons peu appel à nos actionnaires pour nous financer. Notre Roce* moyen sur 5 ans atteint 13 %, notre endettement financier est inférieur à celui de nos principaux concurrents du BTP et notre ratio d'endettement net sur fonds propres ressort à un niveau faible de 23 %, ce qui, pour l'avenir, nous confère un atout dans le contexte de la réforme bancaire Bâle III.

### Quels sont vos grands enjeux en matière de développement durable ?

La construction durable est un axe majeur de différenciation et de développement pour les filiales du pôle Construction du Groupe. Nous intégrons dans nos offres les attentes fortes de nos clients en mettant en valeur nos savoir-faire en matière d'éco-conception et de solutions "bas carbone" pour les bâtiments neufs ou à rénover. Nous avons également mis en place pour l'ensemble du Groupe une stratégie de réduction de nos émissions de gaz à effet de serre. En matière sociale, le Groupe mène une politique fondée sur le respect, la confiance et l'équité.

À ce titre, nous sommes fiers que le groupe TF1 ait obtenu le label Diversité de l'Afnor, qui atteste de ses bonnes pratiques en matière de diversité et de prévention des discriminations.

## "Nos résultats reflètent la capacité d'adaptation de nos métiers"

### Quelles sont les perspectives du Groupe ?

Fort de la diversité de son portefeuille d'activités, Bouygues poursuivra sa stratégie de développement sur le long terme avec, notamment, de bonnes perspectives de croissance dans les métiers de la construction ; Bouygues Telecom saura s'adapter aux challenges de son marché et retrouver un bon niveau de cash-flow libre sur le moyen terme ; TF1 continuera d'améliorer sa rentabilité grâce à l'adaptation de son modèle économique ; Alstom qui dispose de solides atouts pour profiter de la reprise, se renforcera et se développera sur des marchés à croissance rapide. Nous continuerons de privilégier la rentabilité des capitaux investis et la solidité financière, dans un contexte mondial où l'accès à la dette risque de devenir plus difficile et plus coûteux.

Le carnet de commandes 2010 et les perspectives commerciales nous permettent d'afficher un objectif de chiffre d'affaires de 31,7 milliards d'euros (+ 2 %) et de renouer ainsi avec la croissance en 2011.

Nous savons que nous pouvons compter sur la confiance de nos actionnaires et aussi sur le travail, l'implication et l'état d'esprit des collaborateurs du Groupe.

*(*) Résultat opérationnel courant après impôt normatif et quote-part des sociétés mises en équivalence / capitaux investis (moyenne des capitaux propres + dettes entre le début et la fin de la période)*



À la frontière d'Issy-les-Moulineaux et de Paris, le quartier d'affaires Seine Ouest, lancé par Bouygues Immobilier sur des friches industrielles, présente près de 160 000 m$^2$ de bureaux neufs, tous NF Bâtiments tertiaires et Haute qualité environnementale (HQE®), dont Galeo, siège de Bouygues Immobilier, et Sequana (Bouygues Telecom), conçus par de grands architectes. À gauche de l'image, sur l'autre rive de la Seine, le siège de TF1, quai du Point du jour.
*Photo : Philippe Guignard / Air Images - Architectes : Bridot Willerval ; Bernardo Fort-Brescia / Arquitectonica ; Christian de Portzamparc ; Jean-Michel Wilmotte*

# Le GROUPE


**Le profil du Groupe** 8

Le conseil d'administration 12
L'équipe dirigeante 13

**Les chiffres clés 2010** 14

Principales données financières 14
Chiffre d'affaires 14
Résultat opérationnel courant 15
Résultat net part du Groupe 15
Bénéfice net par action 15
Répartition géographique du chiffre d'affaires 2010 15
Capacité d'autofinancement 16
Investissements d'exploitation nets 16
Cash-flow libre 16
Endettement net 17
Objectif de chiffre d'affaires 2011 17

**Faits marquants** 18

Principaux événements depuis le 1er janvier 2011 22

**Bouygues et ses actionnaires** 24

Le service Titres 24
Relations investisseurs 24
Le site bouygues.com 24

**Développement durable, recherche et innovation, ressources humaines** 26

Le développement durable dans le Groupe 26
Ressources humaines 38


Un glossaire est proposé en fin de document.

# Le **PROFIL** du Groupe

**Créé en 1952, aujourd'hui présent dans plus de 80 pays, le groupe Bouygues, animé par une culture d'entreprise forte et originale, dispose de solides atouts pour poursuivre son développement.**



Bouygues est présent dans la construction (BTP, immobilier et route), les télécoms et les médias. Il est le principal actionnaire d'Alstom.

Le groupe Bouygues est coté à la Bourse de Paris (indice CAC 40, Euronext Paris Compartiment A). Sa capitalisation boursière s'élevait à 11,8 milliards d'euros au 31 décembre 2010.

## HISTORIQUE

Bouygues a été créé en 1952 par Francis Bouygues. Spécialisée dans le bâtiment, la société se diversifie en 1956 dans la promotion immobilière. Dans les années 60, le Groupe couvre progressivement l'Hexagone avec ses activités de bâtiment, de génie civil et de travaux publics.

En 1970, Bouygues est introduit à la Bourse de Paris et débute son activité internationale. Bouygues Offshore, spécialisée dans les travaux para-pétroliers est créée en 1974 et sera cédée en 2002. En 1984, le Groupe acquiert la société Saur, troisième société française de distribution d'eau et ETDE, spécialisée dans l'énergie et les services. Saur sera cédée en 2005.

Bouygues devient le leader mondial du BTP en 1986 avec l'acquisition du groupe Screg, numéro un des travaux routiers. La fin des années 80 marque également le début de la diversification dans de nouveaux métiers.

En 1987, Bouygues devient actionnaire principal de TF1 (dont il détient 43 % du capital au 31 décembre 2010), première chaîne de télévision française. En 1994, Bouygues Telecom obtient la troisième licence de téléphonie mobile en France.

Enfin, en 2006, le groupe Bouygues reprend la part du capital détenue par l'État français dans Alstom et devient son principal actionnaire (30,77 % au 31 décembre 2010). Alstom est aujourd'hui un des leaders mondiaux dans les infrastructures de transport ferroviaire et de production et transmission d'électricité.

## STRATÉGIE

Bouygues est un groupe industriel diversifié qui privilégie une croissance rentable et se positionne sur des marchés dotés d'un potentiel de développement sur le long terme. Dans chacune de ses activités, Bouygues a pour objectif d'accroître la valeur ajoutée de ses offres en apportant des services toujours plus innovants à ses clients tout en restant compétitif.

Le Groupe adopte une stratégie opportuniste sur les marchés de la construction, notamment à l'international qui constitue un relais de croissance, en particulier aujourd'hui en Asie et au Moyen-Orient.

## LES ATOUTS DU GROUPE

### ▸ Un actionnariat stable

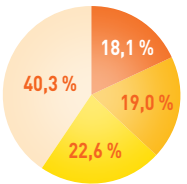
La présence d'actionnaires stables au sein de son capital permet à Bouygues de privilégier une vision stratégique à long terme. Les deux principaux actionnaires du Groupe sont, d'une part, SCDM, holding de Martin et d'Olivier Bouygues (18,1 % du capital et 27,3 % des droits de vote) et, d'autre part, les collaborateurs du Groupe.

Au 31 décembre 2010, plus de 60 000 de ses salariés étaient actionnaires de Bouygues (19,0 % du capital et 22,6 % des droits de vote), confirmant ainsi dans ce domaine la première place de Bouygues au sein du CAC 40.

Au 31 janvier 2011, après le succès d'une nouvelle opération d'épargne salariale, Bouygues Confiance 5, SCDM détenait 18,1 % du capital et 27,2 % des droits de vote et les salariés 19,1 % du capital et 22,9 % des droits de vote.

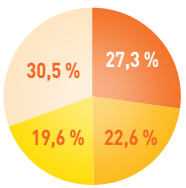
**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**

**Répartition du capital**
au 31 décembre 2010




**Nombre de titres :**
365 862 523

**Répartition des droits de vote**
au 31 décembre 2010




**Nombre de droits de vote :**
482 996 796

SCDM* Salariés
Autres actionnaires français
Actionnaires étrangers

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

Voir ci-contre "Un actionnariat stable"



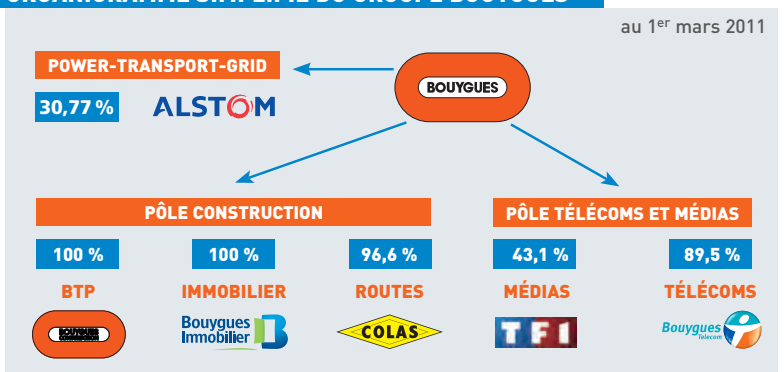
### ▶ Une culture d'entreprise forte et originale

La culture du Groupe se caractérise par un savoir-faire dans la gestion de projets et un management des équipes reposant sur les trois principes de sa charte des ressources humaines : le respect, la confiance et l'équité.

Le partage de ces valeurs se matérialise par des actions concrètes (dialogue avec les partenaires sociaux, promotion de la sécurité et de la santé, solidarité, démarches en faveur de l'égalité des chances et de l'intégration, formation, etc.) assorties, dans la plupart des cas, de suivi des progrès au travers d'indicateurs chiffrés.

## ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE BOUYGUES

au 1er mars 2011




### ▶ Un positionnement sur des marchés soutenus par une demande solide

Bouygues est présent sur des marchés offrant un potentiel de développement sur le long terme. Dans la construction, les besoins en infrastructures et en logements sont très importants, dans les pays développés comme dans les pays émergents. Le marché des télécoms et des médias continue de se développer grâce à l'évolution rapide de la technologie et des usages.

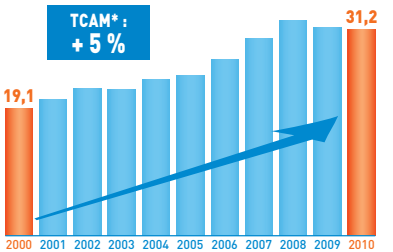
Leader dans quatre métiers sur cinq, Bouygues est bien positionné sur chacun de ses métiers ; il intègre dans ses offres les attentes fortes de ses parties prenantes en matière de développement durable pour en faire un avantage concurrentiel.

### ▶ Une structure financière très saine

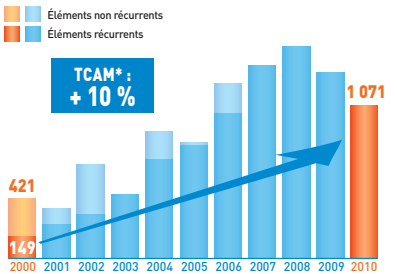
Bouygues dispose d'un profil financier solide. Sachant maîtriser ses investissements tout en générant un niveau de *cash-flow* élevé, le Groupe est faiblement endetté et dispose d'une très grande liquidité. Le Groupe est noté A- perspective stable par Standard & Poor's depuis 2001.

Fort de tous ces atouts, le groupe Bouygues a enregistré de solides performances financières sur les dix dernières années. Le chiffre d'affaires du Groupe a, en effet, crû en moyenne de 5 % par an sur cette période et le résultat net de 10 % par an. Bouygues a ainsi pu distribuer un dividende qui a été multiplié par 4,4 sur 10 ans.

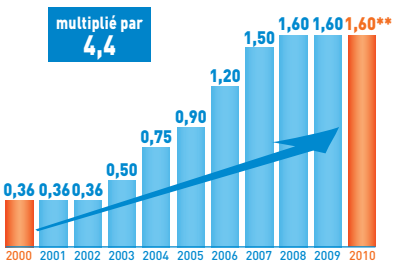
### Chiffre d'affaires
en milliards d'euros




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




### Dividende ordinaire
en euro par action




Présentées telles qu'elles ont été publiées, ces données financières sont en normes françaises de 2000 à 2004 et en normes IFRS à partir de 2005.

*(*) taux de croissance annuel moyen*

*(**) soumis à l'assemblée générale du 21 avril 2011*

## DES RÉFÉRENCES EMBLÉMATIQUES

**L'université de Riyadh (1).** En 1984, Bouygues livre l'université de Riyadh (Arabie Saoudite) qui fut pendant 4 ans le plus grand chantier de bâtiment au monde. D'un montant de 2 milliards de dollars, il mobilisera plus de 12 000 hommes (14 nationalités représentées). Ce complexe universitaire sur 1 000 000 $m^2$ de surface aura nécessité une gestion informatisée de près de 100 000 tâches.

**L'A75 (2).** En 2004, Colas construisait 26 km de cette chaussée autoroutière dans l'Aveyron. Plus récemment, depuis 2009 et jusqu'à la dernière livraison en 2011, ses équipes démontrent leur capacité d'innovation. Sont utilisés, sur toute la section de 10,7 km située entre Pézenas et Béziers, des enrobés économes en énergie (3E®LT), permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre d'environ 20 %.

**Le Stade de France (3).** En 1997, Bouygues et ses partenaires livrent ce dernier grand chantier du millénaire à Paris. La toiture est vaste comme la place de la Concorde et plus lourde que la tour Eiffel. Sur les 4 000 emplois du chantier, 190 jeunes du département de la Seine-Saint-Denis auront bénéficié de contrats d'insertion avec qualification.

**Le pont de Masan Bay (4).** Fruit du premier partenariat public-privé de Bouygues Construction en Corée du Sud, cet ouvrage de 1 700 mètres de long est constitué d'un pont à haubans de 740 mètres – le plus haut tablier jamais construit dans ce pays - et de deux viaducs. Il a été livré en 2008 après 51 mois de travaux.


1

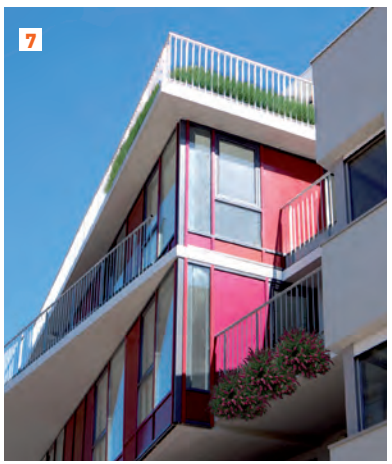

2


3


4


5


6


7


8

**La route des Tamarins (5).** À la Réunion, GTOI (Grands Travaux de l'Océan Indien) a réalisé en groupement la construction de la route des Tamarins (12 lots), voie rapide de 34 km reliant Saint-Paul à l'Étang-Salé. De 2004 à 2008, la filiale de Colas a mobilisé 300 collaborateurs, pour construire plus de la moitié des ouvrages de génie civil de cet axe, soit 65 ouvrages.

**La Ligne Grande Vitesse LGV Est européenne (6).** Colas Rail a posé les deux tiers des voies de cette ligne qui relie Paris et Strasbourg à une vitesse commerciale record de 320 km/h. Sur cette voie, 650 000 traverses ont été déposées. Le 3 avril 2007 à 13 h 13, Alstom a battu le record du monde de vitesse sur rail avec sa rame V150 qui a atteint 574,8 km/h.

**L'Atria (7).** À Bordeaux, Bouygues Immobilier a confié à l'architecte Christian de Portzamparc (Prix Pritzker d'architecture) la conception de L'Atria. Inaugurée en 2009, cette résidence certifiée Habitat & Environnement participe au renouveau du quartier. À l'occasion des Pyramides 2008 décernées par la Fédération des promoteurs constructeurs, L'Atria a reçu le Prix régional du développement durable et le Grand prix régional.

**Galeo (8).** En juin 2009, la Fédération des promoteurs constructeurs a décerné la Pyramide d'argent de l'immobilier d'entreprise à Bouygues Immobilier pour la construction de Galeo (siège HQE® du promoteur), de Dueo et Trieo, conçus par Christian de Portzamparc. Ont été récompensées sa qualité architecturale, sa fonctionnalité et ses performances en matière de développement durable (ici, la salle du Conseil de Galeo).

# Le **CONSEIL D'ADMINISTRATION** au 1er mars 2011

Le conseil d'administration de Bouygues se réfère aux recommandations du code Afep-Medef en matière de gouvernement d'entreprise. Il s'appuie sur les travaux de quatre comités. En 2010, la proportion de femmes au sein du Conseil s'est fortement accrue, passant de 11 % à 28 %. Plus d'informations sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne figurent au chapitre "Informations juridiques et financières", dans le rapport du président du conseil d'administration.



## PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

**Martin Bouygues**

## ADMINISTRATEUR ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

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

## ADMINISTRATEURS

**Pierre Barberis***
Ancien directeur général délégué d'Oberthur

**Patricia Barbizet***
Directeur général et administrateur d'Artémis

**François Bertière**
Président-directeur général
de Bouygues Immobilier

**Madame Francis Bouygues**

**Georges Chodron de Courcel**
Directeur général délégué
de BNP Paribas

**Lucien Douroux***
Ancien président du conseil
de surveillance de Crédit Agricole Indosuez

**Yves Gabriel**
Président-directeur général
de Bouygues Construction

**Patrick Kron**
Président-directeur général d'Alstom

**Hervé Le Bouc**
Président-directeur général de Colas

**Helman le Pas de Sécheval***
Directeur général de
Groupama Centre-Atlantique

**Colette Lewiner***
Vice-présidente de Capgemini

**Sandra Nombret**
Représentante des salariés actionnaires

**Nonce Paolini**
Président-directeur général de TF1

**Jean Peyrelevade***
Président du conseil d'administration
de Leonardo & Co

**François-Henri Pinault***
Président-directeur général de PPR

**Michèle Vilain**
Représentante des salariés actionnaires

*(*) administrateur indépendant*

## CENSEUR

**Alain Pouyat**

## COMITÉS DU CONSEIL

**Comité des comptes**
Helman le Pas de Sécheval (président)
Patricia Barbizet
Georges Chodron de Courcel

**Comité de sélection**
Jean Peyrelevade (président)
François-Henri Pinault

**Comité des rémunérations**
Pierre Barberis (président)
Patricia Barbizet

**Comité de l'éthique et du mécénat**
Lucien Douroux (président)
François-Henri Pinault

# L'équipe **DIRIGEANTE** au 1er mars 2011

## Bouygues société mère



**Martin Bouygues**
Président-directeur général



**Olivier Bouygues**
Directeur général délégué



**Jean-François Guillemin**
Secrétaire général



**Philippe Marien**
Directeur financier du Groupe
Président de
Bouygues Telecom



**Alain Pouyat**
Directeur général
Informatique et
Technologies nouvelles



**Jean-Claude Tostivin**
Directeur général adjoint
RH et Administration

## Dirigeants des cinq métiers



**Yves Gabriel**
Président-directeur général
de Bouygues Construction



**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**
Directeur général
de Bouygues Telecom

# Les **CHIFFRES CLÉS** 2010

**L'année 2010 confirme la capacité d'adaptation de tous les métiers. Le chiffre d'affaires s'établit à 31,2 milliards d'euros, stable par rapport à 2009. Bouygues poursuivra en 2011 sa stratégie de développement sur le long terme.**

## PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

| (en millions d'euros) | 2009 | 2010 | 2010/2009 |
|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 31 353 | 31 225 | = |
| Ebitda[a] | 3 616 | 3 330 | - 8 % |
| Résultat opérationnel courant | 1 855 | 1 760 | - 5 % |
| Résultat opérationnel | 1 855 | 1 791[b] | - 3 % |
| Résultat net part du Groupe | 1 319 | 1 071 | - 19 % |
| Capacité d'autofinancement | 3 430 | 3 244 | - 5 % |
| Investissements nets | 1 270 | 1 423 | + 12 % |
| Cash-flow libre[c] | 1 329 | 1 009 | - 24 % |
| Capitaux propres (fin de période) | 9 726 | 10 607 | + 881 M€ |
| Dette nette (fin de période) | 2 704 | 2 473 | - 231 M€ |
| Ratio d'endettement (fin de période) | 28 % | 23 % | - 5 pts |
| Dividende net (en euro par action) | 1,6 | 1,6[d] | = |
| Effectifs (en nombre) | 133 971 | 133 456 | = |

*(a) résultat opérationnel courant majoré des dotations nettes aux amortissements et des dotations nettes aux provisions, moins les reprises de provisions non utilisées (b) dont + 31 millions d'euros d'autres produits et charges opérationnels, soit + 83 millions d'euros chez TF1 et - 52 millions d'euros chez Colas (c) 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. (d) proposé à l'assemblée générale du 21 avril 2011*

**L'année 2010 a été marquée par une forte dynamique commerciale** dans l'ensemble du Groupe. Le chiffre d'affaires est stable par rapport à 2009 (- 3 % à périmètre et change constants) et s'établit à 31,2 milliards d'euros. Le résultat opérationnel courant atteint 1,8 milliard d'euros (- 5 %) avec de bonnes performances opérationnelles dans tous les métiers, hors Colas. Le résultat net de 1,1 milliard d'euros (- 19 %) intègre une provision de 66 millions d'euros (part de Bouygues) pour le plan de restructuration annoncé par Alstom en octobre 2010.

## DIVIDENDE

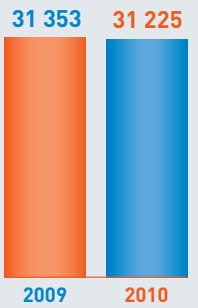
**Bouygues a maintenu la rémunération de ses actionnaires en 2010.** Bien que le résultat net part du Groupe soit en baisse de 19 %, le Groupe a souhaité proposer un maintien du montant du dividende distribué aux actionnaires. En effet, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale du 21 avril 2011 de distribuer un dividende de 1,60 euro par action, stable par rapport à 2009.

## UNE STRUCTURE FINANCIÈRE TRÈS SAINE

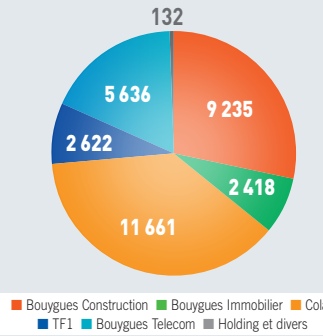
La capacité d'autofinancement de 3,2 milliards d'euros (- 5 %) reflète l'évolution du résultat opérationnel courant. Comme anticipé, les investissements d'exploitation nets sont en augmentation et s'élèvent à 1,4 milliard d'euros (+ 12 %). Le *cash-flow* libre reste à un niveau élevé de 1 milliard d'euros. L'endettement net du Groupe ressort à 2,5 milliards d'euros, en baisse de 231 millions d'euros par rapport à fin décembre 2009. Le ratio d'endettement est en amélioration de 5 points à 23 %. Bouygues est noté A- avec perspective stable par Standard & Poor's, notation inchangée depuis 2001. En 2010, il a racheté 4,8 millions d'actions Bouygues pour un montant total de 155 millions d'euros.

## CHIFFRE D'AFFAIRES 31,2 milliards d'euros (=)

*en millions d'euros*




**Chiffre d'affaires par métier***




Bouygues Construction ■ Bouygues Immobilier ■ Colas ■ TF1 ■ Bouygues Telecom ■ Holding et divers

*(*) Les retraitements intra-Groupe s'élèvent à (479) M€.*

Le chiffre d'affaires du **groupe Bouygues** en 2010 s'établit à 31,2 milliards d'euros, stable par rapport à 2009 et en recul de 3 % à périmètre et change constants. Dépassant de 1,2 milliard d'euros la prévision initiale, le chiffre d'affaires est en baisse de 1 % en France et est stable à l'International.

Le chiffre d'affaires de **Bouygues Construction** s'élève à 9 235 millions d'euros (- 3 %). Hors effets de périmètre et de change, il est en recul de 5 %. Le chiffre d'affaires atteint 5 105 millions d'euros (- 5 %) en France et 4 130 millions d'euros (- 1 %) à l'international.

Le chiffre d'affaires de **Bouygues Immobilier** s'établit à 2 418 millions d'euros (- 19 %). Il dépasse de 300 millions d'euros l'objectif initial fixé en mars 2010, en raison du niveau record des réservations et des ventes notariées de logements en 2010. Le chiffre d'affaires Logement atteint ainsi 1 947 millions d'euros (- 7 %). Le chiffre d'affaires Immobilier d'entreprise diminue de 48 % à 471 millions d'euros, reflétant l'achèvement des grands programmes de bureaux.

Le chiffre d'affaires de **Colas,** à 11 661 millions d'euros, est en légère croissance (+ 1 %). Il s'établit à 6 661 millions d'euros en France (- 1 %) et 5 000 millions d'euros (+ 2 %) à l'international. À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires est en baisse de 3 %.

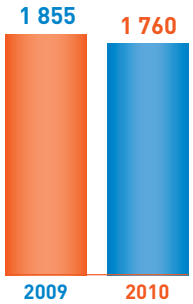
Le chiffre d'affaires de **TF1** s'élève à 2 622 millions d'euros, en hausse de 11 % (+ 9 % à périmètre et change constants). La croissance a été tirée par la reprise des investissements publicitaires de l'Antenne (1 550 millions d'euros, soit + 8 %) et par les autres activités (1 072 millions d'euros, soit + 15 %).

Le chiffre d'affaires de **Bouygues Telecom** est en progression de 5 % à 5 636 millions d'euros et le chiffre d'affaires réseau de 4 % à 5 060 millions d'euros. Hors impact des baisses de terminaisons d'appel voix et SMS, le chiffre d'affaires réseau serait en croissance de 14 %.

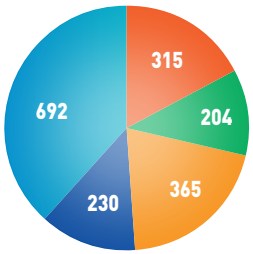
## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

**1 760 millions d'euros (- 5 %)**

*en millions d'euros*




**Contribution par métier***




Bouygues Construction ■ Bouygues Immobilier ■ Colas ■ TF1 ■ Bouygues Telecom

*(*) Le résultat opérationnel courant holding/divers est de (46) M€.*

En 2010, la marge opérationnelle de **Bouygues Construction** (3,4 %) est stable par rapport à l'année 2009.

Chez **Bouygues Immobilier,** la rentabilité opérationnelle est en forte hausse (+ 1,6 point) à 8,4 %, grâce à la restauration des marges en Logement.

La marge opérationnelle courante de **Colas** (3,1 %) est en recul de 1,6 point par rapport à 2009, affectée principalement par la dégradation de l'activité en Europe centrale.

**TF1** a poursuivi l'adaptation de son modèle économique et a maîtrisé ses coûts avec 32 millions d'euros d'économies récurrentes en 2010. La marge opérationnelle courante est ainsi en hausse de 4,5 points à 8,8 %.

**Bouygues Telecom** a réussi à compenser la baisse des différentiels de terminaisons d'appel, ainsi que l'augmentation des taxes. L'Ebitda est ainsi en progression à 1 367 millions d'euros (+ 2 %). Le résultat opérationnel s'établit à 692 millions d'euros (- 5 %), reflétant la hausse des amortissements.

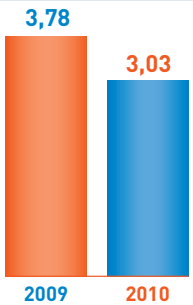
## BÉNÉFICE NET PAR ACTION*

**3,03 euros (- 20 %)**

Le bénéfice net par action s'élève à 3,03 euros, en baisse de 20 % par rapport au bénéfice net par action de 2009. Cette évolution reflète le recul du résultat net part du Groupe et la légère augmentation du nombre moyen de titres en 2010 par rapport à 2009.

*(*) part Groupe des activités poursuivies*

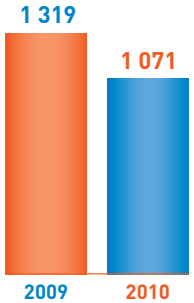
*en euros par action*



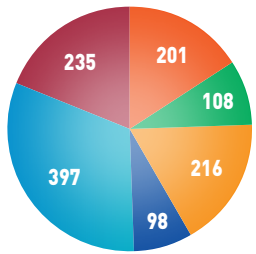

## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

**1 071 millions d'euros (- 19 %)**

*en millions d'euros*




**Contribution par métier***




Bouygues Construction ■ Bouygues Immobilier ■ Colas ■ TF1 ■ Bouygues Telecom ■ Alstom

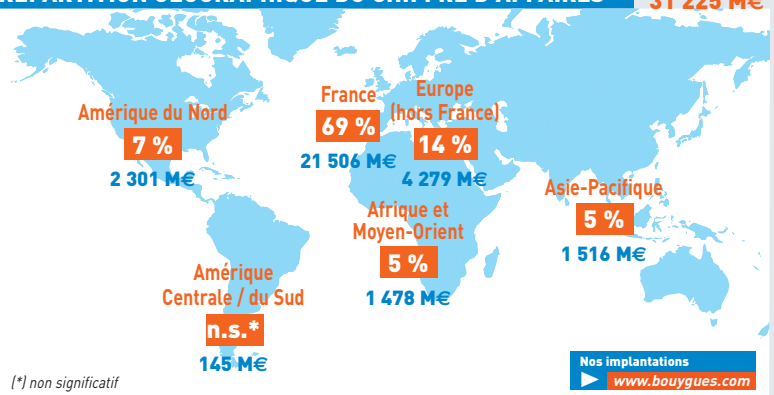
*(*) Le résultat net holding/divers est de (184) M€.*

Le résultat net part du Groupe atteint 1 071 millions d'euros et il est en recul de 19 %. Deux éléments expliquent cette évolution. Tout d'abord, les résultats de Colas ont pesé sur la performance du Groupe avec un impact négatif de 158 millions d'euros sur le résultat net.

Ensuite, la contribution d'Alstom ressort à 235 millions d'euros en 2010 contre 346 millions d'euros en 2009 et inclut une provision de 66 millions d'euros (part de Bouygues) pour le plan de restructuration annoncé par Alstom en octobre 2010.

## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

**31 225 M€**

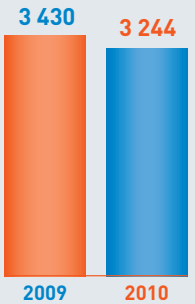



*(*) non significatif*

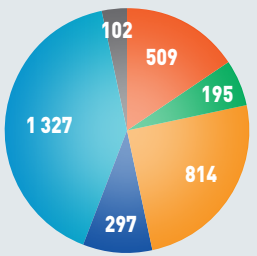
## CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

**3 244 millions d'euros (- 5 %)**

*en millions d'euros*




### Contribution par métier



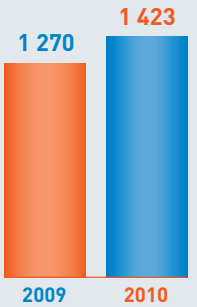

Bouygues Construction Bouygues Immobilier Colas TF1 Bouygues Telecom Holding et divers

En 2010, la capacité d'autofinancement du Groupe demeure à un niveau élevé et atteint 3,2 milliards d'euros. Elle est en baisse de 5 % par rapport à l'année 2009 et reflète l'évolution du résultat opérationnel courant.

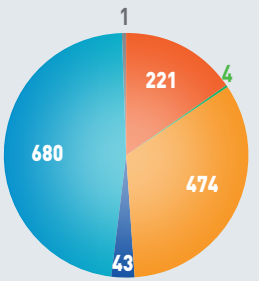
## INVESTISSEMENT D'EXPLOITATION NETS

**1 423 millions d'euros (+ 12 %)**

*en millions d'euros*




### Contribution par métier




Bouygues Construction Bouygues Immobilier Colas TF1 Bouygues Telecom Holding et divers

Les investissements d'exploitation nets du Groupe sont en hausse de 153 millions d'euros par rapport à 2009 et s'établissent à 1 423 millions d'euros.

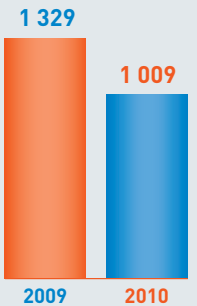
Comme attendu, ils progressent notamment chez Bouygues Construction (+ 79 millions d'euros) en raison du démarrage de grands chantiers et chez Colas (+ 112 millions d'euros) après une année 2009 de forte baisse.

Les investissements de Bouygues Telecom, principal contributeur à ce poste, sont quasiment stables à 680 millions d'euros.

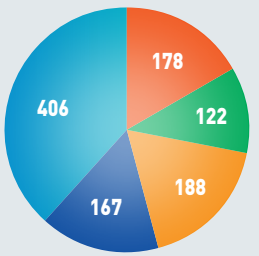
## CASH-FLOW LIBRE

**1 009 millions d'euros (- 24 %)**

*en millions d'euros*




### Contribution par métier*




Bouygues Construction Bouygues Immobilier Colas TF1 Bouygues Telecom

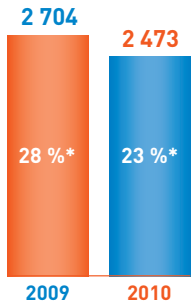
*(*) Le cash-flow holding/divers est de (52) M€.*

Le *cash-flow* libre se définit comme la capacité du Groupe à dégager un excédent de trésorerie, après avoir financé le coût de la dette, les impôts et les investissements d'exploitation nets. Ce calcul est effectué avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR).

En 2010, Bouygues a généré une capacité d'autofinancement de 3 244 millions d'euros (- 5 %). En soustrayant le coût de l'endettement financier net (330 millions d'euros), la charge d'impôt de l'exercice (482 millions d'euros) et les investissements nets d'exploitation (1 423 millions d'euros), le *cash-flow* libre s'établit à un niveau élevé de 1 009 millions d'euros.

## ENDETTEMENT NET — 2 473 millions d'euros (- 231 millions d'euros)

*en millions d'euros*




*(*) ratio dette nette sur capitaux propres*

**La situation financière de Bouygues s'est améliorée fin 2010** avec un endettement net en baisse de 231 millions d'euros et un ratio d'endettement en amélioration de 5 points à 23 %. Dans l'ensemble, l'évolution des besoins en fonds de roulement a été bien maîtrisée.

**Bouygues Construction :** la trésorerie nette atteint 2 856 millions d'euros, en recul de 429 millions d'euros après un point haut atteint fin 2009.

**Bouygues Immobilier :** 376 millions d'euros de trésorerie nette (+ 230 millions d'euros), une très bonne performance pour un promoteur immobilier, grâce au nombre élevé de ventes notariées de logements en fin d'année.

**Colas :** 57 millions d'euros d'endettement net (-173 millions d'euros). Cette évolution traduit notamment la baisse de résultat et l'augmentation des investissements par rapport à 2009.

**TF1 :** 17 millions d'euros de trésorerie nette, en recul de 56 millions d'euros, après l'acquisition complémentaire de TMC et de NT1.

**Bouygues Telecom :** 170 millions d'euros d'endettement net, en amélioration de 124 millions d'euros.

La dette nette "holding et divers", qui s'élève à 5 495 millions d'euros, est en amélioration de 535 millions d'euros par rapport à 2009.

Une émission obligataire de 500 millions d'euros à 8 ans a été réalisée en février 2010 dans de très bonnes conditions et a contribué au refinancement de l'échéance obligataire remboursée en février 2011.

Par ailleurs, en octobre 2010, Bouygues a émis une obligation de 1 milliard d'euros à échéance 2019. L'objet de cet emprunt obligataire était notamment de procéder à l'échange d'une partie des souches obligataires venant à échéance en 2013 et 2014.

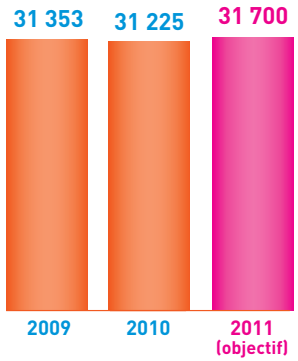
Au 31 décembre 2010, Bouygues dispose de 10,8 milliards d'euros de trésorerie disponible : 5,3 milliards d'euros de trésorerie et 5,5 milliards d'euros de lignes de crédit non-utilisées.

Au total, la situation financière du groupe Bouygues est très saine et allie un échéancier de dettes (essentiellement à taux fixe) bien réparti à une excellente liquidité.

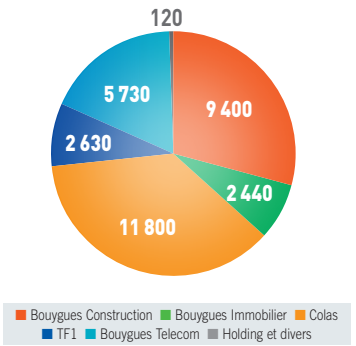
Standard & Poor's a confirmé à nouveau le 12 juillet 2010 la note de Bouygues, conservée depuis 2001 :
A- avec perspective stable.

## OBJECTIF DE CHIFFRE D'AFFAIRES 2011 — 31,7 milliards d'euros (+ 2 %)

*en millions d'euros*




**Objectif 2011 par métier***




*(*) Les retraitements intra-Groupe s'élèvent à (420) M€.*

Après une année 2010 qui a confirmé la capacité d'adaptation de tous les métiers du Groupe, le carnet de commandes 2010 et les perspectives commerciales permettent à Bouygues d'afficher un objectif de chiffre d'affaires de 31,7 milliards d'euros (+ 2 %) pour 2011 et de renouer ainsi avec la croissance.

Bouygues réaffirme sa stratégie de développement sur le long terme :

- en s'appuyant sur **la diversité du portefeuille d'activités :** bonnes perspectives de croissance pour les métiers de la construction, capacité de Bouygues Telecom à s'adapter aux challenges de son marché et à retrouver un bon niveau de *cash-flow* libre sur le moyen terme, renforcement et développement d'Alstom sur des marchés à croissance rapide ;
- en privilégiant **la rentabilité des capitaux investis,** ainsi que **la solidité financière,** dans un contexte mondial où l'accès à la dette risque de devenir plus difficile et plus coûteux.

# FAITS MARQUANTS

**Sélection en images des temps forts de l'année 2010 pour Bouygues, ses cinq métiers (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1, Bouygues Telecom) et Alstom. Plus d'informations figurent au chapitre "Activité et développement durable des métiers".**

## JANVIER

**Université.** Bouygues Bâtiment Ile-de-France réalise en partenariat public-privé (PPP) la première université BBC (Bâtiment basse consommation) de France : l'UFR de médecine de Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines. ETDE en assurera la maintenance pendant 27 ans. Part Groupe : 94 millions d'euros.

**Éco-quartier.** Bouygues Immobilier développe le Fort d'Issy (Hauts-de-Seine), un ancien fort militaire transformé en éco-quartier high-tech. Arrivée des premiers habitants en 2013. (1)

**Vélodrome.** Bouygues Bâtiment Ile-de-France et ETDE signent un contrat de 88 millions d'euros pour la réalisation et la maintenance du nouveau vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines en partenariat public-privé.

**Recyclage.** Bouygues Telecom lance un service de recyclage de mobiles provenant de tous les opérateurs et ouvert à toutes les marques de téléphones, accessible sur bouyguestelecom.fr et dans les magasins Clubs.

**Acquisition.** Bouygues Immobilier acquiert Urbiparc, promoteur grenoblois spécialisé dans la réalisation de parcs tertiaires d'activité Haute qualité environnementale (HQE®).

**Turkménistan.** Bouygues Bâtiment International signe quatre contrats à Ashgabat : l'institut des Relations internationales, l'institut des Sports et du Tourisme, le siège de la banque d'épargne Halkbank, ainsi que l'extension du Parlement. Montant total : 175 millions d'euros.

## FÉVRIER

**Zoo.** Un groupement composé notamment de Bouygues Bâtiment Ile-de-France et d'ETDE rénovera le zoo de Vincennes en s'engageant sur plusieurs cibles du label HQE®, même si ce référentiel environnemental n'est pas applicable aux zoos.

## MARS

**Innovation.** Aximum (groupe Colas) lance la première machine de marquage routier autoportée à énergie électrique, Elise. Avantages par rapport au matériel traditionnel : aucune émission de $CO_2$, consommation énergétique divisée par dix et budget annuel d'entretien divisé par trois.

## AVRIL

**Tramway.** Colas Rail prolonge le tramway parisien entre la porte d'Ivry et la porte de La Chapelle (53 millions d'euros).

## MAI

**Canada.** Bouygues Bâtiment International et ETDE réalisent en partenariat public-privé le quartier général d'une division de la Gendarmerie royale canadienne en Colombie-Britannique. Les travaux (165 millions d'euros) dureront 32 mois.

**Mécénat.** Colas et l'Établissement public du musée et du domaine national de Versailles signent une convention de mécénat pour la remise en état des allées du parc du château. (3)

**Record.** Bouygues Bâtiment Ile-de-France réalisera la plus importante opération de logements en France lancée en 2010 : un quartier piétonnier à Suresnes composé de 596 appartements, d'un groupe scolaire, une crèche et de 700 places de parking en sous-sol.

## JUIN

**Nouveau secteur.** Avec l'acquisition des activités de transmission d'Areva T&D, Alstom se dote d'un nouveau secteur, Alstom Grid, spécialisé dans la transmission d'électricité haute tension. (6)

**Diversification.** TF1 investit le marché des paris en ligne avec sa filiale EurosportBet (50 % Eurosport - 50 % TF1) et le site *eurosportbet.fr.*

**Gabon.** DTP Terrassement (Bouygues Construction) aménage 47 km d'une route entre Ndjolé et Médoumane : renforcement de la voie, assainissements, construction et rénovation d'ouvrages d'art, pour un montant de 70 millions d'euros.

**Première mondiale.** Colas Suisse inaugure un système de chauffage par énergie solaire sur son site de production d'enrobés près de Genève. Première mondiale, le projet permet d'obtenir une température maximale de 400 °C, encore jamais atteinte par des panneaux solaires.

## JUILLET

**Transversalité.** Bouygues Immobilier lance une démarche transverse pour répondre à des projets d'éco-quartier. Y participent Bouygues Construction, Colas, Bouygues Telecom et Alstom.

**Guinée équatoriale.** Bouygues Bâtiment International réalise à Malabo la direction guinéenne de la Banque des États d'Afrique centrale pour 80 millions d'euros.

**Croissance externe.** Colas acquiert 100 % du capital de la Société de la raffinerie de Dunkerque (SRD), qui emploie 250 personnes et produit 300 000 tonnes de bitume par an. (4)

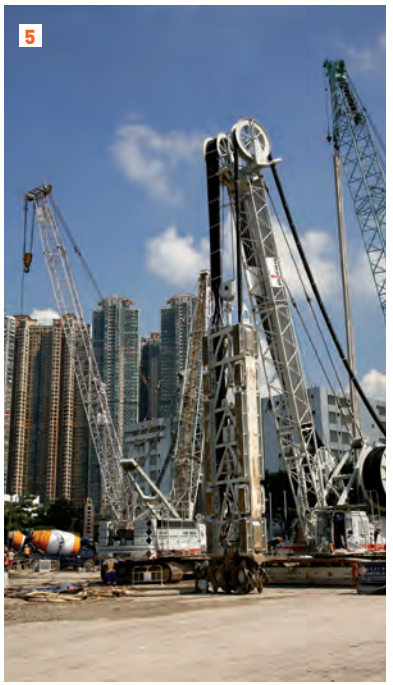
Plus d'informations ▶ www.bouygues.com


1


2


3


4


5


6

## CHIFFRES & FAITS 2010

**1,5 Md€** C'est le montant des émissions obligataires levées par Bouygues en février (0,5 milliard d'euros à 8 ans) et octobre (1,0 milliard d'euros à 9 ans, avec rachat et échange de souches existantes).

### PÔLE CONSTRUCTION

**40 %** de réduction des consommations réelles d'énergie sont garanties dans le premier contrat de performance énergétique en France dans le logement social, signé par Bouygues Bâtiment Ile-de-France et ETDE.

**850 M€** C'est le montant record de deux projets remportés par Dragages Hong Kong (Bouygues Construction) en mai : le terminal de croisière de Kai Tak et un tronçon de la nouvelle ligne ferroviaire à grande vitesse Hong Kong-Canton. (5)

**6 000** logements labellisés bâtiment basse consommation (BBC-effinergie®) ont été mis à la vente par Bouygues Immobilier en 2010. Anticipant de plus de deux ans la future réglementation thermique, l'entreprise s'est engagée à ce que tous ses nouveaux programmes obtiennent ce label en France.

**12 000** panneaux photovoltaïques font du parc commercial Orange-les-Vignes (Vaucluse), réalisé par Bouygues Immobilier, la plus grande centrale du genre intégrée à un lieu public en Europe. Cette centrale est capable de produire l'équivalent de la consommation électrique annuelle d'une ville de 3 500 habitants. (2)

## CHIFFRES & FAITS (SUITE)

**30 M€** C'est le montant du contrat remporté en mars en Côte d'Ivoire par DTP Terrassement (groupe Bouygues Construction) pour les travaux d'extraction dans la mine d'or de Tongon. (7)

**400 000** volts sur la ligne que réalisera ETDE (Bouygues Construction) en Finlande sur 115 km (contrat de 19 millions d'euros signé en décembre).

### PÔLE MÉDIAS-TÉLÉCOMS

**97** des 100 meilleures audiences de la télévision ont été réalisées en 2010 par TF1 (source : Médiamat de Médiamétrie) qui renforce son leadership.

**N°1** du Podium de la relation client TNS Sofres–BearingPoint (secteur téléphonie mobile) : Bouygues Telecom est en tête du palmarès pour la quatrième année consécutive.

**14,4** millions de téléspectateurs ont suivi *Bienvenue chez les Ch'tis* le 28 novembre sur TF1. Avec 51 % de part d'audience, il s'agit de la meilleure audience enregistrée par un film depuis 1992, toutes chaînes confondues, et de la meilleure audience de l'année, hors Coupe du monde de football. (4)

**+ 2 %** d'augmentation du nombre de téléspectateurs sur les *prime time* de TF1 (janvier- décembre 2010), un créneau sur lequel elle est la seule grande chaîne à progresser (6,3 millions de personnes en moyenne).

## AOÛT

**Singapour.** Dragages Singapour (Bouygues Bâtiment International) réalisera le complexe sportif du Sports Hub dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP). Montant des travaux : 770 millions d'euros.

**Événement TV.** TF1 lance *MasterChef,* le plus grand concours de cuisine amateur à la télévision (18 000 candidats, douze semaines de diffusion). (6)

## SEPTEMBRE

**Musée.** Smac (Colas) réalisera l'étanchéité et l'enveloppe du musée des Confluences à Lyon. Ce marché de 20 millions d'euros est le plus important signé par l'entreprise en 2010.

**Inde.** Alstom signe son premier contrat de matériel roulant dans le pays, en fournissant 168 voitures pour le métro de Chennai (245 millions d'euros). (3)

**Ferroviaire.** Colas Rail renouvelle 36 km de voie ferrée entre Pau et Oloron (Pyrénées-Atlantiques). Particularité : l'entreprise est chargée des travaux mais aussi des études, de la fourniture du matériel et de la sécurité.

**Internet.** TF1 crée un site gratuit de comparaison d'assurances automobiles : automotoCompare.fr.

**$CO_2$.** Ecoprod, démarche initiée notamment par TF1 en 2009, lance Carbon'Clap, un outil en ligne gratuit pour calculer l'impact carbone des productions audiovisuelles.

**Chine.** Alstom signe un protocole avec China CNR Corporation Ltd et Shanghai Electric Group Ltd pour développer des produits de transport collectif fabriqués par deux *joint-ventures* locales.

**Autoroute.** Colas Sud-Ouest, mandataire d'un groupement, est désigné concessionnaire pressenti d'une section de 105 km de l'A63, dans le Sud-Ouest de la France. Les travaux consistent à élargir et mettre une route nationale aux normes autoroutières et environnementales (voir aussi "Principaux événements depuis le 1er janvier 2011").

## OCTOBRE

**Repositionnement.** Odyssée, chaîne thématique payante de TF1, devient Stylia et se consacre désormais à l'art de vivre, au luxe et aux tendances.

***Data center.*** ETDE (Bouygues Construction) démarre la conception-construction d'un centre de stockage de données informatiques à Enfield, au Nord de Londres, pour 23 millions d'euros.

**Forfaits iPad.** Bouygues Telecom commercialise ses offres pré-payées pour l'iPad Wi-Fi 3G+, la tablette numérique d'Apple. Deux types de recharge : un jour pour 6 euros, un mois pour 29,90 euros.

**Luxe.** Bouygues Bâtiment International livre l'hôtel cinq étoiles Oguzkent à Ashgabat au Turkménistan. Le projet de 270 millions d'euros comprend notamment 330 chambres, un spa et une galerie commerciale.

**Enseignement.** Bouygues Construction fonde la chaire "Bâtir durable et innover", avec l'École Centrale Paris, Supélec, l'École des Ponts ParisTech et le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB).

## NOVEMBRE

**Bbox fibre.** Pour 39,90 euros par mois, les clients de Bouygues Telecom ont accès à l'internet très haut débit (jusqu'à 100 Mbit/s), la télévision haute définition et les appels illimités vers les fixes de plus de cent pays.

**Transport.** Une société commune composée d'Alstom, Transmashholding et des Chemins de fer kazakhs fournira 295 locomotives électriques pour 1,3 milliard d'euros (dont 800 millions d'euros pour Alstom).

**Marque.** Bouygues Telecom lance sa nouvelle campagne de communication *"En faire plus pour vous".* (5)

**Stade.** GFC Construction (Bouygues Entreprises France-Europe) rénovera le stade Vélodrome de Marseille pour 200 millions d'euros. ETDE assurera la maintenance et le gros entretien-renouvellement des équipements pendant 31 ans. (1)

**Épargne salariale.** Lancement de Bouygues Confiance 5, la nouvelle augmentation de capital réservée aux collaborateurs des sociétés françaises du Groupe. Y ont souscrit 40 % des salariés éligibles, soit 30 109 personnes.

## DÉCEMBRE

**A75.** Colas Midi-Méditerranée, Perrier TP et Aximum (groupe Colas) réalisent une section de 10,7 km de l'autoroute A75 entre Pézenas et Béziers (Hérault). Les travaux (95 millions d'euros) incluent une trentaine d'ouvrages d'art. (2)

**Breeam.** Bouygues Immobilier est le premier promoteur au monde à obtenir la certification Breeam International, niveau "outstanding", pour son immeuble Spring (Nanterre).

**TMC/NT1.** Le Conseil d'État français valide le 30 décembre l'acquisition de NT1 et la participation de 80 % dans TMC par TF1.






















## CHIFFRES & FAITS (SUITE)

**800 000** C'est le cap de clients Bbox de Bouygues Telecom franchi en décembre 2010.

**24 h/24** C'est le principe de la nouvelle offre ideo 24/24 lancée en mai, première offre de *quadruple-play* en France (appels illimités 24 h/24 depuis le mobile vers tous les numéros, usage illimité d'internet, téléphonie fixe et télévision).

**27** matchs (dont 5 en 3D) de la Coupe du monde de football de la Fifa 2010 ont été diffusés par TF1 du 11 juin au 11 juillet. Eurosport a diffusé les 64 rencontres de la compétition.

**634** C'est le nombre de clubs (boutiques) de Bouygues Telecom en 2010. Elle est l'une des cinquante entreprises françaises ayant le plus grand nombre de points de vente à travers sa filiale RCBT.

### ALSTOM

**360 km/h** C'est la vitesse atteinte par Speedelia, le nouveau train à très grande vitesse non articulé d'Alstom, capable de transporter plus de 600 passagers sous toutes les tensions et dix systèmes de signalisation différents.

**200** locomotives électriques sont à construire par Alstom et son partenaire Transmashholding (TMH) pour le marché russe. Part pour Alstom de ce marché signé en juin : 450 millions d'euros.

**80 %** C'est l'objectif que le groupe s'est fixé pour le recyclage des déchets produits sur ses sites d'ici 2015 (50 % aujourd'hui).

# Principaux événements **DEPUIS LE 1er JANVIER 2011**



**Projet de la Philharmonie de Paris, le plus grand investissement culturel réalisé dans la capitale depuis le musée du Quai Branly (architecte : Ateliers Jean Nouvel)**

## BOUYGUES CONSTRUCTION

Le 17 février, le ministère de la Défense a annoncé avoir choisi le groupement conduit par Bouygues comme attributaire pressenti pour le contrat de partenariat public-privé (PPP) du projet Balard. Ce projet porte sur le regroupement sur le site de **Balard** à Paris de l'administration centrale et des états-majors.

La redevance annuelle moyenne que paiera le ministère pendant près de 27 ans à partir de la livraison des immeubles en septembre 2014 inclura l'investissement, le financement, les frais financiers, l'entretien et la maintenance des bâtiments, les réseaux informatiques, ainsi que les services courants (restauration collective, nettoyage, gardiennage du périmètre, espaces verts, etc.).

La signature du contrat est prévue pour fin avril 2011. Jusqu'à cette date, compte tenu des règles de procédure, le contenu de l'offre, sur le plan financier comme sur le plan architectural, ne peut être dévoilé.

Bouygues Bâtiment Ile-de-France a obtenu en groupement le contrat pour la réalisation, l'exploitation et la maintenance pendant 15 ans de **la Philharmonie de Paris** implantée dans le Parc de la Villette. Le montant total s'élève à 219 millions d'euros, dont 107 millions pour Bouygues Bâtiment Ile-de-France. Les travaux, qui débuteront en mars 2011 pour une durée de 36 mois, mobiliseront 1 000 collaborateurs en période de pointe.

La Commission européenne a autorisé le 1er mars 2011 l'acquisition par Bouygues Bâtiment International du groupe anglais **Leadbitter.**

Un groupement d'entreprises, composé d'ETDE (mandataire, filiale de Bouygues Construction), de Vinci Energies, Satelec (groupe Fayat) et Colas, a été désigné attributaire d'un marché de performance énergétique pour l'exploitation et la maintenance pendant dix ans de l'éclairage public et de la signalisation lumineuse tricolore de la **ville de Paris.**

## COLAS

L'État et Atlandes, société dont plusieurs filiales de Colas sont actionnaires, ont signé pour une durée de 40 ans le contrat de concession portant sur le financement, la conception, l'aménagement, l'élargissement, l'entretien, l'exploitation et la maintenance d'une section de **l'autoroute A63** entre Salles (Gironde) et Saint-Geours-de-Maremne (Landes). Ce contrat est entré en vigueur le 24 janvier 2011.

Le financement d'Atlandes s'élève à 1,1 milliard d'euros. Les travaux d'aménagement, d'un montant de l'ordre de 500 millions d'euros, seront réalisés par un groupement rassemblant des filiales de Colas et de Spie Batignolles, ainsi que NGE.

La mise en place d'un système de péage ouvert permettra de maintenir la gratuité de l'autoroute pour les trafics locaux. La tarification du péage pour les poids lourds sera modulée en fonction de leur niveau d'émission, au bénéfice des véhicules les moins polluants. Atlandes sera la première société concessionnaire en France à mettre en œuvre une telle modulation.

Les études préalables relatives notamment aux contraintes environnementales, largement anticipées avant l'entrée en vigueur du contrat, permettront un début des travaux dès l'automne 2011.

## TF1

Le 4 février 2011, le groupe TF1 a cédé aux Galeries Lafayette 100 % des titres de la société **1001 Listes,** leader dans l'activité "listes de mariage" sur internet.

## BOUYGUES TELECOM

Le 13 janvier 2011, Bouygues Telecom a fait part de sa décision de ne pas augmenter **le prix de ses forfaits mobiles** malgré la hausse de la TVA de 5,5 % à 19,6 % prévue par la loi de finances 2011 sur les offres composites incluant la télévision. Cette décision a été imitée début février par SFR et Orange.

Inventeur des offres *quadruple play* en France dès 2009, Bouygues Telecom a annoncé en janvier 2011 le développement de **ses nouvelles lignes de produits fixes Bbox,** qui seront équipées du nouveau processeur multimédia d'Intel Corporation. La puissance de ce nouveau processeur, jointe aux offres et services développés par Bouygues Telecom, permettra à Bouygues Telecom de développer une expérience client

inédite sur le marché de l'accès internet fixe en France.

Le 2 février 2011, Bouygues Telecom, Atos Origin, Orange et SFR ont annoncé la création d'une société commune afin de lancer **Buyster,** solution innovante de paiement à distance, simple, rapide et sécurisée sur internet fixe et mobile, qui sera disponible en France mi-2011.

**Wooby,** l'intranet de Bouygues Telecom, a été élu en janvier 2011 parmi les dix meilleurs intranets mondiaux. Bouygues Telecom est la deuxième entreprise française à recevoir cette distinction depuis la création de ce prix en 2001 par Nielsen Norman Group.

Pour la deuxième année consécutive, Bouygues Telecom a obtenu en février 2011 la certification **NF Service "Centre de Relation Client"** pour l'ensemble de ses activités grand public, à la fois Mobile et Fixe. Bouygues Telecom a aussi reçu le **label Top Employeurs** qui distingue les trente-trois entreprises françaises reconnues pour la qualité de leur politique de ressources humaines.

## ALSTOM

Dans le secteur Transport, Alstom a remporté en **France** une commande de la SNCF pour la fourniture de 22 trains Coradia Polyvalent aux régions Auvergne et Poitou-Charentes (125 millions d'euros) et la commande d'une première tranche de 19 tramways pour les lignes T7 et T8 de la région parisienne (70 millions d'euros).

À l'international, un contrat pour la modernisation de la flotte de métros entre Philadelphie et le sud du New-Jersey aux **États-Unis** (140 millions d'euros) a été obtenu, ainsi que des contrats pour la fourniture des systèmes de traction et de signalisation pour le métro de Beijing en **Chine** (140 millions d'euros).

Parmi les principales transactions conclues par Alstom Power figurent un contrat concernant la construction d'une centrale électrique à combustion fossile en **Estonie** (950 millions d'euros), un contrat pour la fourniture d'équipements d'une centrale hydroélectrique à Belo Monte au **Brésil** (500 millions d'euros), et un contrat pour la construction d'une centrale à gaz à cycle combiné pour Sembcorp à **Singapour** (500 millions d'euros).

**EDF Énergies Nouvelles** et Alstom ont signé un accord exclusif pour répondre conjointement à l'appel à projets que le gouvernement français envisage de lancer dans le domaine de l'éolien offshore.

Alstom Grid a signé avec la société **S&C Electric Company,** basée à Chicago, un protocole d'accord afin de développer ensemble des solutions innovantes pour les réseaux électriques dits intelligents. Alstom Grid a également acquis la société britannique **Psymetrix,** renforçant ainsi sa présence dans le domaine de la stabilité des réseaux "intelligents".



Nouvelle commande de la SNCF pour le Coradia Polyvalent d'Alstom

## COOPÉRATION BOUYGUES-ALSTOM

Alstom et Bouygues, à travers ses filiales Bouygues Immobilier et ETDE (filiale de Bouygues Construction), ont décidé de s'associer à parts égales au sein d'une société commune dénommée **Embix.** Celle-ci aura pour objet de développer et fournir des services de gestion de l'énergie destinés aux éco-quartiers.

Embix proposera une offre étendue de services à forte valeur ajoutée, allant de l'audit de l'éco-quartier au regard des nouvelles exigences réglementaires jusqu'à l'optimisation de la performance énergétique à travers des systèmes d'information s'appuyant sur les dernières technologies du *Smart Grid*.

Cette initiative s'inscrit dans le prolongement de la coopération fructueuse engagée par Bouygues et Alstom depuis 2006.

## IMPACTS DE LA SITUATION POLITIQUE EN TUNISIE, EN ÉGYPTE, EN LIBYE ET EN CÔTE D'IVOIRE

Les événements politiques du début de l'année 2011 en Afrique du Nord et au Moyen-Orient n'ont pas de répercussion sensible sur le Groupe. Bouygues n'a pas d'activité en Tunisie, ni en Libye. Bouygues Construction est présent en Égypte où il participe à la construction de la ligne 3 du métro du Caire. Le Groupe n'a pas d'activité dans les pays du Moyen-Orient (Oman, Bahreïn, Yémen) où des troubles se sont produits.

La présence d'Alstom en Afrique du Nord et au Moyen-Orient est également limitée. Alstom est présent dans le secteur des transports en Tunisie avec le tramway de Tunis et il construit une centrale électrique dans le sud du pays. En Égypte, il participe à la construction du métro du Caire. En Libye, Alstom exerce des activités dans la transmission d'électricité et les services pour les centrales électriques.

En Côte d'Ivoire, Bouygues ne détient plus qu'une participation de 21,5 % dans Finagestion, la société holding qui a repris les activités de gestion de l'eau et de l'électricité précédemment exercées dans ce pays par Saur (cédée en 2004 par Bouygues). Finagestion est consolidée par mise en équivalence depuis 2009.

# 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.**



## 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 doubles** 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.**

## RELATIONS INVESTISSEURS

### Chiffres clés 2010

- **4 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.
- **Plus de 300 investisseurs rencontrés** par le management ou l'équipe Relations investisseurs.
- **16 jours de *roadshow*** dans 9 pays.
- 2 déjeuners dédiés **aux investisseurs obligataires** à Paris et à Londres.
- Participation à **5 conférences sectorielles ou généralistes.**
- Une réunion dédiée exclusivement aux **actionnaires individuels** à Lyon.
- **19 *brokers* français et étrangers** couvrant l'action Bouygues.

## LE SITE BOUYGUES.COM

### Une information complète

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

- **les documents financiers publiés :** communiqués, comptes complets, présentations de résultats, archives audio des réunions de présentation, etc. ;
- **l'information réglementée,** dont les documents de référence depuis 2000 ;
- **l'Abrégé de Bouygues** (publication diffusée lors de la présentation des comptes annuels) depuis 2002 ;
- **un fichier de données historiques,** téléchargeable au format Excel, qui regroupe les principales données significatives pour le Groupe sur les 6 dernières années ;
- **le consensus des analystes** collecté par Bouygues avant chaque publication de résultat ;
- **une rubrique dédiée aux actionnaires :** documents relatifs à l'assemblée générale, réponses aux questions fréquemment posées, etc. ;
- **une information détaillée relative à la vie du Groupe,** ses principaux indicateurs de performance, ses dirigeants, etc. ;
- un outil interactif de **suivi du cours de Bourse** au quotidien.

## CONTACTS ACTIONNAIRES

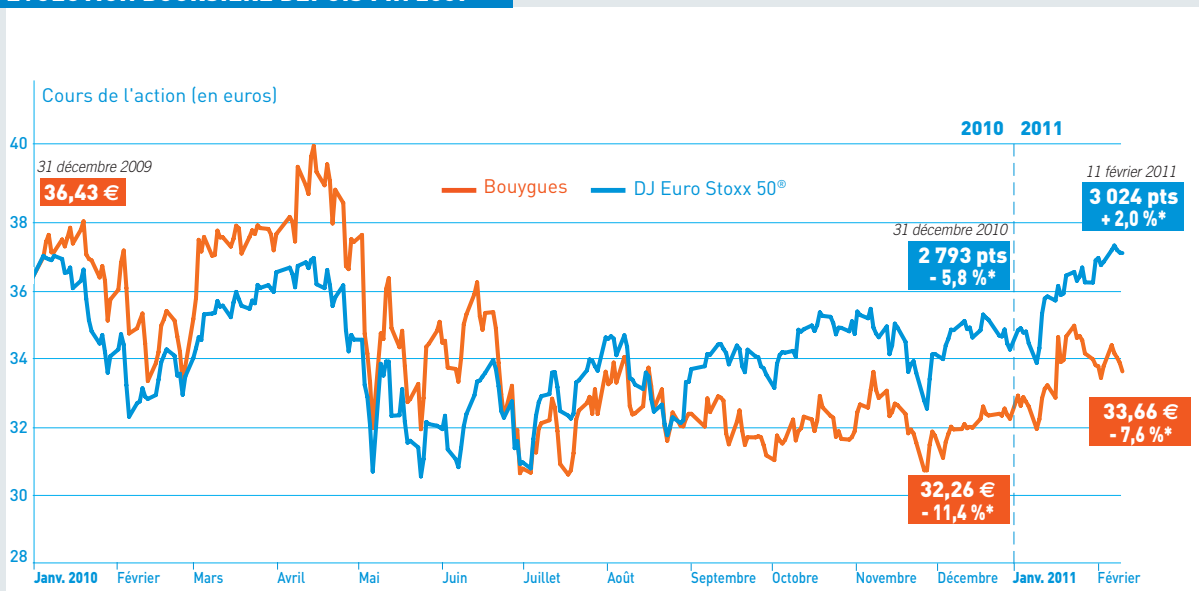

### Contact actionnaires / investisseurs

**Valérie Agathon**
Directeur des Relations investisseurs
- Tél. : +33 1 44 20 10 79
- e-mail : investors@bouygues.com

### Contacts avec le service Titres

**Philippe Lacourt – Claudine Dessain**
- Tél. : +33 1 44 20 11 07 / 10 73
- Fax : +33 1 44 20 12 42
- Numéro Vert : 0 805 120 007 (gratuit depuis un poste fixe)
- e-mail : servicetitres.actionnaires@bouygues.com

## ÉVOLUTION BOURSIÈRE DEPUIS FIN 2009




*(*) par rapport au 31 décembre 2009*

## 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 2010**
34,09 €
(cours moyen de clôture - source : NYSE Euronext)

**Volume moyen quotidien sur Euronext**
1,5 million de titres
(source : NYSE Euronext)

**Capitalisation boursière**
11 801 millions d'euros
(au 31 décembre 2010)

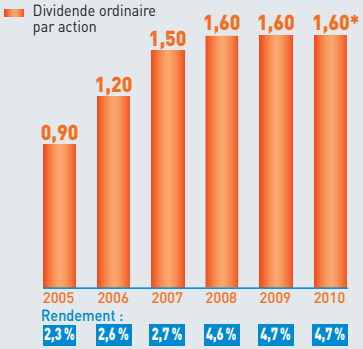
**Membre des indices boursiers**
CAC 40, FTSE Eurofirst 80, Dow Jones Stoxx 600

**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)

## Évolution du dividende par action

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




**2005 à 2009 :** dividende par action rapporté au cours moyen entre deux détachements de coupon successifs.

**2010 :** dividende par action rapporté au cours moyen sur 12 mois glissants au 24 février 2010.

*(*) proposé à l'assemblée générale du 21 avril 2011*

## AGENDA 2011

**Jeudi 21 avril**
Assemblée générale de Bouygues à Challenger (Saint-Quentin-en-Yvelines)

**Mercredi 4 mai**
Paiement du dividende

**Lundi 16 mai**
Résultats du 1er trimestre 2011

**Mardi 30 août**
Résultats du 1er semestre 2011

**Mardi 15 novembre**
Résultats des 9 mois 2011

**Lundi 12 décembre**
Réunion d'information FFCI* / CLIFF** à Lille

*(*) Fédération française des clubs d'investissement*
*(**) Association française des relations investisseurs*

# Développement **DURABLE,** recherche et **INNOVATION,** ressources **HUMAINES**

**Le groupe Bouygues met en œuvre une politique de développement durable intégrée à sa stratégie, qui s'appuie notamment sur sa culture et ses valeurs.**

## ENJEUX ET STRATÉGIE

Le Groupe, en matière de développement durable, fait face à un double défi : progresser sur toutes les problématiques transverses, telles que l'efficience énergétique ou la biodiversité par exemple, et aussi développer et innover sur des thèmes spécifiques à ses filiales, comme la construction durable pour le pôle Construction (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas) ou la représentation de la diversité chez TF1.

La direction Développement durable du groupe Bouygues, sous la responsabilité d'Olivier Bouygues, directeur général délégué, pilote les principaux axes de la politique RSE[1] du Groupe (stratégie carbone, *Green IT,* biodiversité, achats responsables, R&D, Qualité-Sécurité-Environnement, *reporting* extra-financier) qui sont déployés par l'ensemble des filiales. Elle coordonne les actions transverses par l'intermédiaire du comité Développement durable et de comités thématiques transversaux qui réunissent des collaborateurs des différentes filiales. Elle assure, en outre, une dynamique globale et promeut des outils d'amélioration de ses pratiques. (cf. rubrique "Organisation, comités de pilotage et risques opérationnels").

En 2010, le Groupe a enrichi les feuilles de route "développement durable" de ses métiers en prenant en compte l'évolution de leurs enjeux.

### Pôle Construction

La construction durable, axe de différenciation et de développement des filiales de construction du Groupe, est une composante majeure de l'offre commerciale en France, pour les constructions neuves comme pour la rénovation des bâtiments existants.

Les filiales de construction mettent en œuvre leur savoir-faire en matière d'éco-conception et d'exploitation des bâtiments en s'appuyant sur les référentiels et labels français et internationaux les plus exigeants (HQE®[(2)], Leed[3], Breeam[4], etc.). À titre d'exemple, en France, Bouygues Immobilier a décidé en 2010 de labelliser l'ensemble de ses nouveaux programmes BBC-effinergie®[(5)], anticipant ainsi la réglementation de plus de deux ans.

Par ailleurs, plusieurs initiatives ont été lancées, avec la participation de l'ensemble des métiers du Groupe et avec des entreprises partenaires, pour développer de nouvelles offres dans le domaine des éco-quartiers, des *Smart Grids* et de la ville durable. Ces offres s'appuient sur des savoir-faire issus des compétences spécifiques des entreprises dans le but de renforcer l'efficacité des services urbains tout en évitant les gaspillages.

Les 300 000 logements et 14 millions de $m^2$ de bureaux construits chaque année en France ne sont pas les seuls à être concernés par cette dynamique. Les bâtiments existants devront aussi être plus économes en énergie. Pour ce faire, Bouygues a conçu des offres de réhabilitation pour différents types de bâtiments avec des contrats de performance énergétique (CPE).

Le Groupe s'applique à lui-même des standards environnementaux ambitieux pour ses immeubles de bureau comme en témoignent la rénovation en cours de Challenger, siège de Bouygues Construction, la tour Sequana de Bouygues Telecom et Galeo, le siège de Bouygues Immobilier.

À la fin de sa rénovation en 2014, la consommation énergétique de Challenger sera divisée par dix, le bâtiment produisant de l'énergie grâce à l'installation de panneaux photovoltaïques et à la géothermie. En 2014, il deviendra une référence en matière de rénovation environnementale. Il sera l'un des rares bâtiments titulaires de trois certifications, HQE®, Breeam et Leed.

Bouygues Telecom a inauguré la tour Sequana en septembre 2010. Ses performances environnementales vont au-delà du minimum requis pour la certification. Certifiée HQE®, la tour Sequana économise au total 40 % d'énergie par rapport à la consommation cible calculée suivant la RT 2005 (énergie primaire).

Bouygues Immobilier s'est installé dans un nouveau siège, Galeo. Certifié HQE®, il améliore de 25 % à 32 % les consommations énergétiques.

Afin d'accroître la diffusion des bonnes pratiques et la formation des futurs ingénieurs sur le thème de la construction durable, Bouygues est partenaire depuis 2008 – avec l'école des Arts et Métiers et l'ESTP (École spéciale des travaux publics) – d'un mastère spécialisé "Construction et Habitat durables".

*(1) Responsabilité sociétale des entreprises (2) haute qualité environnementale (3) Leed : Leadership in Energy and Environmental Design (4) Breeam : Building Research Establishment Environnemental Assessment Method (5) bâtiments basse consommation*

**LE GLOSSAIRE figure au chapitre** ▶ *Informations complémentaires*

Par ailleurs, une part significative des programmes de R&D de Colas est consacrée à l'élaboration de ses produits toujours plus respectueux de l'environnement (végéproduits, enrobés tièdes, etc.).

### Pôle télécoms et médias

Les filiales de télécoms et médias se mobilisent, elles aussi, sur leurs enjeux spécifiques.

Bouygues Telecom a mis en place une organisation pour le recyclage des mobiles. Cet engagement vise à sensibiliser les utilisateurs de téléphonie mobile aux enjeux environnementaux et à les conduire à adopter de nouvelles habitudes de consommation. Les clients de Bouygues Telecom, mais pas uniquement, peuvent désormais ramener leurs mobiles en boutiques et obtenir une réduction sur l'achat d'un téléphone, recevoir une somme d'argent ou choisir de faire don de cette somme à une association. Ils peuvent aussi le renvoyer gratuitement par La Poste. Le site internet de l'entreprise donne, en outre, de nombreuses informations sur le devenir des mobiles collectés.

TF1 est fortement engagée dans la représentation de la diversité à l'antenne et vient de se voir décerner par Afnor Certification, le label Diversité pour l'ensemble de l'entreprise. De plus, la chaîne présente un grand nombre de sujets portant sur le développement durable, et diffuse chaque mois dans le journal télévisé de 20 h un indicateur innovant, "Eco2climat", afin que chaque Français puisse faire le lien entre mode de consommation et changement climatique. La chaîne Ushuaïa TV est la seule chaîne française entièrement dédiée au développement durable. Eurosport a conçu un programme traitant des liens entre sport et environnement : *Eurosport for the Planet.*

## PRINCIPAUX AXES DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Environnemental

Conscient des enjeux liés au réchauffement climatique, Bouygues a engagé de nombreuses actions pour limiter sa consommation de ressources naturelles et d'énergie, réduire ses déchets et ses émissions de $CO_2$, évaluer et restreindre ses impacts sanitaires et toxicologiques et enfin, préserver la biodiversité. Le Groupe porte une attention toute particulière à l'efficacité énergétique, tant dans l'exercice de ses activités que dans le fonctionnement interne de ses entreprises. Le déploiement de cette politique s'articule autour de trois axes majeurs : la maîtrise de l'énergie, la R&D appliquée à cette problématique et la sensibilisation des collaborateurs à ce thème. C'est le cas notamment chez Colas qui incite ses conducteurs d'engins à adopter des gestes simples pour réduire leur consommation de gasoil.

#### Stratégie carbone

Bouygues s'est engagé à réduire ses émissions de $CO_2$. Cette politique carbone vise dans un premier temps à calculer la quantité de gaz à effet de serre émise par les métiers du Groupe et leurs activités. Deux grands types de bilans carbone sont réalisés : ceux relatifs aux projets commerciaux et ceux émanant du fonctionnement habituel de l'entreprise (sièges, agences, services supports, etc.).

Par ailleurs, le Groupe s'est fixé pour objectifs, en 2012, de consolider les bilans carbone de l'ensemble des métiers pour les émissions de gaz à effet de serrre de ses activités, et de définir et mettre en œuvre des plans d'actions pour réduire ces émissions.



La tour First (Paris-La Défense) est la plus grande opération de réhabilitation de bureaux certifiée NF Bâtiments tertiaires - Démarche HQE® (phases programme et conception)

Bouygues travaille également à promouvoir des offres "bas carbone" auprès de ses clients, en les sensibilisant aux réductions de $CO_2$ et aux économies générées par ces solutions.

Pour développer ses éco-variantes, chaque filiale a conçu des logiciels spécifiques adaptés à ses contraintes.

- **CarbonEco® pour le BTP** (Bouygues Construction et Bouygues Immobilier). Ce logiciel a été développé par le Groupe en collaboration avec le cabinet de conseil Carbone 4. Il est fondé sur la méthode Bilan Carbone® de l'Ademe et son développement futur s'appuie sur un accord avec le CSTB (Centre scientifique et technique du bâtiment). Il permet de comparer différentes conceptions de bâtiments (matériaux, modes constructifs, etc.), d'établir des *scenarii* d'utilisation et de proposer des hypothèses alternatives en matière de transports. À fin juin 2010, 500 bilans carbone environ ont été réalisés avec ce logiciel pour disposer de référentiels fiables (éco-quartier Ginko à Bordeaux, Green Office® à Meudon, le siège de Bouygues Immobilier Galeo à Issy-les-Moulineaux).
- **Seve® pour la route** (Colas). Lancé en juillet 2010 et mis au point à l'initiative de l'Usirf (Union des syndicats de l'industrie routière française), cet outil est issu de la réflexion commune des entreprises du secteur de la

route. Partagé sous extranet, il harmonise les méthodes de la profession. Les éco-variantes peuvent ainsi être mises en concurrence de façon équitable. Colas l'utilise régulièrement dans ses réponses aux appels d'offres.

**ÉNERGIE**

### Mieux mesurer pour mieux économiser

Le e-lab* a développé une solution de mesure de la consommation électrique qui s'applique à plusieurs sociétés du groupe Bouygues. À partir d'un assemblage original de technologies, la solution innovante déployée s'avère plus simple et moins chère que celles existant sur le marché. Cette application a été mise en œuvre sur certaines BTS *(Base Transceiver Station,* ou antenne) du réseau Bouygues Telecom. Les premières analyses ont mis en lumière l'importance de la consommation des résistances électriques. Une meilleure compréhension de cet aspect permettra d'optimiser leur consommation électrique. Cet outil a aussi été adapté à la performance énergétique des logements sociaux. Un projet pilote de Bouygues Construction est actuellement en test sur un chantier d'immeuble à Bobigny.

*(*) Le e-lab est la direction Recherche et Innovation de Bouygues société mère. "Agitateurs d'idées", ses ingénieurs proposent notamment des solutions de recherche appliquée pour soutenir le progrès technique dans les filiales. Voir aussi page 32, rubrique Recherche et développement*

- Dans le secteur des médias, le collectif **Ecoprod** s'est constitué pour diminuer l'empreinte écologique des tournages en sensibilisant les acteurs de la filière et en mettant à leur disposition Carbon'Clap®, un calculateur carbone adapté. Il réunit six partenaires fondateurs : Audiens[6], l'Ademe, la Commission du film d'Île-de-France, la Direccte[7] Île-de-France, France Télévisions et TF1.

### *Green IT*

Le *Green IT (Information Technology)* ou "informatique verte" définit la prise en compte des contraintes et des coûts en énergie des matériels informatiques afin de rendre l'informatique plus "verte", tant en ce qui concerne le produit – l'ordinateur lui-même – que ses usages. L'informatique produit actuellement 2 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, un chiffre équivalent à celui de l'aéronautique, qui pourrait même doubler d'ici 2020. Ce secteur génère une énorme quantité de déchets d'équipements polluants chaque année : elle est évaluée à 50 millions de tonnes au niveau mondial en 2010.

Pour réfléchir à des solutions, un groupe de travail consacré au *Green IT* a été lancé fin 2009 par la direction générale Informatique et Nouvelles technologies de Bouygues.

Ce groupe est animé par le directeur Informatique de Bouygues Immobilier et le directeur Innovation de C2S (société de services informatiques, filiale de Bouygues) et constitué de représentants de chaque filiale du Groupe. Les intervenants échangent sur les actions des filiales en matière de *Green IT* pour définir des indicateurs communs, simples et opérationnels, permettant de mesurer les performances de cette démarche. Pour disposer de résultats pérennes, partageables et évolutifs, tous les travaux sont réalisés sur BYpedia, le site collaboratif du Groupe.



Ce groupe s'est donné pour objectif de partager avec toutes les filiales de Bouygues des méthodes et des choix technologiques qui permettent de réduire l'impact sur l'environnement des technologies de l'information et de la communication. Il s'agit en priorité de diminuer les consommations énergétiques et l'empreinte carbone grâce à une meilleure utilisation des postes de travail et des imprimantes notamment. Colas table, par exemple, sur le suivi des consommations de papier grâce au site intranet de l'entreprise. Bouygues Immobilier développe l'impression lancée par le badge du collaborateur pour empêcher l'impression de documents qui ne seraient pas récupérés ensuite. Cette innovation permet de réduire de 15 % en moyenne le nombre d'impressions.

TF1 s'appuie depuis 2007 sur un projet de "virtualisation" de ses serveurs pour partager un même serveur entre plusieurs applications, systèmes d'exploitation ou utilisateurs.

Le groupe de travail réfléchit aussi à de nouveaux services comme le travail nomade ou la visioconférence pour réduire les déplacements des collaborateurs. Chez Bouygues Immobilier, le nombre de visioconférences pour les réunions entre les différents sites de l'entreprise double chaque année depuis 2007.

Le groupe de travail mène enfin une réflexion sur le développement des *smart data centers*. Ces centres d'hébergement informatique consomment près de 30 % de la facture électrique du système d'information. Le concept de *Green IT Factory®,* créé par Bouygues Immobilier, est une solution d'externalisation des *data centers* existants ou en construction. Celle-ci permet d'économiser 20 % du coût d'investissement et 30 % des consommations

*(6) Protection sociale pour l'audiovisuel, la communication, la presse et le spectacle (7) Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi*

## LES ENJEUX DU *GREEN IT*

**Trois questions à Alain Pouyat, directeur général Informatique et Technologies nouvelles du groupe Bouygues**



**Quelle est la politique de Green IT du groupe Bouygues ?**
Nous avons tout d'abord, constitué un groupe de travail, il y a deux ans, autour de ce thème. Il est composé de toutes les sociétés du Groupe et d'un certain nombre d'entités spécialisées telles que le e-lab, qui interviennent en tant que conseil sur des domaines parfois complexes comme l'énergie ou l'optimisation de ressources informatiques. Nous avons élaboré un plan de marche en fonction du rythme, des possibilités et des ressources de chacune des filiales de Bouygues.

**Quelles actions sont mises en place dans ce domaine ?**
Nous sommes parvenus à la conclusion suivante : les postes de travail sont les plus grands consommateurs d'énergie, soit environ 50 % de la consommation d'énergie liée à l'informatique. Les centres informatiques (salles, serveurs), quant à eux, représentent 30 % de cette consommation.
Le groupe Bouygues possède plus de 50 000 postes de travail. La première action a été, d'une part, d'inciter les collaborateurs à éteindre leur poste le soir et, d'autre part, de développer des automates qui interviennent en cas d'oubli. Rien qu'à TF1, cette pratique a permis d'économiser en 2010, 1,6 million d'euros et 4 800 tonnes de $CO_2$.
Nous agissons aussi sur les *data centers*. Pour diminuer de façon drastique leur consommation, nous avons mis au point trois solutions : le refroidissement ciblé de certaines zones des salles informatiques grâce à un nouvel agencement des machines, la virtualisation des serveurs en dissociant ressources et machines physiques, et enfin, l'optimisation des fonctionnalités du parc applicatif.
Le *Green IT* est un compromis entre l'optimisation des consommations et le confort des utilisateurs. Il ne faut pas oublier que l'informatique doit rester au service de ses utilisateurs.
Outre les postes de travail et les *data centers,* le développement de la visio-conférence et du télétravail, en diminuant les voyages et les trajets, permet de réduire aussi la consommation d'énergie.

**Y a-t-il des opportunités pour le Groupe dans ce secteur ?**
Dans le Groupe, nous intégrons cette démarche dans les produits que nous proposons à nos clients. C'est le cas notamment en matière de conception des nouvelles générations de bâtiments. De plus, la France bénéficie d'atouts majeurs pour le développement des grands *data centers* grâce à son climat tempéré et au coût très bas de son énergie comparé à d'autres pays. Plusieurs sociétés du Groupe, en particulier Brézillon et ETDE, filiales de Bouygues Construction, ont développé un vrai savoir-faire dans ce domaine et sont déjà bien implantées sur le marché français.

*Plus d'informations sur le Green IT sur le site internet www.bouygues.com*

énergétiques. Ce nouveau système prend en compte la vie d'un *data center,* de sa conception (choix d'équipements innovants) jusqu'à sa mise en fonctionnement et à son exploitation (pilotage, suivi et contrôle des équipements et des consommations du bâtiment).

En 2010, le groupe Bouygues a passé un accord avec l'entreprise ATF Gaia pour toutes ses filiales afin de traiter le recyclage et la revente de matériels informatiques et électroniques. Depuis le démarrage du contrat, 15 600 équipements ont été collectés : 54 % du tonnage a été détruit et 46 % a été réemployé.

### Biodiversité

Des actions en faveur de la biodiversité sont menées par le pôle Construction du Groupe. Pour ses projets d'infrastructures, Bouygues Construction a notamment noué un partenariat de cinq ans avec l'association Noé Conservation. Celle-ci conseille la filiale sur la manière de compenser l'impact de ses chantiers sous l'angle de la biodiversité, en créant par exemple des zones humides, des nichoirs, et en imaginant les conditions futures d'un foisonnement de la vie animale une fois le chantier livré.

Autre illustration : dans le cadre de la rénovation de Challenger, le siège de Bouygues Construction, un jardin filtrant® a été créé. Grâce à un procédé biologique spécifique, il joue le rôle d'une véritable station d'épuration naturelle. Il contribue ainsi à enrichir la biodiversité par sa faune et sa flore spécifique.

Dans ses carrières, Colas est sensible à ces questions depuis de nombreuses années, qu'il s'agisse de la cohabitation avec des espèces pionnières pendant la période d'exploitation ou de l'intégration des critères socio-environnementaux lors de la restitution des terrains en fin d'exploitation.

Bouygues Construction travaille par ailleurs avec le CSTB afin de mettre au point le logiciel Elodie® qui retrace le cycle de vie d'un bâtiment et participe indirectement à la protection de la biodiversité en évaluant l'impact de ses activités.

### Social et diversité

Poursuivant son objectif d'équité, le groupe Bouygues accorde dans sa politique de ressources humaines une importance croissante à la prévention des discriminations, ainsi qu'à la promotion de l'égalité des chances et de la diversité (cf. rubrique "Ressources humaines", page 47).

Dans toutes les sociétés du Groupe, la mise en œuvre de ces politiques passe par l'engagement des directions, la mise en place d'instances dédiées, l'implication des partenaires sociaux et la sensibilisation de l'ensemble du personnel par des actions de formation adaptées. La diversité se manifeste dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines : recrutement, accueil, intégration, formation et gestion des carrières. L'obtention par le groupe TF1 du label Diversité en décembre 2010 en est un exemple emblématique.

Des avancées notables dans toutes les filiales du groupe Bouygues se sont confirmées dans quatre domaines : le handicap, l'emploi des seniors, l'égalité entre les hommes et les femmes, et l'intégration.

Colas a par ailleurs obtenu le Trophée de la diversité en septembre 2010, dans la catégorie



Toutes les entités de Bouygues Construction mènent des opérations d'insertion

"Politique de maintien dans l'emploi", lors de la 6e édition des Rencontres de la diversité.

## Handicap

La majorité des entités de **Bouygues Construction** est signataire d'accords agréés ou de conventions avec l'Agefiph[8] portant sur quatre thèmes : sensibilisation des collaborateurs, recrutement, maintien dans l'emploi, sous-traitance au secteur adapté et protégé.

Les actions de sensibilisation au handicap se sont multipliées avec, notamment, le déploiement des *Handitours* (opérations itinérantes de sensibilisation sur les chantiers : ateliers interactifs, rencontre avec des personnes handicapées, etc.) chez Pertuy, DV Construction, Quille, GFC, Norpac, etc. Chaque année, la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées est l'occasion pour l'ensemble des entités de participer à de nombreux événements.

Le recours au secteur protégé et adapté fait l'objet d'un travail structuré, piloté par la direction des Achats de Bouygues Construction et déployé par des binômes formés par les responsables des Ressources humaines et des Achats dans l'ensemble des entités. L'accompagnement de la professionnalisation du secteur protégé est également un axe de travail développé en 2010, avec notamment un partenariat entre ETDE et l'Association des paralysés de France (APF).

**Bouygues Immobilier** a obtenu en décembre 2010 l'agrément de la Direccte[9] pour son accord, signé par l'entreprise avec tous ses partenaires sociaux, en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

La Mission Handicap de **Bouygues Telecom** a mis en œuvre le deuxième accord agréé relatif à l'insertion et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. La volonté de recruter sur tous les types de postes a fait l'objet de communications spécifiques : presse, internet, "Handichat" et participation aux forums. Les efforts de sensibilisation interne ont été maintenus par des actions de formation et d'information.

Une formation traitant de cas complexes de salariés en situation de handicap est destinée aux responsables des Ressources humaines. Les acheteurs ont aussi bénéficié d'une session de formation axée sur les achats auprès du secteur protégé.

Les partenariats noués les années précédentes ont été renouvelés et complétés : Arpejeh[10], Hand'IGS, Passerelle Handicap, Tremplin.

L'emménagement des collaborateurs de Bouygues Telecom sur deux nouveaux sites, le Technopôle et la tour Sequana, a fait l'objet d'une préparation minutieuse à laquelle des travailleurs handicapés ont été associés.

**TF1** a dépassé ses objectifs de recrutement de personnes handicapées et de chiffre d'affaires réalisé avec les secteurs protégés et adaptés, fixés dans l'accord triennal 2008/2010. Un renouvellement de cet accord est en cours.

TF1 est aussi partenaire du Défi Intégration, un équipage composé de navigateurs valides et handicapés qui a parcouru 17 000 kilomètres de Lorient à l'île Maurice en 68 jours.

Le protocole d'accord signé en 2009 par **Colas** avec l'Agefiph[8] a permis d'établir un diagnostic-conseil au sein de dix-huit filiales métropolitaines en 2010. Un compte rendu a été fait à l'équipe dirigeante de chacune des filiales. Il présente l'état des lieux et les axes de progrès.

Parallèlement, de nombreuses actions se sont poursuivies en France et à l'international :

- embauches chez Colas Île-de-France Normandie, Smac, Screg, Colas Maroc, Colas Nouvelle Calédonie, etc.,
- formation de six jeunes handicapés au métier d'ouvrier VRD (Voiries et Réseaux divers) par Colas Île-de-France Normandie,
- mise aux normes de trois établissements pour les rendre accessibles aux personnes à mobilité réduite,
- adaptation des postes de travail pour des collaborateurs accidentés ou malades.

## Emploi des seniors

En 2010, Bouygues Telecom a renforcé sa politique en faveur des collaborateurs seniors. L'entreprise a sensibilisé les managers sur l'engagement de l'entreprise à maintenir les seniors dans l'emploi et proposé des entretiens de carrière aux plus de 55 ans pour anticiper leurs évolutions professionnelles. Une formation au tutorat est destinée à favoriser la transmission des connaissances et du savoir-faire.

Des accords seniors ont été signés par toutes les entités de Bouygues Construction. Leurs objectifs : recrutement de collaborateurs seniors, anticipation et accompagnement de la dernière partie de carrière, accès à des bilans

*(8) Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (9) Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (10) Accompagner la réalisation des projets d'études de jeunes élèves et étudiants handicapés*

de compétences, VAE (Validation des acquis de l'expérience), suivi médical renforcé, etc. Une réflexion sur la fin de carrière pour les emplois pénibles est actuellement en cours.

Dans le cadre de son accord seniors, TF1 propose aux plus de 55 ans des ateliers collectifs animés par un partenaire externe pour structurer une réflexion sur leur avenir professionnel et personnel.

Colas a mis l'accent sur le tutorat pour favoriser la transmission du savoir-faire. Ainsi, Spac a mobilisé des collaborateurs expérimentés avant leur départ en retraite pour former de nombreux jeunes sur le terrain. Plusieurs dizaines de seniors ont été embauchés au sein des filiales.

### Égalité entre hommes et femmes

Une étude a été réalisée en 2010 sur la place et l'évolution des femmes au sein du groupe Bouygues Construction. Elle a conduit, d'une part, à l'élaboration d'un plan d'actions décliné dans l'ensemble de ses entités.

D'autre part, plusieurs entités mènent des actions visant à favoriser la féminisation des équipes de production.

En septembre 2010, Bouygues Immobilier et les partenaires sociaux ont signé un accord sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Les objectifs principaux de cet accord sont de prévenir et compenser l'impact du congé maternité sur l'évolution de carrière des femmes et de préserver la parentalité. Une attention particulière est également portée à l'accès des femmes à des postes d'encadrement et à responsabilité.

Au cours du premier semestre 2010, Colas a conduit une étude au niveau des filiales France pour appréhender l'évolution professionnelle des femmes dans ses métiers au cours des cinq dernières années. À partir de constats, statistiques et témoignages, des propositions ont été faites à la direction générale pour améliorer l'attractivité (relations écoles, sites internet, etc.) et faciliter la promotion interne (horaires de travail, crèche, rémunérations, etc.) sur la base des compétences.

### Intégration

La fondation TF1 a sélectionné dix jeunes gens de quartiers sensibles de sa dixième promotion, et l'entreprise en a recruté trois de la promotion 2008, en contrat à durée indéterminée.

Chez Bouygues Telecom, le CV anonyme, mis en place à titre expérimental en avril 2009, a été maintenu. Tous les CV déposés par les candidats sur le site de recrutement, sont rendus anonymes pour être présentés aux recruteurs. L'outil est utilisé pour tous les postes disponibles.

Toutes les entités de Bouygues Construction mènent de multiples opérations d'insertion avec plusieurs dizaines de partenaires dont des associations.

De nombreuses filiales de Colas ont formé des jeunes issus de quartiers défavorisés dans le cadre des marchés publics comportant des clauses d'insertion, soit en partenariat avec les GEIQ[11], soit directement avec les collectivités.

À l'international, de nombreuses filiales travaillent avec une population locale souvent en situation économique précaire (par exemple, à Djibouti, au Bénin ou à Madagascar). Elles s'efforcent de les intégrer et leur donner une formation, voire un métier.

*(11) Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification*

## Sociétal

### Mécénat

Bouygues mène une politique active en matière de mécénat, principalement grâce à ses six fondations – une dans chaque métier – et à des actions menées au niveau du Groupe.

La politique de mécénat de Bouygues couvre essentiellement trois champs d'intervention : la santé, l'éducation et la culture. L'entreprise s'attache à aider tout type de démarche, qu'elle provienne de grandes ou de petites structures. Elle prête une attention particulière aux projets soutenus par des collaborateurs du Groupe. Un comité de l'éthique et du mécénat, créé en 2001, se réunit plusieurs fois par an pour examiner les dossiers et émettre un avis.

Dans le domaine médical, Bouygues apporte un soutien financier notamment à l'ARSLa, association qui participe depuis vingt cinq ans à la recherche sur la sclérose latérale amyotrophique. Elle soutient aussi, depuis 2006, l'association Simon de Cyrène qui a pour objet de créer et mettre en œuvre des lieux de vie permettant à des personnes handicapées d'acquérir plus d'autonomie, dans une atmosphère de soutien mutuel. La réhabilitation en cours d'un couvent à Vanves en région parisienne en est une illustration. Bouygues aide aussi l'association Arneva (Association de recherche en neurologie vasculaire).



305 boursiers sont accompagnés par la Fondation Francis Bouygues créée en 2005

## ÉTHIQUE ET DROITS DE L'HOMME

Trois questions à Jean-François Guillemin, secrétaire général du groupe Bouygues



**Bouygues a publié en 2006 un code d'éthique. En quoi l'éthique diffère-t-elle de la déontologie ?**
La déontologie est plus restrictive car elle édicte des règles de comportement pour une profession. L'éthique va au-delà, elle relève de la morale, elle promeut les principes qui permettent aux collaborateurs de vivre ensemble et à l'entreprise d'être reconnue et pleinement intégrée dans la société. Et bien sûr, elle inclut le respect de la loi. Notre code d'éthique n'est pas une action de "marké-thique", démarche circonstancielle et factice. Il répond à plusieurs priorités : affirmer nos valeurs, les rendre intelligibles, rappeler les responsabilités particulières des hiérarchies, aider les collaborateurs à respecter ces valeurs en leur indiquant, par exemple, qu'il ne faut pas rester seul en face d'un dilemme éthique. Les hiérarchies, les responsables de l'éthique, la procédure d'alerte sont là pour faire face à de telles situations.

**Pouvez-vous donner des exemples de bonnes pratiques dans les filiales ?**
Ils sont nombreux mais en voici deux significatifs. Le comité de direction d'ETDE a pris l'engagement de ne pas se livrer à des pratiques anti-concurrentielles. Il a signé officiellement un document et l'a affiché partout dans l'entreprise. Pour citer une autre filiale, Bouygues Telecom a effectué un gros travail sur la fraude et l'utilisation de données personnelles, et a mis en place le CV anonyme pour lutter contre les discriminations.

**Quelles sont les actions du Groupe en matière de respect des droits de l'homme ?**
Comme le rappelle l'article 2 de notre code d'éthique, le Groupe s'est engagé à se conformer à la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies et aux conventions fondamentales de l'OIT*, notamment en matière de travail forcé ou de travail des enfants. Bouygues est par ailleurs adhérent du Pacte mondial. Le Groupe s'interdit de travailler dans les pays sous embargo des Nations unies. Il est actuellement implanté dans 80 pays environ. Ces implantations sont durables ou temporaires, l'activité dans un pays pouvant être limitée à l'exécution d'un chantier. Dans des contextes parfois difficiles, 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.
Le Groupe se doit d'être exemplaire notamment par l'application de ses standards élevés en matière de santé et de sécurité au travail, des conditions de travail et d'hébergement, ou encore s'agissant des contrôles pour s'assurer que les sous-traitants et fournisseurs ne pratiquent pas le travail forcé ou celui des enfants.

*(*) Organisation international du travail*

Dans le domaine éducatif, outre un soutien de longue date à de nombreuses associations, les cinq filiales du Groupe participent collectivement à la Fondation d'entreprise Francis Bouygues, créée en 2005. Celle-ci a pour vocation d'apporter son soutien à des lycéens méritants qui, après l'obtention de leur baccalauréat, sont confrontés à des difficultés financières pour poursuivre des études supérieures. La Fondation parraine des élèves, quelles que soient leurs aspirations professionnelles. Ils sont aussi dotés d'un parrain dans le Groupe. Fin 2010, la Fondation comptait 305 boursiers.

Bouygues a aussi noué un partenariat durable avec Sciences Po Paris. À partir de 2006, le Groupe a participé au dispositif d'expérimentation dans les lycées de Seine-Saint-Denis qui vise à aider certains élèves à accéder à une formation après le bac. La Fondation nationale des sciences politiques et le Groupe veulent en effet promouvoir un recrutement diversifié au sein de l'enseignement supérieur, prenant en compte les origines sociale et géographique. Fin 2010, Bouygues s'est engagé à apporter son soutien à des élèves de Sciences Po issus de la procédure des Conventions éducation prioritaire.

Par ailleurs, Bouygues est aussi membre de l'Arop (Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris), du Cercle de l'Orchestre de Paris et du Théâtre des Champs-Élysées.

### Éthique

Bouygues a formalisé en 2006 un code d'éthique diffusé à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et traduit en quinze langues. Chaque société du Groupe s'attache à appliquer cette démarche et à la compléter par des mesures liées à son secteur d'activité et aux pays où elle est présente. Les cadres dirigeants reçoivent des formations sur les valeurs du Groupe (responsabilité, respect, cohérence, vérité et équité). Fin 2010, 61 % de ces cadres avaient ainsi participé au stage "Développement des valeurs Bouygues". Par ailleurs, le Groupe, comme la plupart de ses filiales, adhère au *Global Compact* de l'Onu.

### Recherche et innovation

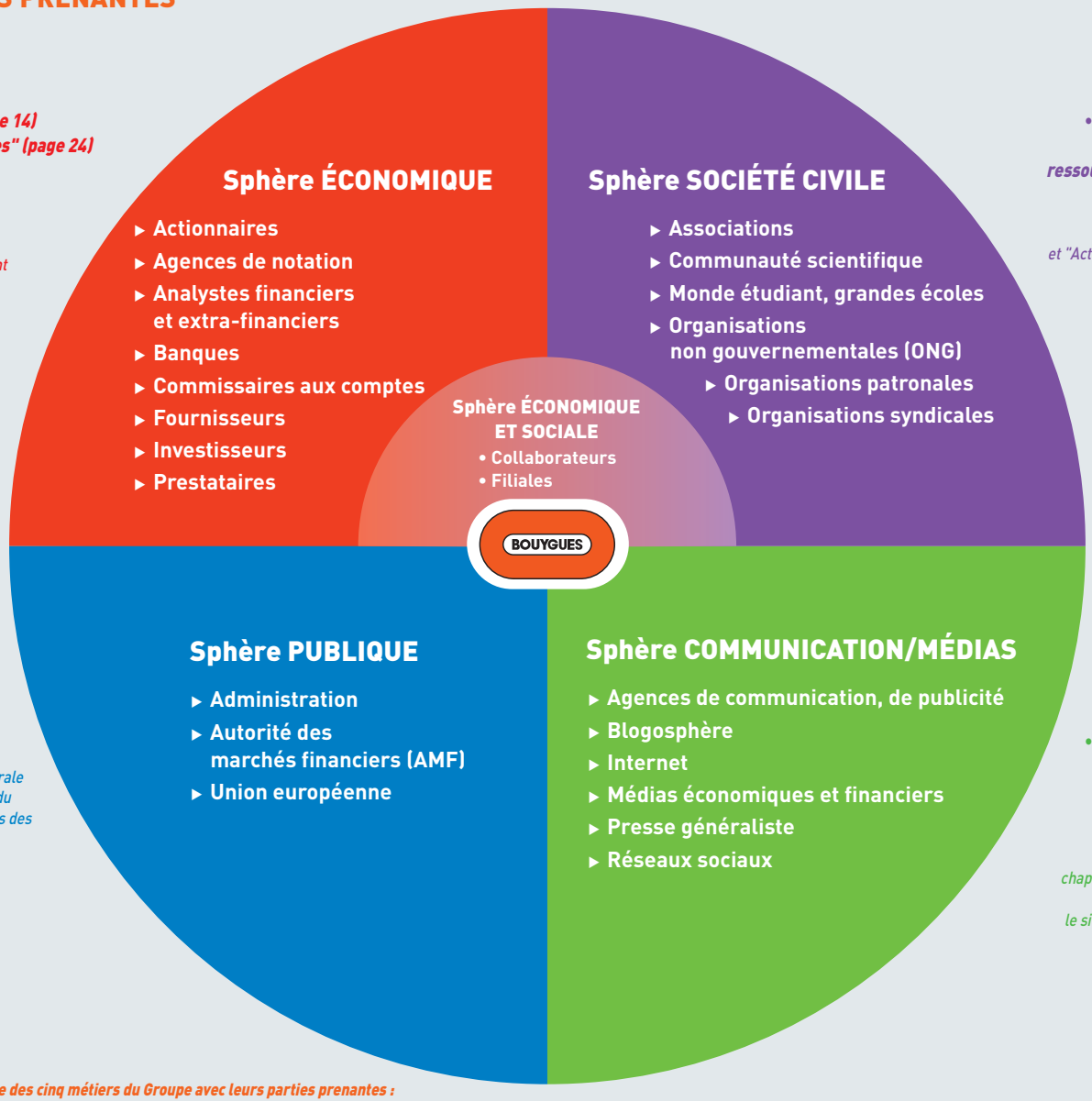
Bouygues s'appuie sur des laboratoires de recherche performants dans ses filiales comme, par exemple, celui de Colas composé de deux mille chercheurs, ingénieurs et techniciens.

En complément, le e-lab, équipe spécialisée au service du Groupe, mène, entre autres, des actions de veille stratégique et de pédagogie. Ce laboratoire analyse les mutations des technologies, et crée des prototypes et des outils nouveaux (logiciels, etc.). Ses ingénieurs proposent des solutions de recherche appliquée pour soutenir le progrès technique dans les filiales afin de réduire les coûts, de mieux respecter l'environnement ou de promouvoir l'innovation.

Récemment, en matière de construction durable, le e-lab a développé un outil de calcul des mouvements de terre pour les chantiers de DTP Terrassement : grâce à ses calculs d'optimisation, la quantité de ressources nécessaires est réduite. Il a aussi participé pour Colas, Bouygues Telecom et Bouygues Construction à un travail de mesure précise des consommations d'énergie afin d'en développer des applications pour de futurs chantiers.

Plus largement, l'équipe du e-lab mène une réflexion sur l'énergie et sur la façon de l'économiser (voir aussi sur ce thème l'encadré "Énergie : mieux mesurer pour mieux économiser" page 28).

## RELATIONS DE BOUYGUES SA AVEC SES PARTIES PRENANTES




- ***"Les chiffres clés 2010" (page 14)***
- ***"Bouygues et ses actionnaires" (page 24)***
- ***"Profil" (page 8)***
- ***"Les comptes" (page 221)***

***Voir aussi :***
*chapitres "Activité et développement durable des métiers", "Facteurs de risques", "Informations juridiques et financières" et "Assemblée générale mixte du 21 avril 2011" ("Rapports du conseil d'administration", "Rapports des commissaires aux comptes")*

- ***"Développement durable, recherche et innovation, ressources humaines" (page 26)***

***Voir aussi :***
*chapitres "Le Groupe" et "Activité et développement durable des métiers"*

- ***"Informations juridiques et financières" (page 161)***

***Voir aussi :***
*chapitres "Facteurs de risques", "Les comptes" et "Assemblée générale mixte du 21 avril 2011" ("Rapports du conseil d'administration", "Rapports des commissaires aux comptes")*

- ***"Profil" (page 8)***
- ***"Les chiffres clés 2010" (page 14)***
- ***"Développement durable, recherche et innovation, ressources humaines" (page 26)***

***Voir aussi :***
*chapitre "Activité et développement durable des métiers", le site internet www.bouygues.com*

***Voir aussi les modalités de dialogue des cinq métiers du Groupe avec leurs parties prenantes :***
*Bouygues Construction (page 63), Bouygues Immobilier (page 77), Colas (page 87), TF1 (page 108), Bouygues Telecom (page 124)*



## ORGANISATION, COMITÉS DE PILOTAGE ET RISQUES OPÉRATIONNELS

### Le comité Développement durable

Il se réunit tous les trimestres pour suivre l'avancement des actions correspondant aux enjeux de développement durable des métiers et fédère les managers du Groupe. À l'occasion de ces réunions, les feuilles de route "développement durable" des métiers, qui formalisent les objectifs du Groupe en la matière, sont passées en revue. Ces réunions permettent d'entretenir une dynamique transverse et d'appréhender les enjeux partagés tels que le *reporting* extra-financier, la politique carbone/énergie, et tous les aspects de la responsabilité sociétale.

### La politique QSE (Qualité-Sécurité-Environnement)

La filière QSE du groupe Bouygues organise la maîtrise des risques opérationnels (diminution des accidents, des réclamations de clients, des produits non-conformes, etc.) – la préservation de la santé des collaborateurs étant une priorité –, contribue à améliorer la satisfaction des parties prenantes (clients, collaborateurs, riverains, etc.) et garantit l'efficacité des systèmes de management de l'entreprise. Les collaborateurs de la filière QSE participent à la dynamique d'amélioration continue des performances en promouvant, auprès des managers, l'utilisation rationnelle de méthodes d'organisation formalisées.

Avec plus de mille collaborateurs exerçant des fonctions liées à la qualité, à la santé-sécurité et à l'environnement, en France et à l'international, la filière QSE du groupe Bouygues s'assure

quotidiennement de l'efficacité des systèmes de management et de leur conformité aux référentiels contractuels (les normes Iso). Un comité QSE réunit environ tous les deux mois les responsables QSE des différents métiers du Groupe. Ce comité renforce les synergies et favorise l'échange de bonnes pratiques, ainsi que les retours d'expériences. Il permet aussi une veille sur les évolutions des métiers en termes de réglementation et de suivi des indicateurs de la performance opérationnelle (qualité produit, réclamation clients, accidents, incidents environnementaux, etc.).

Le groupe Bouygues utilise les normes des séries Iso pour évaluer ses performances managériales en termes de qualité (Iso 9001), sécurité (Ohsas 18001 ou Ilo) et environnement (Iso 14001). Les parties prenantes peuvent ainsi observer la capacité de Bouygues à maintenir la conformité des produits et services, mais aussi celle de l'efficacité des systèmes de management dans le temps.

Dans ce cadre, un portail QSE a été créé en août 2010 sur le site extranet collaboratif du Groupe, BYpedia. Il permet aux collaborateurs de la filière d'échanger sur leurs problématiques, d'enrichir le savoir collectif sur différentes thématiques (sécurité, biodiversité, maîtrise des risques, outils et méthodes d'amélioration continue, etc.), de mutualiser les savoir-faire et de renforcer les réseaux entre experts QSE.

Des démarches spécifiques sont menées dans les filiales du Groupe. Par exemple, Bouygues Telecom a mis en place une démarche appelée *Lean Six Sigma*. Cette méthode de management a pour but d'améliorer l'efficacité et la qualité des processus mis en place dans l'entreprise. Elle vise à garantir une qualité constante du produit et des services afin d'augmenter la satisfaction des clients.

**ORGANISATION**




## Achats responsables

La politique d'achats responsables du groupe Bouygues a pour objet d'encourager le référencement de produits et de services plus respectueux de l'environnement, socialement responsables et fabriqués dans le respect des principes éthiques, tout en développant des relations équilibrées avec les fournisseurs.

Si les achats de produits et services réalisés au sein des différents métiers du Groupe sont très diversifiés et majoritairement spécifiques à chaque activité, les politiques d'achats responsables incitent à avoir recours à des produits :

- **Plus respectueux de l'environnement :** il s'agit de produits et services dont l'impact environnemental a été réduit lors des différentes étapes de leurs cycles de vie (fabrication, transport, utilisation, recyclage, fin de vie, etc.).

Bouygues participe par exemple, depuis avril 2010, à un projet coordonné par La Poste, appelé "plateforme véhicules électriques", dont l'objectif est de promouvoir l'achat de véhicules électriques en entreprise. Cette démarche vise à fédérer les commandes d'une vingtaine d'acteurs publics et privés représentant un volume d'achats potentiel de 50 000 véhicules. Objectif : atteindre un volume d'achat suffisant pour faire naître sur le marché une offre de véhicules électriques



**Bouygues Immobilier a obtenu en 2010 la certification Breeam "outstanding" pour Spring, son projet d'immeuble Green Office® situé à Nanterre**

compétitive et économiquement viable. À ce titre, Bouygues va acquérir, à partir de 2011 et jusqu'en 2014, près de 500 véhicules utilitaires électriques. À cela s'ajoute la commande d'une trentaine de voitures électriques en auto-partage qui seront mises à la disposition des collaborateurs du Groupe pour leurs déplacements en région parisienne.

Dans le même ordre d'idées, Bouygues a lancé le projet Défi vert en 2009. Cette démarche vise à sensibiliser les collaborateurs ayant un véhicule de fonction ou de service par une communication individuelle trimestrielle sur leur consommation de carburant et leurs émissions de $CO_2$. Sont concernées plus de 7 000 voitures, réparties en treize catégories selon leur puissance. Le système est peu à peu perfectionné puisque les collaborateurs vont désormais recevoir une analyse plus précise de leur profil de conduite (vitesse, grosse ou petite consommation d'essence, etc.). Les plus vertueux se verront récompensés en 2011.

- **Socialement responsables :** il s'agit de favoriser les achats auprès de fournisseurs employant des personnes en réinsertion, des seniors, des personnes handicapées, mais aussi de travailler avec des PME/TPE, des entreprises innovantes, des entreprises de bassins d'emplois locaux ou des acteurs du commerce équitable, etc.

Pour atteindre ces objectifs, un comité Achats responsables, transverse à l'ensemble des filiales du Groupe, a été mis en place dès 2007. Il vise à élaborer et diffuser une base méthodologique et des outils communs pour accompagner et favoriser la mise en œuvre des démarches d'achats responsables au sein de leurs métiers, et d'échanger sur les bonnes pratiques.

Grâce à ce comité, plusieurs actions communes ont été mises en place : la démarche d'évaluation de la performance RSE des fournisseurs, l'élaboration d'une charte RSE fournisseurs pour tout le Groupe et des modules de formation spécifiques pour les acheteurs. En 2010, Bouygues Construction a systématiquement intégré la charte RSE Fournisseurs dans ses contrats d'achats sur 87 % de son activité. À ce jour, les performances RSE de 437 fournisseurs ont aussi été évaluées : 164 chez Bouygues Construction, 39 chez Bouygues Immobilier, 31 chez Colas, 114 chez Bouygues Telecom et 89 chez TF1. Ces évaluations portent sur 21 critères environnementaux, éthiques, sociaux, ainsi que sur les exigences du prestataire de Bouygues vis-à-vis de ses propres fournisseurs. Pour les réaliser, le Groupe utilise le logiciel de la société EcoVadis, et bénéficie ainsi d'une plateforme électronique d'analyse, d'une expertise en matière de RSE et d'un standard d'évaluation.

En outre, Bouygues dispense des formations à ses acheteurs dans toutes les filiales pour les sensibiliser au sujet : le personnel de Bouygues Construction a ainsi été formé en 2010, avant Colas, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom en janvier 2011.

## Le *reporting* extra-financier

C'est dans un souci de transparence et de crédibilité de sa communication que Bouygues souhaite faire part de son avancement en matière de *reporting* extra-financier. Parce qu'il ne peut y avoir de progrès sans mesure, le Groupe a conçu et déployé un système de *reporting* rendant compte de sa performance aux parties prenantes. Celui-ci a pour objet l'ensemble des composantes de son management, qu'elles soient économiques, sociales, sociétales ou environnementales.

Afin de s'assurer du déploiement de ces mesures, le Groupe s'appuie sur plusieurs systèmes d'évaluation. Ainsi, il s'appuie sur des référentiels internationaux d'indicateurs extra-financiers tels que le GRI *(Global Reporting Initiative)*. L'Iso 26000 et le modèle EFQM *(European Foundation for Quality Management)* ont, en outre, servi de fondement à l'élaboration d'un logiciel d'auto-évaluation (Abby). D'application volontaire, il est utilisé par les comités de direction des filiales pour évaluer leurs pratiques internes et établir des plans d'actions.

Le groupe Bouygues collecte et consolide les indicateurs de ses performances en matière de responsabilité sociétale grâce à un logiciel de *reporting* extra-financier. Cette application est accessible depuis internet et s'organise autour de différents modules.

- **Organisation :** il s'agit de la description de l'organisation du Groupe et de ses métiers. Sept niveaux hiérarchiques peuvent être pris en compte. Par exemple : Bouygues SA, siège d'une filiale, agence, chantier, etc.
- **Indicateur :** ce module regroupe les différents thèmes et sous-thèmes sur lesquels la collecte de données ou d'indicateurs peut se faire. Par exemple : consommation d'énergie, carbone, ressources humaines, formations, etc.
- **Utilisateurs :** ils sont listés avec leurs profils, leurs rôles et leurs droits d'utilisation. Le logiciel permet la collecte de données à tous les niveaux de l'entreprise. En interne, il sert d'outil afin de suivre et piloter des indicateurs clés pour les métiers. Plus largement, il répond à l'obligation légale de *reporting* extra-financier du Groupe depuis la loi dite NRE (loi sur les Nouvelles régulations économiques de 2001).

Ce logiciel de *reporting* extra-financier est utilisé par Bouygues société mère pour enregistrer les résultats du bilan carbone consolidé du Groupe qui sera publié en 2012.

Bouygues fait partie de trois indices de la gamme ECPI :

- l'ECPI Ethical index Euro qui regroupe 150 sociétés cotées européennes ;
- l'ECPI Ethical index EMU qui regroupe 150 sociétés cotées de la zone euro ;
- l'ECPI Ethical index Global qui regroupe 150 sociétés cotées dans le monde.

Ces trois indices sont gérés par l'agence de notation italienne E. Capital Partners qui étudie un panel de 4 000 sociétés cotées dans le monde, selon différents critères extra-financiers principalement sociaux et environnementaux.

## Le partage des connaissances avec BYpedia

En 2009, le Groupe a lancé BYpedia, un site extranet collaboratif plus particulièrement consacré au développement durable et à la construction durable. Refondu en 2010 et élargi à des thématiques autres que le développement durable, ce site favorise l'innovation et facilite en tout domaine le partage des connaissances et des bonnes pratiques.

BYpedia fonctionne sur les principes du web 2.0 (wikis, forums, auto-régulation) et a été développé intégralement en interne. BYpedia comptait, fin novembre 2010, 7 000 collaborateurs inscrits, 334 interlocuteurs externes, plus de 200 articles rédigés et plus de 300 groupes de travail en ligne.

## PERSPECTIVES

### Entretien avec Olivier Bouygues, directeur général délégué du groupe Bouygues, en charge du développement durable

**Quel bilan tirez-vous de l'année écoulée en matière de développement durable ?**

L'ancrage stratégique du développement durable dans l'offre produits et services des filiales s'est encore accentué. Chez Bouygues, il n'y a pas le développement durable d'un côté et l'activité commerciale de l'autre. Notre objectif demeure de toujours mieux servir nos clients tout en assumant notre responsabilité sociétale.

En 2010, l'accent a été mis sur notre capacité à anticiper les nouvelles réglementations dans nos processus de conception, de réalisation et d'exploitation des projets, notamment dans le secteur de la construction. Le but est de répondre d'une manière proactive aux attentes émergentes des clients et d'ajouter un axe de différenciation concurrentielle, particulièrement dans le domaine de l'éco-conception, des technologies bas carbone et de l'efficience énergétique.

Tout au long de l'année, la multiplication des projets ayant fait l'objet de certifications environnementales pour le pôle Construction et l'obtention du label Diversité de l'Afnor pour TF1, démontrent qu'au-delà des engagements, nous avons des résultats.

**Quelles sont les perspectives pour le Groupe ?**

Nous allons poursuivre nos efforts pour transformer en opportunités commerciales les mutations en cours au sein des filiales. Pour cela, nous poursuivrons nos investissements en matière de formation des collaborateurs, de R&D et de promotion des pratiques innovantes.



Nous continuerons à développer l'intégration de la norme Iso 26000 dans tous nos métiers, grâce notamment à notre logiciel interne d'évaluation Abby* reconfiguré en 2010. Nous savons que la maturité des clients progresse rapidement et que leurs attentes sont de plus en plus précises. Nous allons donc enrichir nos outils d'évaluation et améliorer encore nos processus afin de proposer à nos clients des offres globales de services et de produits encore plus innovantes.

Enfin, nous étudierons les mutations à opérer dans nos modèles économiques pour prendre en compte la préservation des ressources de toute nature, en particulier dans le cadre du développement du marché des éco-quartiers.

*(*) Abby est un logiciel d'animation et d'auto-évaluation des comités de direction des entreprises du groupe Bouygues.*

# RESSOURCES HUMAINES

## PARTAGER LES VALEURS

***"Le premier acte qui instaure la confiance est l'accueil. Parcours d'intégration, parrainage, formation, communication sont autant de moyens à déployer pour établir d'emblée les conditions de partage de notre état d'esprit."****

Par son code d'éthique et sa charte des ressources humaines, le groupe Bouygues affiche ses trois priorités pour la gestion des hommes : **le respect, la confiance et l'équité.** Ces valeurs sont réaffirmées à de multiples occasions aux collaborateurs et notamment à ceux de l'encadrement.

À fin 2010, 61 % des cadres dirigeants ont participé au stage "Développement des valeurs Bouygues" et 36 % au stage "Respect et performance" (participants depuis 2002). En 2010, 780 cadres nouvellement recrutés ont participé aux journées d'accueil Groupe, moments d'échange sur les stratégies et les valeurs avec de grands témoins des cinq métiers et Martin Bouygues (1 100 participants en 2009). Ces journées sont complétées par toutes les entreprises du Groupe de leurs propres dispositifs d'intégration conçus dans le même esprit et adaptés à l'ensemble des collaborateurs.

Le partage de chacune des valeurs de la *Charte des Ressources humaines* se matérialise par des actions concrètes dans tous les métiers, assorties, quand cela est possible, du suivi des progrès au moyen d'indicateurs chiffrés.

### Dans les métiers

Les journées d'intégration de **Bouygues Immobilier** comportent une demi-journée consacrée aux valeurs de l'entreprise. Dans le cadre d'exercices en groupe, les collaborateurs découvrent ces valeurs et se questionnent à leur sujet avant de conclure avec le président-directeur général de l'entreprise.

**Bouygues Telecom** a mis en place sa charte des sept piliers du management en point de vente au sein de RCBT, son réseau de boutiques.

Les valeurs de l'entreprise sont notamment transmises aux nouveaux collaborateurs de **Colas** lors des formations de Colas Campus comme "l'Université 1" où interviennent de nombreux dirigeants du groupe, dont le président-directeur général, ou lors des formations managériales. En Amérique du Nord, les nouveaux embauchés découvrent ces valeurs lors des journées d'accueil *Open House*.

## LE RESPECT

***"Les collaborateurs constituent la principale richesse du Groupe, en tant que personnes et par leur capacité à travailler ensemble. Ils sont au sommet de notre échelle de valeurs. Le respect de soi et des autres constitue donc une règle de base du comportement des collaborateurs du Groupe, quel que soit leur niveau. Les hiérarchies ont une responsabilité particulière à cet égard."***

## Dialoguer avec les partenaires sociaux

***"La qualité du dialogue social doit permettre une compréhension des aspirations individuelles et collectives dont la prise en compte, quand elle est possible, est la clé d'une relation humaine harmonieuse."***



Respect, confiance et équité : trois priorités pour la gestion des hommes

Adhérent depuis 2008 au Pacte mondial, le groupe Bouygues assure, depuis de nombreuses années, la promotion d'une pratique respectueuse et constructive des relations sociales, permettant de vraies avancées au profit des collaborateurs.

Outre les instances de dialogue social des filiales, le comité de Groupe France (trente représentants issus des quatre cents comités d'entreprise couvrant l'ensemble des activités) 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.

L'intérêt que les collaborateurs du Groupe portent à la qualité du dialogue social se traduit par une participation aux élections professionnelles (80,9 % en 2010) bien plus forte que celle que l'on constate sur le plan national en France (63,8 % en 2006 - Source : Dares), donnant à leurs représentants une forte légitimité.

### Dans les métiers

Tant au niveau des métiers que des structures locales, de nombreux accords sont signés avec les organisations syndicales représentatives, concernant notamment la rémunération, les seniors, l'égalité entre les hommes et les femmes, le handicap, la diversité, le stress et la qualité de vie au travail, la protection sociale et les moyens syndicaux (voir aussi pages 29-31).

*(*) Sauf indication contraire, les introductions en italique des paragraphes de la partie "Ressources humaines" sont tirées de la Charte des Ressources humaines du groupe Bouygues.*

Les organisations syndicales et les représentants du personnel de **TF1** ont été particulièrement associés à la démarche Diversité, "De la charte au label", visant à lutter contre les discriminations et à favoriser l'égalité de traitement dans cette entreprise. Ces partenaires sociaux ont été entendus lors de la réalisation de l'état des lieux et par les auditeurs de l'Afnor. Ils ont été associés aux étapes de la démarche et ont bénéficié de formations spécifiques.

**Colas** a conclu son premier accord d'intéressement au niveau du groupe. Cet accord, qui repose sur deux critères de performance, le résultat net et l'indice de sécurité de la filiale, couvre les vingt filiales métropolitaines et les "Échangeurs" (sièges régionaux).

L'accord sur les frais de santé de Colas a été étendu aux départements d'outre-mer Antilles-Guyane avec la collaboration des partenaires sociaux locaux.

Au niveau du groupe Bouygues, les plans de prévoyance sociale font l'objet d'une gouvernance paritaire. Renouvelé pour quatre ans par l'accord collectif du Groupe du 23 novembre 2009, le conseil de surveillance du plan de prévoyance des cadres et des Etam assure le pilotage paritaire des régimes de prévention santé et prévoyance complémentaires de ces populations (métropolitains et expatriés) chez **Bouygues Construction, Bouygues Telecom** et **Bouygues Immobilier** (25 000 adhérents, 57 000 bénéficiaires).

Composé de vingt représentants des sociétés, dont dix désignés par les organisations syndicales et dix par les directions générales, le conseil de surveillance fonctionne strictement sur le mode du paritarisme depuis plus de dix ans.

## ACCORDS COLLECTIFS NÉGOCIÉS

| *Périmètre : France* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe | 2009 Total Groupe | 2008 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre d'accords collectifs négociés, y compris NAO[a] | 6 | 109 | 10 | 56 | 9 | 10 | 200 | 266 | 204 |

*(a) négociation annuelle obligatoire*

## PARTICIPATION AUX ÉLECTIONS CE[a] ET DUP[b] (1er tour titulaires)

| *Périmètre : France* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Taux de participation aux élections du comité d'entreprise aux dernières élections | 82 % | 85 % | 76 % | 79 % | 74 % | 79 % | 81 % |

*(a) comité d'entreprise (b) délégation unique du personnel*

Sur le même modèle, le conseil de surveillance du plan d'assurance sociale complémentaire des compagnons de **Bouygues Construction** assure le pilotage paritaire des régimes des frais médicaux et de prévoyance des compagnons.

### Promouvoir la sécurité et la santé dans tous les métiers

***"Veiller à la santé et à la sécurité de soi-même et de ceux qui nous entourent est un devoir moral qui nous concerne tous, quels que soient notre mission ou notre niveau de responsabilité. La garantie de l'intégrité physique est la condition indispensable au respect. Il existe à ce sujet un droit et un devoir d'alerte."***

L'hygiène et la sécurité sont la priorité de tous les collaborateurs du groupe Bouygues, et ceci depuis de nombreuses années. Il en résulte dans nos filiales des performances dans ce domaine bien supérieures à celles de leurs branches professionnelles. En effet, en 2009, le taux de fréquence des accidents du travail dans le secteur du bâtiment et des travaux publics en France était de 48,1 et le taux de gravité de 2,8 (source : Institut national de recherche et de sécurité).

Pour améliorer encore les résultats dans ce domaine, des programmes de formation ambitieux sont notamment déployés par Colas et par Bouygues Construction sur les sujets de santé tels que la sécurité routière, le stress, les addictions, etc.

#### Dans les métiers

Au sein de **Bouygues Construction,** Bouygues Entreprises France-Europe a mené plusieurs actions : son plan de grande ampleur de lutte contre les addictions comporte une généralisation des contrôles et un accompagnement en cas de maladie. Une journée a été organisée le 13 octobre 2010 pour partager ces messages et bénéficier de la présence d'experts (Mission interministérielle de lutte contre la toxicomanie, médecine du travail, etc.), en présence notamment des directeurs généraux de l'ensemble des filiales. Une journée européenne de la sécurité a été organisée dans le cadre de la démarche "La sécurité, mon vital combat". Depuis 2009, chaque niveau hiérarchique bénéficie d'une formation spécifique sur la sécurité.

En 2010, outre la poursuite des multiples actions de sensibilisation, de prévention et de formation à la sécurité et à la sécurité routière, **Colas** a créé un observatoire des accidents graves et mortels et intégré un critère de performance de sécurité dans l'intéressement afin de mobiliser davantage les collaborateurs sur cette priorité. À partir des expériences du terrain, l'entreprise a également élaboré un guide sur l'aménagement des postes de travail suite à la survenance d'un accident, diffusé à tous les établissements.

Les objectifs de sécurité fixés en 2005 pour 2010 ont été atteints par Colas et ses filiales : un taux de fréquence inférieur à 10 en France, 31 % de collaborateurs sauveteurs secouristes du travail dans le monde, plus de 50 % des établissements sans accident du travail en métropole. De nombreuses filiales ont engagé des actions pour corriger les mauvais gestes et postures, organisé des séances de préparation

## ACCIDENTS DU TRAVAIL

| *Périmètre : monde* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe | 2009 Total Groupe | 2008 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Taux de fréquence[a] des accidents du travail des collaborateurs | 1,87 | 7,61 | 2,25 | 7,82 | 6,26 | 2,99 | **7,31** | **8,30** | **9,59** |
| Taux de gravité[b] des accidents du travail des collaborateurs | 0,01 | 0,39 | 0,02 | 0,3 | 0,18 | 0,08 | **0,32** | **0,307** | **0,332** |

*Ces indicateurs sont soumis à des corrections ultérieures possibles provenant de leur validation par les autorités concernées après publication.*
*(a) nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées (b) nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées*

physique avec des kinésithérapeutes et ouvert des postes de formateur à la prévention des risques. Colas Suisse vient de mettre en place un bilan de santé pour ses collaborateurs.

Dans le cadre de son accord sur l'emploi des seniors, **Bouygues Immobilier** s'est engagé à maintenir la rémunération des collaborateurs de 45 ans et plus durant la journée au cours de laquelle s'effectue le bilan de santé complet que propose la Sécurité sociale.

**TF1** offre à tous les collaborateurs la possibilité d'être vaccinés contre la grippe gratuitement. À l'occasion du risque de pandémie de grippe A, l'entreprise a développé un plan ambitieux baptisé "Plan Réagir" qui visait à réduire l'exposition des collaborateurs au minimum, tout en assurant les fonctions sociétales de l'entreprise, comme celle d'informer les Français en période de crise.

Les 136 collaborateurs qui ont travaillé en Afrique du Sud à l'occasion de la Coupe du monde de football ont bénéficié d'une demi-journée préalable de sensibilisation au risque sécuritaire propre à l'Afrique du Sud. Sur place, des systèmes d'alerte en cas de danger étaient prévus pour leurs personnes ou leurs matériels.

**Bouygues Telecom** a mis à la disposition des techniciens de maintenance un Dispositif d'alerte pour travailleur isolé (Dati), développé et géré en interne, permettant de prévenir les secours, quel que soit leur lieu d'intervention sur le territoire.

### Rechercher le bon équilibre de vie

***"Le bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est un gage essentiel du respect de soi et du respect des autres."***

L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle est le meilleur garant d'une activité efficace, exempte d'un stress démobilisateur. Ce thème a fait l'objet d'une réflexion approfondie de plusieurs métiers en 2009 et en 2010. Les réponses apportées sont diverses selon les contraintes et spécificités des secteurs d'activité.

En ce qui concerne la gestion choisie du temps de travail par les collaborateurs, il est à noter que tous les métiers se sont dotés d'un dispositif de "compte épargne temps".

### Dans les métiers

Suite aux démarches participatives lancées en 2008, **Bouygues Immobilier** a concrétisé son engagement en faveur de la qualité de vie au travail par le déploiement d'une démarche baptisée *"BI & Me"* et un accord d'entreprise.

Afin de prévenir et de limiter le stress dans l'entreprise, 51 collaborateurs ont bénéficié de la formation "Du stress à l'énergie positive".

Conformément aux engagements pris auprès des partenaires sociaux, Bouygues Immobilier a instauré un programme de formation intitulé "Respect et performance 2" à destination du management sur la prévention du stress au travail et la mise en place d'un dispositif de soutien interne et externe pour les situations les plus sensibles. En 2010, 92 managers ont suivi ce programme.

**Colas** a conclu avec les partenaires sociaux un accord de méthode relatif à la prévention du stress et l'amélioration du bien-être au travail. Cet accord prévoit la constitution d'un groupe de travail, composé notamment de collaborateurs représentatifs de tous les niveaux de l'entreprise et des principaux métiers. Un premier diagnostic a été réalisé et remis au comité de suivi incluant des partenaires sociaux.

**TF1** s'est engagé à pérenniser l'Observatoire du stress qu'il a mis en place sous la responsabilité des médecins du travail.

Au sein de cette entreprise, l'accord "Travailler mieux ensemble", conclu en 2010, a pour ambition de faciliter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il prévoit des dispositions sur la planification des réunions, l'envoi de messages électroniques et l'usage des téléphones portables.

L'accord stipule qu'au retour de leur congé de maternité ou d'adoption, les collaboratrices peuvent reprendre leur activité progressivement au cours des deux premières semaines. Il rappelle enfin que les comités d'entreprise reçoivent chaque année des dotations supplémentaires destinées à financer des allocations de garde d'enfants.

En 2010, 40 collaborateurs ont participé au stage "Gestion de son équilibre personnel en milieu professionnel" et 38 ont suivi le stage "Intelligence émotionnelle et vie professionnelle" qui le complète.

**Bouygues Construction,** signataire de la *Charte de la parentalité,* est partenaire de l'Observatoire de la parentalité et a participé en 2010 à la rédaction d'un guide donnant aux managers :

- des conseils juridiques liés aux congés (maternité, paternité, parental), au télétravail, au temps partiel, etc. ;
- des conseils sur les comportements à adopter ou à éviter pour permettre à ses équipes de mieux vivre la parentalité (à partir de l'analyse de situations et de règles de base).

Les premiers accords sur la prévention des risques psychosociaux ont été signés dans plusieurs entités de Bouygues Construction (Bouygues Bâtiment Ile-de-France, Quille, DV Construction). Ils comportent la mise en place de dispositifs de veille psychosociale et d'alerte, ainsi que la signature de chartes sur la conciliation entre sphère professionnelle et sphère privée, à destination des managers.




*"Veiller à la santé et à la sécurité de soi-même et de ceux qui nous entourent est un devoir moral qui nous concerne tous"*

L'offre de formation de l'Université Bouygues Construction s'est enrichie avec la création en 2010 d'un nouveau module "Stress au travail". Trois sessions ont eu lieu en 2010 (36 participants) et le déploiement de la formation se poursuivra sur 2011. Un guide pratique a été réalisé à destination des managers pour les aider au quotidien à mieux identifier et gérer les situations difficiles.

Bouygues Construction a organisé au sein de plusieurs entités des opérations "portes ouvertes" permettant aux familles des compagnons notamment de partager et de mieux comprendre les métiers : ateliers pour les enfants, présentation de matériel et d'outillage, sensibilisation à la sécurité, etc. (par exemple, l'opération *"C'est quoi le métier de papa ?"* chez DV Construction).

L'organisation du temps de travail de **Bouygues Telecom** permet de concilier vie professionnelle et vie privée. Le principe des horaires variables prévaut dans l'entreprise. Pour un grand nombre d'activités, seules deux plages de 2 heures et 15 minutes en matinée et en après-midi sont obligatoires. Cela permet aux collaborateurs de répartir leur temps de travail hebdomadaire comme ils le souhaitent. Des heures ou des journées de Réduction du temps de travail (RTT) permettent également d'équilibrer les temps de vie. Par ailleurs, l'organisation de réunions avant 9 h et après 18 h n'est pas permise afin de faciliter la vie familiale des parents.

Un système de temps préférentiel donne aux conseillers de clientèle la possibilité de se positionner individuellement par rapport à des horaires proposés, avec la possibilité d'échanger des tranches horaires avec un collègue de travail.

Par ailleurs, de nombreux services de proximité sont proposés par les comités d'établissement.

La politique de prévention des risques psychosociaux liés aux situations de stress au travail de Bouygues Telecom s'est enrichie avec l'extension de l'Observatoire médical du stress et du bien-être à l'ensemble des collaborateurs, la mise en place d'un dispositif d'écoute, la création d'une rubrique "bien-être" dans l'intranet, ainsi que l'intégration des notions "charge de travail", "organisation du travail" et "gestion de la vie professionnelle et personnelle" dans les futurs entretiens annuels d'échange. Un module de formation sera déployé pour tous les collaborateurs encadrant des équipes en 2011. Les mesures de prévention ont été intégrées au Document unique d'évaluation des risques professionnels.

## Être solidaire avec les parties prenantes

***"Nous ne pouvons envisager de performance économique viable sans adopter un comportement social et sociétal responsable. Ainsi, nous***

### TEMPS PARTIEL

| *Périmètre : France* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe | 2009 Total Groupe | 2008 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre moyen de collaborateurs travaillant à temps partiel | 22 | 508 | 45 | 328 | 328 | 384 | 1 615 | 1 547 | 1 216 |

***veillons à intégrer dans notre stratégie une attitude de solidarité, en rapport avec nos activités et les lieux ou pays où nous sommes implantés."***

Convaincues qu'un comportement social et sociétal responsable est la condition nécessaire d'une performance économique viable, les entreprises du groupe Bouygues veillent à intégrer dans leur stratégie une attitude de solidarité en rapport avec leurs activités et les lieux où elles sont implantées.

## Dans les métiers

### International

À l'international, **Bouygues Construction** gère deux partenariats :

*Care* est une initiative lancée au moment des ouragans de Cuba, visant à reconstruire les habitations (3 000 logements). Pour la reconstruction d'Haïti, les dons des collaborateurs ont été complétés d'un abondement de l'entreprise.

Mis en place en 2009, le partenariat Architectes de l'urgence permet à des collaborateurs volontaires de partir en mission humanitaire dans des pays victimes de catastrophes. Deux collaborateurs sont actuellement en Haïti.

De plus, Bouygues Bâtiment International s'est fixé comme objectif de mener au minimum une action sociétale dans chaque pays d'intervention au travers de partenariats locaux.

**Colas** poursuit à Madagascar son action de sensibilisation et de détection du sida par son service médical, et emploie des membres de l'association d'insertion du Père Pedro. Au Bénin, sur les chantiers réalisés en zones défavorisées (par exemple, la route Djougou-Ouaké), Colas travaille en relation avec les responsables des quartiers pour recruter, apportant ainsi à la fois une formation et un soutien financier aux populations locales.

### France - Europe

En France ont été créés dans des entités de **Bouygues Construction** des comités d'actions citoyennes, composés de collaborateurs de l'entreprise. Leur rôle est de proposer et de mettre en œuvre les engagements pris en matière notamment de solidarité et de participation à la vie économique locale (Quille, Losinger, GFC, etc.). Plusieurs filiales se sont ainsi lancées dans de telles actions.

La Fondation d'entreprise **Bouygues Immobilier** a pour objet de contribuer à rendre la ville plus humaine en mettant l'architecture et l'urbanisme au service de l'environnement et de la solidarité.

Dans ce cadre, l'année 2010 a connu deux temps forts. Le lancement du projet Médiaterre avec le partenariat d'Unis-Cité a sensibilisé sur deux villes pilotes les familles des quartiers sensibles aux "éco-gestes". Le renouvellement du partenariat avec la Cité de l'architecture et du patrimoine sur trois ans a permis une réflexion d'experts autour de la ville de demain en faveur de l'environnement et d'une meilleure intégration sociale.

Les collaborateurs de **Bouygues Telecom** disposent, s'ils le souhaitent, de quatorze heures par an sur leur temps de travail pour participer aux actions de la Fondation d'entreprise Bouygues Telecom ou pour parrainer l'association de leur choix. Au 31 décembre 2010, 620 collaborateurs sont ainsi inscrits comme volontaires de la Fondation Bouygues Telecom qui regroupe l'ensemble des actions de mécénat de l'entreprise. Parmi eux, 29 ont parrainé une association qui a été, grâce à eux, soutenue



*"Nous veillons à intégrer dans notre stratégie une attitude de solidarité, en rapport avec nos activités et les lieux ou pays où nous sommes implantés"*

financièrement par la Fondation. Aux côtés de l'association *Surfrider Foundation,* 160 collaborateurs ont participé à des actions de nettoyage de plages, lacs ou rivières.

Enfin, 144 collaborateurs ont animé en décembre sur tous les sites de l'entreprise une opération symbolique au profit de l'Association Petits Princes afin de financer les rêves d'enfants malades.

De nombreuses filiales de **Colas** forment des jeunes issus de quartiers défavorisés dans le cadre des marchés publics comportant des clauses d'insertion, soit en partenariat avec des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq), soit directement avec les collectivités. Smac, sa filiale spécialisée dans l'enveloppe des bâtiments, a conclu un partenariat avec les Compagnons Bâtisseurs, qui vise à la promotion d'opérations d'auto-réhabilitation accompagnées, pour lutter contre la précarité énergétique d'habitats de ménages modestes. Colas Belgium poursuit le projet pilote engagé en 2009 pour former et embaucher comme ouvriers en Voiries et Réseaux divers (VRD) des chômeurs de longue durée à Bruxelles.

**TF1** manifeste sa solidarité avec les parties prenantes par un grand nombre d'actions, pour une valeur de 21 millions d'euros, par exemple le don d'espaces sur l'antenne de TF1 à des associations ou pour des grandes causes.

Les collaborateurs qui justifient d'un engagement auprès d'une association reconnue d'utilité publique peuvent bénéficier de demi-journées ou de journées rémunérées, dans la limite de 150 jours par an pour l'ensemble de l'entreprise.

TF1 participe, par ailleurs, au financement de la *Maison des journalistes,* lieu où les journalistes contraints de fuir leur pays peuvent trouver un toit et une ambiance de travail.

## LA CONFIANCE

***"La sincérité et la clarté de nos rapports au sein de l'entreprise sont indispensables à notre réussite. La confiance se tisse et s'entretient tout au long de la vie professionnelle, et se formalise à l'occasion d'étapes importantes."***

### Veiller à la qualité de la relation interpersonnelle

***"Les entretiens annuels d'évaluation et revues de rémunération sont, au-delà des échanges réguliers, les occasions privilégiées pour les collaborateurs et leur hiérarchie de faire le point ensemble. L'entretien annuel d'évaluation permet à chacun de connaître et comprendre l'appréciation faite par son manager de ses compétences, de ses résultats et de la qualité de son travail en équipe. Fondé sur le dialogue et l'écoute mutuelle, l'entretien conduit à fixer des objectifs de progrès des performances et des comportements, ainsi qu'à aborder les perspectives d'évolution des collaborateurs.***

***Les actions d'animation et de communication favorisent les échanges entre les collaborateurs, les équipes et les structures. Elles contribuent à approfondir les valeurs partagées et rendre les informations accessibles aux collaborateurs."***

La qualité de la relation personnelle entre les salariés du Groupe et leurs managers est un garant de l'efficacité de l'action collective et du bien-être de chacun. Elle fait l'objet d'un suivi par les directions des Ressources humaines.

#### Dans les métiers

La mise en place d'un socle commun de questions applicables à l'ensemble des enquêtes réalisées dans les entités a permis à **Bouygues Construction** de suivre un certain nombre de paramètres au niveau du métier.

En 2010, le rythme des enquêtes s'est maintenu avec le lancement de plusieurs baromètres de satisfaction pour mesurer les progrès accomplis et mieux cerner les attentes nouvelles des collaborateurs (DV Construction, Structis, Quille, ETDE, etc.).

Dans le cadre de l'élaboration de son projet d'entreprise *Invent* 2015, ETDE a souhaité mettre en place une phase stratégique d'écoute et de dialogue afin d'associer le plus grand nombre de collaborateurs *via* différents outils : une enquête réalisée auprès de 5 800 collaborateurs Etam et Cadres (ils ont pu s'exprimer, par exemple, sur leur vision de l'entreprise, leurs sujets de préoccupation, les forces et faiblesses de l'entreprise), des entretiens individuels avec 165 managers et des ateliers transverses réunissant des collaborateurs provenant des différentes activités de l'entreprise.

Bouygues Bâtiment Ile-de-France a intégré dans son support d'entretien annuel (niveau chef de groupe et plus) une fiche d'échange entre le collaborateur et son manager, permettant de créer un dialogue sur la perception du management et des comportements. Elle comprend cinq axes : Confiance, Respect, Envie, Écoute, Ambition collective.

Des événements (déjeuners, conventions, remises de diplôme, réunions de travail, etc.) sont régulièrement organisés au sein de l'ensemble des entités pour permettre un échange direct entre les compagnons du Minorange et les directions générales.

Au-delà des conventions, Universités Colas, remises de trophées, etc., qui favorisent les échanges entre les collaborateurs et les managers, et pour une meilleure gouvernance d'un groupe fortement décentralisé, la direction générale de **Colas** a créé un comité de management. Cette force de proposition sur divers axes d'amélioration (échange des bonnes pratiques, partage des connaissances, gestion des talents, nouvelles offres, etc.) est relayée par une "e-lettre" d'information diffusée auprès de mille

**COLLABORATEURS AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION FORMALISÉ**

| *Périmètre : France* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe | 2009 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cadres | 80 % | 77 % | 92 % | 53 % | 86 % | 100 % | 77 % | 73 % |
| Etam | 89 % | 70 % | 95 % | 50 % | 87 % | 100 % | 68 % | 69 % |
| Compagnons | - | 81 % | - | 20 % | - | - | 37 % | 36 % |
| **Total** | **82 %** | **77 %** | **92 %** | **33 %** | **86 %** | **100 %** | 58 % | 57 % |

managers du groupe. Un espace spécifique a, par ailleurs, été créé sur l'intranet *e-colas*. Il permet à chaque collaborateur de poser au président-directeur général, Hervé Le Bouc, des questions concernant le groupe.

Le premier baromètre d'opinion au sein de **TF1** a été réalisé en avril 2010. Au total, 68 % des collaborateurs se sont exprimés, ce qui constitue un nombre très supérieur à la moyenne. Pour 84 % d'entre eux, les relations de travail sont fondées sur le respect mutuel ; 89 % estiment que leur hiérarchie leur fait confiance. 88 % se disent fiers de travailler dans l'entreprise et 85 % ont confiance dans son avenir.

Réseau des Clubs **Bouygues Telecom** (RCBT) a réalisé en 2010 sa première enquête sur la perception des collaborateurs.

## Maintenir un nombre de recrutements significatif et une mobilité interne

***"Au stade du recrutement, il appartient à chacun d'identifier et d'attirer les meilleurs candidats par une communication interne et externe ciblée, une présence permanente dans la cité (enseignement, milieux associatifs, etc.), une politique dynamique des stages, une rémunération attractive. Les critères de recrutement sont la compétence à occuper un poste, le potentiel d'évolution, l'aptitude à partager les valeurs de notre Groupe. Ils excluent toute discrimination fondée sur un motif illicite."***

Malgré le contexte de 2010 moins favorable à l'emploi, le rythme des recrutements reste important dans le Groupe (plus de 6 500 en France), notamment dans les activités de la construction. Le nombre total de collaborateurs est, quant à lui, resté constant.

Sur la période 2006-2009, Bouygues a été classé par l'hebdomadaire *L'Expansion* (numéro de novembre 2010) parmi les quatre meilleures entreprises françaises en termes d'emplois créés ou sauvegardés en France.

### Dans les métiers

Les cinq métiers du Groupe ont fait de la mobilité un outil de maintien dans l'emploi des




collaborateurs. Les comités Effectifs organisés dans plusieurs métiers et le nouvel intranet *Mobyclic* mettent en visibilité l'ensemble des postes ouverts à recrutement, tant dans le métier d'origine des collaborateurs que dans l'ensemble du Groupe.

En 2010, dans un contexte difficile, **Colas** a recruté près de 2 100 personnes en France (dont 380 jeunes en alternance) et 2 500 à l'international. Plus de 2 250 stagiaires ont été accueillis.

Colas a, par ailleurs, pu sauvegarder l'emploi au sein des filiales métropolitaines en développant fortement les synergies et la mobilité des équipes, et en planifiant les besoins. Ces efforts consentis par les collaborateurs sont la preuve d'une forte cohésion sociale et de transparence de la hiérarchie.

Colas a harmonisé ses règles de mobilité pour toute la France métropolitaine et a mis en place, dans ce cadre, un accord pour l'accompagnement des conjoints des collaborateurs. Afin de favoriser au mieux la mobilité, les fonctions de la filière Gestion ont été définies. Un travail identique a été entrepris sur les filières Études et Ressources humaines.

## EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

| *Périmètre : monde* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe | 2009[(a)(b)] Total Groupe | 2008 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| France[a] | **334** | **22 936** | **1 359** | **38 063** | **3 782** | **9 178** | **75 652** | 76 427 | 77 281 |
| Europe (hors France) | 7 | 7 145 | 81 | 11 399 | 274 | - | **18 906** | 21 109 | 23 276 |
| Afrique et Moyen-Orient | - | 9 609 | - | 8 549 | 8 | - | **18 166** | 16 895 | 27 605 |
| Amérique du Nord | - | 199 | - | 4 849 | 3 | 2 | **5 053** | 4 534 | 4 691 |
| Amérique centrale/du Sud | - | 687 | - | - | - | - | **687** | 843 | 922 |
| Asie-Pacifique | - | 13 550 | - | 1 425 | 15 | 2 | **14 992** | 14 163 | 11 371 |
| **International** | **7** | **31 190** | **81** | **26 222** | **300** | **4** | **57 804** | **57 544** | **67 865** |
| **France + International** | **341** | **54 126** | **1 440** | **64 285** | **4 082** | **9 182** | **133 456** | **133 971** | **145 146** |

*(a) France métropolitaine et outre-mer (b) après cession en octobre 2009 de Finagestion (6 400 collaborateurs environ, basés essentiellement en Afrique)*

Depuis fin 2010, **Bouygues Construction** déploie son nouvel outil de gestion de la mobilité interne à destination des responsables des Ressources humaines pour optimiser la gestion des besoins et ressources au sein du groupe.

Chez **TF1,** un poste en contrat à durée indéterminée (CDI) sur deux a été pourvu par mobilité interne ; 170 fiches métiers ont été rédigées et mises à la disposition des collaborateurs sur intranet. Cent jeunes apprentis ou en contrat de professionnalisation ont travaillé en alternance à TF1 en 2010. La rédaction de TF1 s'est, par ailleurs, mobilisée à deux reprises pour la Semaine de l'emploi et a permis la conclusion de 2 500 CDI dans des secteurs d'activité très divers.

**Bouygues Telecom** a recruté en alternance 31 étudiants préparant le BTS "Management des unités commerciales" de la nouvelle école de vente de RCBT. Au sein de RCBT ont été créées des filières Vente et Management, favorisant une plus grande professionnalisation de ces deux spécialités, notamment par des apports en formation et une rationalisation des parcours professionnels.

## Privilégier l'actionnariat salarié, force spécifique du Groupe

***"Le plan d'épargne en action Bouygues favorise l'actionnariat des salariés de façon à permettre aux collaborateurs de devenir actionnaires de Bouygues, d'être ainsi directement intéressés et impliqués dans la bonne marche du Groupe et de se constituer une épargne à moyen terme dans des conditions attractives."****

Dans la continuité des six opérations à effet de levier qui ont été proposées aux collaborateurs de Bouygues depuis 1999, l'effort en faveur de l'actionnariat salarial se poursuit avec Bouygues Confiance 5. Ce sont plus de 55 000 collaborateurs qui sont actionnaires du Groupe, détenant 18,99 % du capital, 22,59 % des droits de vote (tenant compte de l'échéance de l'opération Bouygues Confiance 3, le 3 janvier 2011), confirmant la première place de Bouygues au sein du CAC 40 sur ce sujet.

*(*) extrait du document de présentation du plan d'épargne Groupe*

### ABONDEMENT AU PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE (PEE)

| *Périmètre : France (en milliers d'euros)* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe | 2009 Total Groupe | 2008 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Total abondement PEE brut | 676 | 34 547 | 2 506 | 23 600 | 8 235 | 14 051 | **83 615** | **81 774** | **77 164** |

*Pour Bouygues, l'abondement au Plan d'épargne entreprise est de 200 % des versements jusqu'à 300 €/an, 100 % entre 301 et 1 920 €, 50 % entre 1 921 et 4 200 €.*
*Pour TF1, l'abondement est de 200 % des versements jusqu'à 300 €/an et de 100 % entre 301 et 3 450 €.*

Le portefeuille moyen des 54 411 adhérents au Plan d'épargne d'entreprise Bouygues est de 13 123 euros (valeur de l'action au moment du calcul : 32,25 euros au 31 décembre 2010).

### Dans les métiers

Au terme des 5 ans de détention des parts du plan Bouygues Confiance 3, liquidé fin 2010 et début 2011, les collaborateurs adhérents ont réalisé une plus-value de 38,7 %.

75 % des collaborateurs de **TF1** sont adhérents au Plan d'épargne groupe de leur entreprise.

## Favoriser la promotion interne

***"Les collaborateurs gardent confiance dans l'entreprise quand nous savons reconnaître leur mérite et favoriser leur développement professionnel par une politique de promotion et de mobilité interne volontaire. En toute occasion, un bon équilibre entre recrutements externes et promotions internes renforce la motivation des collaborateurs tout en apportant de nouvelles compétences et en faisant évoluer nos méthodes de travail."***

Afin de soutenir la motivation des collaborateurs, les métiers veillent à maintenir une priorité aux promotions internes par rapport aux recrutements extérieurs. Ils disposent chacun de comités Carrières destinés à identifier et suivre les collaborateurs susceptibles de changer de périmètre. Cette politique favorise la fidélité des collaborateurs.

Des dispositifs de valorisation professionnelle existent pour plusieurs catégories de collaborateurs (ordre des Compagnons du Minorange, cercle des chargés de clientèle, etc.).

Créé en 1963 par Francis Bouygues pour valoriser les métiers du bâtiment, l'ordre des Compagnons du Minorange et ses déclinaisons métier comptent 2 166 membres au sein de 27 ordres.

### Dans les métiers

La promotion interne est une constante du groupe **Colas,** tant en France qu'à l'international. Elle est au cœur du projet Cap 2010 de Colas Maroc qui a élaboré, dans chacune de ses structures, des plans de promotion et de relève en vue de favoriser l'ascension sociale et la mobilité interne.

### COLLABORATEURS AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE PROMOTION*

| *Périmètre : France* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe | 2009 Total Groupe | 2008 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cadres | 10 % | 14 % | 16 % | 8 % | 16 % | 10 % | **12 %** | 10 % | 15 % |
| Etam | 11 % | 12 % | 12 % | 8 % | 13 % | 12 % | **10 %** | 10 % | 8 % |
| Compagnons | - | 10 % | - | 8 % | - | - | **8 %** | 10 % | 11 % |
| **Total** | **10 %** | **12 %** | **15 %** | **8 %** | **16 %** | **11 %** | **10 %** | **10 %** | **12 %** |

*(*) changement de qualification*

À l'île Maurice, Colas réalise une campagne de détection des jeunes Mauriciens à potentiel pour les faire évoluer rapidement sous la tutelle d'un chef de chantier confirmé.

Colas poursuit le déploiement des certificats de qualification professionnelle (CQP). Ainsi, 60 collaborateurs sans diplôme ont reçu leur certificat, reconnaissance officielle de leurs compétences.

La promotion interne au sein de **Bouygues Construction** passe notamment par la filière Maîtrise pour permettre à des collaborateurs ayant débuté en tant que compagnons de poursuivre leur carrière avec une évolution significative. En 2010, 62 compagnons ont ainsi été promus Etam, dont 28 issus des ordres de compagnonnage de Bouygues Construction.

La filière Maîtrise est un exemple de la réalité de la promotion interne, avec des anciens compagnons terminant leur carrière avec un niveau de directeur Maîtrise.

Bouygues Entreprises France-Europe a mis en place un programme de formation "Campus Relationnel" auquel participent les cadres récemment promus. L'objectif de cette formation est d'acquérir les bons réflexes comportementaux en adoptant une attitude de respect et d'écoute pour progresser.

Bouygues Bâtiment International a développé en 2010 l'Indice de développement RH permettant à l'ensemble de ses implantations d'analyser, au travers de 17 critères, les différents volets de leur politique de ressources humaines. Cet outil d'évaluation, déjà testé dans une dizaine de filiales, met en lumière la maturité des politiques ressources humaines déployées, leurs points forts et les axes de travail à poursuivre.

**Bouygues Telecom** a créé une licence de management des points de vente pour accompagner l'évolution des collaborateurs chargés d'animer les boutiques.

## L'ÉQUITÉ

***"Toutes nos actions de relations humaines, notamment le recrutement, la promotion, la formation, la rémunération et éventuellement la sanction font l'objet d'explications aux intéressés. L'information est la meilleure garantie du caractère équitable de notre démarche."***

### Conserver la dynamique de la politique salariale

***"La politique de promotion et de rémunération est un facteur essentiel d'équité. Elle stimule la réalisation des objectifs individuels de développement. La promotion et la rémunération de chaque collaborateur dépendent de ses performances, de son potentiel et de sa valeur sur le marché en fonction de l'offre interne et externe. Quelle que soit l'évolution des marchés, une politique salariale dynamique est l'un des meilleurs garants de succès."***

En 2010, les activités françaises du groupe Bouygues ont renouvelé leur suivi spécifique des bas salaires, accompagné d'un effort de revalorisation. Sur cette période, les augmentations salariales moyennes ont toutes excédé le taux de l'inflation et, dans la plupart des entreprises du Groupe, elles ont été prioritairement orientées sur les salaires les moins élevés.

La politique du Groupe est d'accompagner la rémunération d'avantages complémentaires : intéressement, protection sociale complémentaire, Perco (plan d'épargne retraite collectif), treizième mois, abondements, activités sociales et culturelles. En France, les comités d'entreprise de grandes entités du Groupe organisent ainsi des voyages et arbres de Noël, subventionnent les repas au restaurant d'entreprise, mettent à disposition des collaborateurs des équipements sportifs, etc.

Plusieurs métiers rassemblent ces éléments dans le document *"Le bilan social individualisé"*, dont l'objectif est de permettre à chaque collaborateur d'apprécier sa rémunération globale.

### Dans les métiers

**Bouygues Telecom** a mis en place, pour la majeure partie de ses salariés, un bilan de rémunération globale dématérialisé, accessible toute l'année. Les conseillers de vente disposent quant à eux d'un guide de la rémunération variable.

Pour la première fois, un intéressement a été versé aux collaborateurs de **TF1,** représentant environ un mois de salaire. Les collaborateurs ont, pour partie, choisi de le verser dans le Plan d'épargne groupe de l'entreprise.

### SALAIRES ANNUELS MOYENS PAR STATUT EN 2010

| *Périmètre : France (en euros)* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier* | Colas | TF1 | Bouygues Telecom |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cadres (hors cadres dirigeants) | 85 121 | 57 217 | 58 825 | 55 658 | 63 192 | 54 639 |
| Etam | 29 619 | 30 463 | 40 140 | 32 174 | 35 610 | 25 502 |
| Compagnons | | 24 794 | | 23 625 | | |

*(*) hors vendeurs*

### MONTANTS INTÉRESSEMENT* ET PARTICIPATION*

| *Périmètre : France (en milliers d'euros)* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe | 2009 Total Groupe | 2008 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Intéressement | 653 | 15 979 | 2 668 | 2 889 | 18 159 | 11 739 | 52 087 | 49 736 | 48 463 |
| Participation | 32 | 29 243 | 5 569 | 10 984 | 3 690 | 27 890 | 77 408 | 94 346 | 94 217 |
| **Total** | **685** | **45 222** | **8 237** | **13 873** | **21 849** | **39 629** | 129 495 | 144 082 | 142 680 |

*(*) sommes versées en 2010 au titre de 2009*

**Colas** a conclu un accord d'intéressement dans toutes ses structures de France métropolitaine.

## Poursuivre les démarches en faveur de l'égalité des chances et de l'intégration

***"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. Chacun doit considérer l'autre dans sa dignité d'être humain. Le succès de nos activités repose sur notre créativité, fruit de la pluralité des sensibilités au sein de nos équipes. La diversité est donc une richesse pour l'entreprise."***

Tous les métiers de Bouygues ont poursuivi leurs nombreuses démarches en faveur de la diversité (cf. rubrique "Principaux axes de la politique de développement durable / Social et diversité" du présent document). Ils sont désormais dotés d'un responsable Diversité et ont signé des accords "seniors" pour les collaborateurs travaillant en France.

### Dans les métiers

**TF1** a signé la *Charte de la diversité* le 10 janvier 2010 et obtenu le label Diversité le 14 décembre 2010, après un audit mené par l'organisme indépendant Afnor Certification. La politique de TF1 est axée sur quatre priorités : égalité entre les hommes et les femmes, seniors, handicap, origines ethniques et culturelles. Un service Diversité a été créé et bénéficie du relais de dix référents en entreprise. Un programme de formation à la diversité a été développé à destination des 400 managers et 300 collaborateurs concourant à la fabrication des programmes.

Au sein de **Bouygues Construction** existent un comité Diversité composé d'un représentant de chaque entité, cinq axes de travail et cinq comités rapportant directement au comité Diversité (Seniors, Égalité Hommes/Femmes, Handicap, Insertion, Diversité ethnique). Depuis trois ans, Bouygues Construction a mis en place une formation "Égalité des chances" à destination des responsables Ressources humaines et des managers. À ce jour, près de 300 collaborateurs ont suivi cette formation visant à prévenir les situations discriminatoires et à lutter contre les stéréotypes. Une première déclinaison de cette formation auprès d'un comité de direction a eu lieu en 2010 ; elle sera déployée plus largement en 2011.




**Colas** a reçu un prix Diversité en 2010 dans la catégorie "Politique de maintien dans l'emploi des personnes handicapées", lors des cinquièmes Trophées de la diversité organisés à Corte. Dans le cadre du protocole d'accord signé en 2009 avec l'Agefiph, des diagnostics conseils ont été établis dans dix-huit filiales métropolitaines sur la sensibilisation du personnel au handicap, la reconnaissance et le maintien dans l'emploi et le recrutement des personnes handicapées.

**Bouygues Immobilier** a reçu en décembre 2010 l'agrément de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte), de son accord signé par l'entreprise et tous ses partenaires sociaux, en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

## Donner la priorité à l'évolution et la formation

***"Dans l'entreprise, chacun bénéficie de l'information, du dialogue et du conseil, points clés pour assurer l'égalité des chances, ouvrir les perspectives d'évolution et accroître le potentiel de chacun. Les parcours de formation permettent de développer le professionnalisme, la capacité d'adaptation et le sens de l'innovation des collaborateurs. Ils participent à l'égalité des chances."***

Le développement des collaborateurs, priorité permanente du groupe Bouygues, nécessite un effort substantiel dans le domaine de la formation. Chaque structure a ainsi à cœur de consacrer du temps et des budgets importants à cette activité. En France, le Groupe dépasse largement les obligations légales. Avec d'autres entreprises, il s'était notamment engagé, dès

### COLLABORATEURS HANDICAPÉS

| *Périmètre : France* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe | 2009 Total Groupe | 2008 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre de collaborateurs handicapés (CDI + CDD)[a] | 3 | 734 | 9 | 836 | 57 | 199 | 1 838 | 1 638 | 1 625 |
| Nombre de collaborateurs handicapés recrutés (CDI + CDD)[a] | - | 26 | 4 | 17 | 19 | 21 | 87 | 148 | 146 |
| Chiffre d'affaires réalisés avec les Esat[b] ou EA[c] (hors Colas) | 2 542 € | 1 344 530 € | 253 250 € | 890 994 € | 433 016 € | 1 462 000 € | 4 386 332 € | 2 877 974 € | 2 110 373 € |

*(a) contrat à durée indéterminée et à durée déterminée (b) entreprises spécialisées d'aide par le travail (c) entreprises adaptées*



*"Les parcours de formation permettent de développer le professionnalisme, la capacité d'adaptation et le sens de l'innovation des collaborateurs."*

2009, à poursuivre ses efforts en faveur de l'apprentissage malgré le contexte économique plus difficile.

## Dans les métiers

*Bouygues Construction University,* l'université interne de **Bouygues Construction,** a pour vocation de promouvoir les principes et les valeurs du groupe, développer les compétences des collaborateurs, favoriser le développement de réseaux professionnels et créer un espace de réflexion et d'action sur des axes stratégiques transversaux à Bouygues Construction.

À ce jour, une cinquantaine de formations sont proposées, réparties entre des formations métiers et des modules de management. Le rythme est d'environ 1 400 actions de formation par an.

*Bouygues Construction University* organise des espaces de travail collaboratif : le programme "Périclès" donne pour objectif à dix-neuf managers de projet de transmettre leur expérience et savoir-faire de directeurs de grands projets (compétences techniques, management d'équipe, perspectives de carrière, etc.).

En 2010, le programme "Ulysse" a permis à ses 17 participants d'apporter leur contribution à la réflexion managériale en réalisant une fiche Manager sur les contraintes et opportunités du *middle management.*

Pertuy a mis en œuvre un cursus de formation "Réussir au féminin" à destination des collaboratrices évolutives sur le management au féminin (quatre fois un jour et demi) comprenant également la participation à des petits-déjeuners thématiques et à des soirées-débats.

Plusieurs entités de Bouygues Construction ont mis en place des formations "Lire, écrire, compter" pour les compagnons ayant exprimé le souhait de progresser.

Le centre de formation d'apprentis (CFA) Gustave Eiffel, soutenu par le Groupe, prépare ses élèves à des examens professionnels allant du CAP au BTS et à la licence professionnelle. En 2010, 82 % des 155 élèves présentés aux examens les ont passés avec succès et 30 % des apprentis du centre Gustave Eiffel travaillent dans le groupe Bouygues.

En 2010, **Colas** a poursuivi son investissement en formation à hauteur de 4 % de la masse salariale en France et plus de 2,5 % à l'international.

*Colas Campus,* qui a fêté ses vingt ans en 2010, propose 150 programmes de formation sur mesure, soit plus de 200 000 heures de formation, à plus de 4 500 collaborateurs par an. *Colas Campus* favorise la diffusion d'une culture d'entreprise et d'un savoir-faire communs dans les domaines technique, managérial et commercial. En 2010, plus de 50 % des formations de **Colas** ont été dédiées aux compagnons et 21 sessions de l'Université Colas ont été organisées.

Après avoir inspiré l'Université Colas en Amérique du Nord *(Colas North American University),* Colas Campus a exporté en 2010 ses formations à Madagascar pour l'encadrement expatrié et local, animées par des formateurs détachés de France.

## FORMATION

| *Périmètre : France* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010* Total Groupe | 2009 Total Groupe | 2008 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Part de la masse salariale consacrée à la formation | 2,40 %* | 5,40 %* | 2,04 %* | 3,23 %* | 2,81 %* | 5,10 %* | 4,1 % | 4,59 % | 4,56 % |
| Nombre moyen de jours de formation par salarié et par an | 2,42* | 3,73* | 2,4* | 2,03* | 2,76* | 4,66* | 2,96 | 2,99 | 3,33 |

*(*) estimations*

## CONTRATS EN ALTERNANCE*

| *Périmètre : France* | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe | 2009 Total Groupe | 2008 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre de contrats d'apprentissage | 2 | 454 | 20 | 579 | 37 | 200 | 1 292 | 1 366 | 1 499 |
| Nombre de contrats de professionnalisation | 1 | 173 | 6 | 240 | 57 | 336 | 813 | 795 | 1 130 |

*(*) présents au 31 décembre 2010*

## DONNÉES SOCIALES DU GROUPE BOUYGUES

| | | Holding et divers | Bouygues Construction | Bouygues Immobilier | Colas | TF1 | Bouygues Telecom | 2010 Total Groupe | 2009 Total Groupe | 2008 Total Groupe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Part des effectifs par statut (monde)** | **France** | | | | | | | | | |
| | Cadres | 63,2 % | 35,4 % | 70,3 % | 14,9 % | 76,4 % | 47,8 % | **29,4 %** | 30,3 % | 28,9 % |
| | Etam | 36,8 % | 26,3 % | 29,7 % | 25,2 % | 23,6 % | 52,2 % | **28,8 %** | 28,6 % | 28,7 % |
| | Compagnons | - | 38,3 % | - | 59,9 % | - | - | **41,8 %** | 41,1 % | 42,4 % |
| | **International** | | | | | | | | | |
| | Encadrement | 100 % | 37,8 % | 100% | 31,2 % | 100% | 100% | **35,2 %** | 33,0 % | 35,2 % |
| | Compagnons | - | 62,2% | - | 68,8 % | - | - | **64,8 %** | 67,0 % | 64,8 % |
| **Égalité homme/femme (France)** | **Pourcentage de femmes** | **35,3 %** | **16,1 %** | **48,3 %** | **7,5 %** | **48,1 %** | **47,3 %** | **17,9 %** | 18,2 % | 17,9 % |
| | Cadres | 34,1% | 21,5 % | 34,7% | 12,1 % | 45,0 % | 33,4 % | **25,2 %** | 23,8 % | 23,6 % |
| | Etam | 37,4 % | 31,1% | 80,4 % | 21,5 % | 58,2 % | 60,0 % | **35,3 %** | 35,9 % | 36,5 % |
| | Compagnons | - | 0,8 % | - | 0,5 % | - | - | **0,6 %** | 0,6 % | 0,6 % |
| | **Pourcentage de femmes managers** | **17,8 %** | **6,8 %** | **23,5 %** | **6,0 %** | **35,0 %** | **18,2 %** | **11,2 %** | | |
| **Effectifs par type de contrat (monde)** | **France** | | | | | | | | | |
| | Contrats permanents | 99,4 % | 96,7 % | 94,9 % | 98,0 % | 93,6 % | 94,4 % | **96,9 %** | 96,3 % | 96,0 % |
| | Contrats temporaires | 0,6 % | 3,3 % | 5,1 % | 2,0 % | 6,4 % | 5,6 % | **3,1 %** | 3,7 % | 4,0 % |
| | **International** | | | | | | | | | |
| | Contrats permanents | 100,0 % | 92,0 % | 98,8 % | 86,6 % | 86,0 % | 100,0 % | **89,5 %** | 85,5 % | 83,1 % |
| | Contrats temporaires | - | 8,0 % | 1,2 % | 13,4 % | 14,0 % | - | **10,5 %** | 14,5 % | 16,9 % |
| | **France + international** | | | | | | | | | |
| | Contrats permanents | 99,4% | 94,0% | 95,1% | 93,3 % | 93,0 % | 94,4 % | **93,7 %** | 91,4 % | 89,8 % |
| | Contrats temporaires | 0,6 % | 6,0 % | 4,9 % | 6,7 % | 7,0 % | 5,6 % | **6,3 %** | 8,6 % | 10,2 % |
| **Âge et ancienneté moyens (France)** | Âge moyen | **39** | **39** | **39** | **40** | **39** | **34** | **39** | 39 | 39 |
| | Ancienneté moyenne | **11** | **10** | **8** | **12** | **11** | **7** | **11** | 10 | 10 |
| **Recrutements externes par statut CDI + CDD (monde)** | **France** | **11** | **2 359** | **216** | **2 073** | **523** | **1 377** | **6 559** | 6 024 | 11 400 |
| | Cadres | 4 | 945 | 123 | 255 | 278 | 214 | **1 819** | 1 619 | 3 072 |
| | Etam | 7 | 856 | 93 | 491 | 245 | 1 163 | **2 855** | 2 586 | 4 210 |
| | Compagnons | - | 558 | - | 1 327 | - | - | **1 885** | 1 819 | 4 118 |
| | **International** | **-** | **13 961** | **12** | **2 465** | **44** | **-** | **16 482** | 16 415 | 17 476 |
| | Encadrement | - | 2 360 | 12 | 862 | 44 | - | **3 278** | 3 944 | 4 661 |
| | Compagnons | - | 11 601 | - | 1 603 | - | - | **13 204** | 12 471 | 12 815 |
| | **France + international** | **11** | **16 320** | **228** | **4 538** | **567** | **1 377** | **23 041** | 22 439 | 28 876 |
| **Instabilité (France)** | Taux d'instabilité[b] | **3,40 %** | **8,62 %** | **7,39 %** | **4,90 %** | **6,86 %** | **7,06 %** | **6,51 %** | 5,60 % | 7,10 % |
| **Stagiaires (France)** | Nombre de stagiaires accueillis dans l'année | **20** | **2 157** | **162** | **1 860** | **315** | **531** | **5 045** | 4 770 | 5 823 |
| **Intérimaires/intermittents (France)** | Nombre d'intérimaires/intermittents (en équivalent temps plein) | **2** | **2 843** | **38** | **5 246** | **378** | **249** | **8 757** | 7 344 | 6 534[c] |
| **Répartition des effectifs par tranche d'âge (France)** | **France** | | | | | | | | | |
| | < 25 ans | 5,1 % | 8,6 % | 5,4 % | 7,8 % | 1,6 % | 11,0 % | **8,1 %** | n.c. | n.c. |
| | 25-34 ans | 38,6 % | 32,4 % | 34,4 % | 24,7 % | 33,8 % | 43,6 % | **30,2 %** | n.c. | n.c. |
| | 35-44 ans | 25,7 % | 27,0 % | 30,1 % | 28,8 % | 37,7 % | 36,0 % | **29,6 %** | n.c. | n.c. |
| | 45-54 ans | 17,1 % | 23,1 % | 21,2 % | 27,3 % | 21,5 % | 8,1 % | **23,1 %** | n.c. | n.c. |
| | 55 ans et plus | 13,5 % | 8,9 % | 8,9 % | 11,3 % | 5,4 % | 1,3 % | **9,0 %** | n.c. | n.c. |
| **Pourcentage de collaborateurs concernés par une enquête de satisfaction (monde)** | | **38 %** | **23 %** | **98 %** | **n.c.** | **94 %** | **100 %** | **39 %** | n.c. | n.c. |
| **Pourcentage de salariés disposant d'une couverture sociale par le groupe (monde)** | | **100 %** | **100 %** | **99 %** | **63 %** | **100 %** | **100 %** | **82 %** | n.c. | n.c. |

*(a) Colas : recrutements en CDI uniquement pour l'international (b) Mode de calcul du taux d'instabilité : (Démissions CDI + Licenciements CDI + Ruptures conventionnelles CDI) / Effectifs moyens CDI (c) hors Bouygues Construction* *n.c. : non consolidé*

**MÉTHODOLOGIE** (voir aussi la note méthodologique de *reporting* en page 329)

Les données sociales sont consolidées chaque année au 31 décembre et sont issues des différents systèmes d'information des filiales du Groupe.
Le périmètre de validité des indicateurs (France ou monde) dépend de leur nature et/ou du mode de collecte des données nécessaires à leur calcul.



En quelques mois, Bouygues Bâtiment International et Bouygues Travaux Publics (groupe Bouygues Construction) ont remporté trois contrats majeurs à Hong Kong pour un montant record de 1 milliard d'euros. Ici, les travaux du *Cruise Terminal Building,* terminal portuaire de Kai Tak qui accueillera des super-paquebots de croisière.
*Photo : Hi-Shots Limited - Architecte : Norman Foster*

# Activité et développement durable des **MÉTIERS**


**Bouygues Construction, acteur global de la construction** 52

Le profil de Bouygues Construction 52
L'activité et le développement durable 55
Perspectives 2011 65

Tableaux de bord développement durable :
- enjeux et indicateurs clés 66
- indicateurs extra-financiers détaillés 68

**Bouygues Immobilier, leader de la promotion en France** 70

Le profil de Bouygues Immobilier 70
L'activité et le développement durable 73
Perspectives 2011 80

Tableaux de bord développement durable :
- enjeux et indicateurs clés 81
- indicateurs extra-financiers détaillés 83

**Colas, numéro 1 mondial de la route** 84

Le profil de Colas 84
L'activité et le développement durable 88
Perspectives 2011 98

Tableaux de bord développement durable :
- enjeux et indicateurs clés 99
- indicateurs extra-financiers détaillés 100

**TF1, premier groupe privé de télévision en France** 102

Le profil de TF1 102
L'activité 104
Le développement durable 108
Perspectives 2011 112

Tableaux de bord développement durable :
- enjeux et indicateurs clés 113
- indicateurs extra-financiers détaillés 114

**Bouygues Telecom, opérateur Mobile, Fixe, TV et internet** 116

Le profil de Bouygues Telecom 116
L'activité 118
Le développement durable 123
Perspectives 2011 127

Tableaux de bord développement durable :
- enjeux et indicateurs clés 128
- indicateurs extra-financiers détaillés 130

**Bouygues SA** 132

**Alstom Trois métiers : Power, Transport, Grid** 134


Un glossaire est proposé en fin de document.

# Acteur global de la **CONSTRUCTION**

## Bonnes performances commerciales et opérationnelles en 2010

**CHIFFRES CLÉS**

**Chiffre d'affaires 2010**
**9 235 M€** (- 3 %)

**Marge opérationnelle courante**
**3,4 %** (- 0,1 point)

**Résultat net part du Groupe**
**201 M€** (- 16 %)

**Carnet de commandes**
**14,2 Md€** (+ 18 %)

**Collaborateurs**
**54 126**

**Chiffre d'affaires 2011 (objectif)**
**9 400 M€** (+ 2 %)

**FAITS MARQUANTS 2010**

**Contrats majeurs signés**

- Complexe sportif Sports Hub à Singapour (750 M€).
- Stade Vélodrome de Marseille (300 M€).

**Ouvrages en cours**

- Centrale nucléaire EPR de Flamanville.
- Terminal de croisière de Kai Tak à Hong Kong.

**Ouvrages livrés**

- Rolex Learning Center (École Polytechnique de Lausanne) en Suisse.
- Hôtel Royal Monceau à Paris.

**Développement durable**

53 % de la prise de commandes en bâtiment sous certification ou labellisation environnementale (29 % en 2009).



Le Sports Hub à Singapour, plus important partenariat public-privé sportif au monde

**Bouygues Construction** est un leader mondial dans les domaines du bâtiment, des travaux publics, des énergies et des services.

Conjuguant la puissance d'un grand groupe et la réactivité d'un réseau d'entreprises, sa gamme de savoir-faire comprend le financement, la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance des projets.

**LE GLOSSAIRE figure au chapitre** ▶ *Informations complémentaires*

## LE PROFIL DE BOUYGUES CONSTRUCTION

Présent dans près de 80 pays sur les cinq continents, Bouygues Construction est un acteur mondial dans les domaines du bâtiment, des travaux publics, des énergies et des services. Son savoir-faire est reconnu à toutes les étapes des projets : financement, conception, construction, exploitation et maintenance. Ses 54 126 collaborateurs développent des solutions performantes et innovantes pour réaliser les ouvrages qui améliorent le cadre de vie de chacun : hôpitaux, écoles, logements, stades, réseaux haut débit, éclairage public, infrastructures de transport, etc.

Bouygues Construction place les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, au cœur de sa stratégie de développement avec pour objectif d'être leader en matière de construction durable.

### Forces et atouts

Bouygues Construction peut s'appuyer sur de nombreux atouts :

- **ses équipes,** reconnues pour leur savoir-faire, font aujourd'hui de Bouygues Construction un acteur de référence dans tous ses métiers ;
- **sa forte présence internationale** lui permet de

se mobiliser rapidement sur les marchés les plus dynamiques ;

- **sa politique de recherche et développement et son esprit d'innovation** lui apportent des solutions pour répondre avec pertinence à l'évolution de la demande des clients ;
- **sa solidité financière et ses bonnes performances** lui donnent les moyens de tirer le meilleur parti des opportunités nouvelles ;
- **sa politique de maîtrise des risques opérationnels et financiers** sécurise l'exécution de ses affaires et lui permet de s'adapter aux évolutions de ses marchés avec réactivité ;
- **sa démarche de développement durable "Actitudes"** (voir encadré p. 54), structurée et opérationnelle, lui permet de faire face aux défis sociaux, environnementaux et sociétaux de ses activités. Un volet spécifique à la construction durable a été lancé cette année.

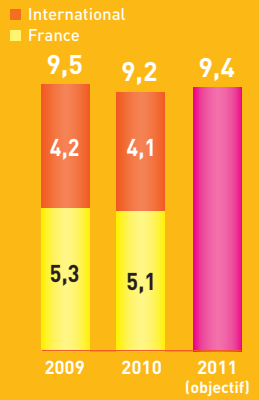
## Stratégie de développement

Bouygues Construction opère de plus en plus souvent dans le cadre de contrats globaux (partenariats public-privé ou concessions), tant dans les métiers du bâtiment et des travaux publics que dans l'énergie et les services. Ses axes stratégiques de développement sont complémentaires.

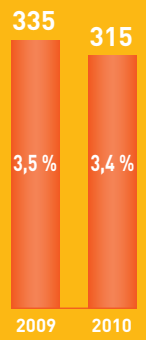
### L'international

Bouygues Construction intervient de façon pérenne grâce à ses filiales locales ou ponctuellement sur de grands projets. Il poursuit l'intégration des sociétés acquises, notamment en Europe où les pays récemment entrés au sein de l'Union connaissent d'importants besoins en infrastructures.

**Chiffre d'affaires**
**en milliards d'euros**



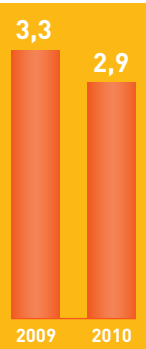

**Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)**




**Résultat net***
**en millions d'euros**



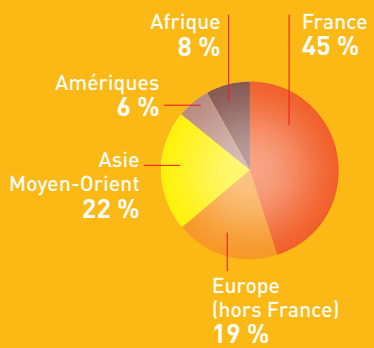

**Trésorerie nette**
**en milliards d'euros**




**Carnet de commandes**
**en milliards d'euros**




**Carnet de commandes par zone géographique**




## BILAN RÉSUMÉ

au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2009 | 2010 |
|---|---|---|
| **ACTIF** | | |
| • Immobilisations corporelles et incorporelles | 467 | 662 |
| • Goodwill | 395 | 417 |
| • Actifs financiers et impôts non courants | 333 | 413 |
| **ACTIF NON COURANT** | **1 195** | **1 492** |
| • Actifs courants | 3 128 | 3 528 |
| • Trésorerie et équivalents de trésorerie | 3 813 | 3 387 |
| • Instruments financiers* | - | - |
| **ACTIF COURANT** | **6 941** | **6 915** |
| **TOTAL ACTIF** | **8 136** | **8 407** |
| **PASSIF** | | |
| • Capitaux propres (part du Groupe) | 754 | 741 |
| • Intérêts minoritaires | 12 | 14 |
| **CAPITAUX PROPRES** | **766** | **755** |
| • Dettes financières long terme | 346 | 381 |
| • Provisions non courantes | 739 | 782 |
| • Autres passifs non courants | 1 | 35 |
| **PASSIF NON COURANT** | **1 086** | **1 198** |
| Dettes financières (part à - 1 an) | 8 | 4 |
| • Passifs courants | 6 103 | 6 304 |
| • Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | 173 | 146 |
| • Instruments financiers* | - | - |
| **PASSIF COURANT** | **6 284** | **6 454** |
| **TOTAL PASSIF** | **8 136** | **8 407** |
| **Trésorerie nette** | **3 286** | **2 856** |

*(*) couverture des dettes financières en juste valeur*

## COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

| (en millions d'euros) | 2009 | 2010 |
|---|---|---|
| **CHIFFRE D'AFFAIRES** | **9 546** | **9 235** |
| • Dotations nettes aux amortissements | (162) | (155) |
| • Dotations nettes aux provisions et dépréciations | (347) | (306) |
| • Autres produits et charges courants | (8 702) | (8 459) |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **335** | **315** |
| • Autres produits et charges opérationnels | - | - |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **335** | **315** |
| • Produit de l'excédent financier net | 26 | 23 |
| • Autres produits et charges financiers | 11 | 8 |
| • Charge d'impôt | (124) | (133) |
| • Quote-part du résultat net des entités associées | (7) | (10) |
| **RÉSULTAT NET** | **241** | **203** |
| • Part des intérêts minoritaires | (1) | (2) |
| **RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)** | **240** | **201** |



Exploitation et maintenance du tramway de Reims et du réseau de bus associé

## LA DÉMARCHE "ACTITUDES"

- **Axe 1 :** établir une relation de confiance avec nos clients fondée sur l'écoute, la transparence et l'innovation
- **Axe 2 :** intégrer la prise en compte des risques dans la gestion quotidienne de l'entreprise
- **Axe 3 :** être leader dans nos métiers en matière de sécurité et de protection de la santé
- **Axe 4 :** développer les compétences de nos collaborateurs et favoriser l'égalité des chances
- **Axe 5 :** créer des relations équilibrées dans la durée avec nos partenaires, fournisseurs et sous-traitants
- **Axe 6 :** respecter l'environnement dans l'exercice de nos activités
- **Axe 7 :** participer à la vie économique et sociale des territoires où nous sommes implantés

### Les activités d'énergies et de services

Ses métiers permettent à Bouygues Construction de concevoir des offres globales pour ses clients et génèrent des revenus récurrents sur le long terme. Le groupe se renforce aussi sur les marchés très techniques comme la fibre optique et les *data centers.*

### Les opérations à forte valeur ajoutée

Bouygues Construction a développé une expertise forte dans les partenariats public-privé (PPP) et les concessions, tant en France qu'à l'international. Dans le développement immobilier, il s'appuie sur un réseau d'entreprises spécialisées en France et en Europe et sur des fonds d'investissements spécifiques, notamment pour les bâtiments basse consommation (BBC) et à haute qualité environnementale (HQE).

### La construction durable

La construction durable est la déclinaison opérationnelle de la politique de développement durable du groupe. Elle constitue un axe stratégique pour l'ensemble des entités de Bouygues Construction. Celles-ci proposent à leurs clients des solutions pour améliorer la performance environnementale des ouvrages pendant tout leur cycle de vie.

## Positionnement concurrentiel et opportunités de marchés

Compte tenu de l'organisation de ses concurrents directs, il est difficile de comparer Bouygues Construction sur son périmètre. Vinci et le pôle Construction du groupe Bouygues (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas) sont les deux premiers constructeurs européens devant l'allemand Hochtief, l'espagnol ACS et le français Eiffage.

**En France,** dans les activités de bâtiment et de travaux publics, Bouygues Construction (hors branche Énergies et Services) est l'une des trois *majors* françaises devant Eiffage Construction et derrière Vinci Construction, sur un marché de plus de 190 milliards d'euros. Il existe également de nombreuses moyennes et petites entreprises. Dans les activités d'Énergies et de Services, sa filiale ETDE se place en troisième position après Vinci Énergies et Forclum, filiale d'Eiffage.

Ces informations s'appuient sur Euroconstruct et *Le Moniteur,* tous deux de décembre 2010.

**En Europe de l'Ouest,** les entreprises du groupe sont particulièrement actives sur les marchés anglais (153 milliards d'euros) et suisse (38 milliards d'euros), notamment sur les projets en PFI[1]/Concession et en développement immobilier. **En Europe de l'Est,** Bouygues Construction a acquis ces cinq dernières années plusieurs entreprises locales bien implantées (Pologne, Hongrie, etc.).

**En Asie,** Bouygues Construction dispose de deux filiales spécialisées dans les projets à forte technicité à Hong Kong et Singapour.

**En Afrique,** ses entreprises de bâtiment et de génie civil collaborent pour réaliser de grands projets d'infrastructures (Maroc, Guinée équatoriale).

Par ailleurs, Bouygues Bâtiment International, Bouygues Travaux Publics, DTP Terrassement et VSL interviennent ponctuellement ou de manière récurrente dans de nombreux pays pour réaliser des projets nécessitant leurs savoir-faire dans l'ensemble des métiers de la construction.

À l'échelle mondiale, les besoins en infrastructures restent très importants, en particulier dans les domaines des équipements urbains (éclairage public, voirie, vidéo-protection, etc.), de l'énergie (production et distribution, adaptation du parc immobilier aux contraintes écologiques, etc.), de l'enseignement (écoles, universités, etc.), de la culture et des loisirs (stades, etc.).

Dans les pays industrialisés, les équipes de Bouygues Construction, grâce notamment à leur savoir-faire en montage de grandes affaires complexes, proposent des modes de financement innovants aux clients pour pallier les difficultés potentielles des investisseurs publics comme privés. 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. Par ailleurs, la capacité de déploiement de Bouygues Construction lui permet de se positionner rapidement dans les zones les plus dynamiques, comme en témoignent les contrats importants signés en 2010 en Asie et au Moyen-Orient.

Face aux défis environnementaux et au renchérissement de l'énergie, le secteur du bâtiment et des travaux publics a un rôle clé à jouer pour améliorer les processus (notamment en ce qui concerne l'empreinte environnementale des chantiers), les produits et les services offerts. Les réponses à ces enjeux constituent de nouvelles opportunités de marchés : rénovation énergétique des bâtiments, construction d'éco-quartiers, d'infrastructures de transport, etc.

La maturité de la demande sur ces sujets est variable selon les pays où Bouygues Construction opère. Elle est avancée en France grâce aux mesures du Grenelle environnement. L'État joue ici 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, Bouygues Construction se positionne comme force de proposition, en particulier par la promotion des certifications environnementales (Breeam[2], Leed[3]) de ses projets.

**POUR ALLER PLUS LOIN**
***bouygues-construction.com***

**Les savoir-faire du groupe**
▶ rubrique Expertises

**Ses implantations dans le monde**
▶ rubrique Le groupe,
sous-rubrique "Nos implantations"

## L'ACTIVITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### 2010 : une très bonne année dans une conjoncture délicate

#### Bonnes performances commerciales et opérationnelles

**Une prise de commandes exceptionnelle : 10 934 M€**

La prise de commandes 2010 s'établit à 10 934 millions d'euros, proche du niveau record de 2007 (11 081 millions d'euros). En France, elle atteint 5 360 millions d'euros, en légère baisse de 2 % par rapport à 2009. Elle a été dynamique dans les infrastructures publiques en partenariat public-privé (PPP), notamment dans les domaines du sport et de l'éducation. La prise de commandes internationale est en forte hausse à 5 574 millions d'euros (soit + 42 %), en particulier en Asie.

**Un carnet de commandes à un niveau historique (+ 18 %)**

Le carnet de commandes à fin décembre 2010 s'élève à 14,2 milliards d'euros ; 55 % de ce carnet est à exécuter à l'international (50 % en 2009) et 31 % dans les pays émergents.

De plus, le carnet de commandes offre une visibilité croissante avec une forte augmentation du carnet à moyen et long terme.

**Un chiffre d'affaires en légère baisse : 9 235 M€**

En 2010, le chiffre d'affaires est en légère baisse par rapport à 2009, après 73 % de croissance pendant six années consécutives. En France, la baisse d'activité (- 5 % à 5 105 millions d'euros) est plus marquée qu'à l'international où l'activité est quasiment stable (- 1 % à 4 130 millions d'euros).

**Un résultat net en retrait : 201 M€ (- 16 %)**

Le résultat opérationnel courant se maintient à un niveau très satisfaisant par rapport à 2009 : il s'établit à 315 millions d'euros, soit une rentabilité courante de 3,4 %. Le résultat financier (31 millions d'euros) est en baisse, toujours fortement pénalisé par la dégradation des conditions de rémunération de la trésorerie de Bouygues Construction depuis 2008. Après un impôt de 133 millions d'euros, le résultat net part du Groupe ressort à 201 millions d'euros en 2010, soit 2,2 % du chiffre d'affaires.

**Une trésorerie nette qui demeure à un niveau très élevé : 2 856 M€ (- 430 M€)**

Bouygues Construction dispose d'une trésorerie nette de 2,9 milliards d'euros, en baisse de 430 millions d'euros par rapport au niveau exceptionnel de 2009, ce qui lui assure une structure financière saine.

**Des investissements nets en hausse : 405 M€ (3 M€ en 2009)**

Les investissements nets d'exploitation (209 millions d'euros) ont augmenté par rapport à 2009, en raison notamment du démarrage de grands chantiers et de cessions moins importantes de matériel.

Les investissements financiers et divers nets s'élèvent à 196 millions d'euros (excédent de cessions de - 139 millions d'euros en 2009)

*(1) Private Finance Initiative (2) Building Research Establishment Environmental Assessment Method (3) Leadership in Energy and Environmental Design*



Rénovée en HQE® par Bouygues Bâtiment Ile-de-France, la tour First (Paris-La Défense) a obtenu le prix de la catégorie "Immeubles de bureaux rénovés" lors du Mipim 2011

et correspondent essentiellement au financement des projets en partenariat public-privé durant la phase de construction, le refinancement intervenant à la livraison des ouvrages. Par ailleurs, Bouygues Construction a acheté son siège social, Challenger, à la société mère Bouygues SA. Pour mémoire, 2009 avait été marquée par la cession des participations dans des Délégations de services publics (DSP) pour la construction de réseaux haut débit.

## Essor de la construction durable

La construction durable engage Bouygues Construction à mettre en œuvre les projets les plus performants sur les plans environnemental et de la qualité d'usage. Plusieurs axes de travail sont développés : les bâtiments "bas carbone", la performance énergétique des bâtiments et l'intégration des énergies renouvelables, les matériaux ayant moins d'impact sur l'environnement, les services d'exploitation de l'ouvrage, l'inscription des bâtiments dans un urbanisme durable.

La valorisation de la construction durable se traduit notamment par la certification ou labellisation environnementale des ouvrages réalisés. En 2010, 53 % de l'activité Bâtiment était constituée de projets sous certification, contre 29 % en 2009. Le taux est plus élevé (73 %) dans les marchés de conception-construction où Bouygues Construction joue un rôle de prescripteur. L'année est également marquée par une forte progression des opérations certifiées à l'international (multipliées par 2,5), en particulier en Europe.

### Promouvoir la construction durable

La promotion de la construction durable auprès de ses clients et partenaires est une priorité stratégique pour l'ensemble des entités de Bouygues Construction. Elle passe par exemple par l'animation d'un "club de la construction durable", lieu d'échange composé de *think tanks* (laboratoires d'idées) sur les thèmes du logement social, des énergies renouvelables, des bureaux et des éco-campus notamment. Des formations à la construction durable sont également déployées auprès des équipes techniques et commerciales (1 820 personnes formées depuis 2008).

Par ailleurs, Bouygues Construction a développé un outil, CarbonEco®, pour mesurer les émissions de $CO_2$ de ses ouvrages et valoriser les éco-variantes. Près de 100 personnes ont été formées à son usage avec pour objectif de réaliser le Bilan Carbone® de toutes les opérations (377 réalisés en 2010). L'entreprise a également renforcé son expertise pour développer l'usage du bois, matériau qui "stocke" le carbone, dans ses constructions (petits collectifs à structure bois, façades et charpente). Un pôle technique bois, composé d'experts du groupe, a été mis en place en 2010.

**TÉMOIGNAGE**

**Jean-François Demailly,**

directeur du service technique du centre hospitalier Édouard Toulouse à Marseille



"GFC Construction s'est démarquée de ses concurrents et a fait preuve d'audace en nous proposant un projet de réhabilitation où près d'un tiers de l'ancien hôpital était conservé.

La cohérence de cette démarche nous a séduits : elle a permis d'obtenir un budget réduit et un Bilan Carbone® plus sobre, notamment en réutilisant des matériaux de la construction existante.

En outre, dans la phase de réalisation du chantier, les problématiques environnementales ont été bien appréhendées à l'aide d'un label développé par l'entreprise".

### De nouvelles offres

En 2010, ce renforcement de la construction durable a donné lieu au développement de nouvelles offres telles que :

- la rénovation énergétique, avec le premier contrat de performance énergétique (CPE) signé en France dans le logement. À Vitry-sur-Seine, 231 logements sociaux seront rénovés, permettant une baisse de 40 % des consommations d'énergie et une division par quatre des émissions de gaz à effet de serre, avec un accompagnement des locataires sur l'atteinte des performances ;
- la rénovation énergétique de bureaux, avec l'offre *BeGreen,* approche complète du diagnostic énergétique à l'exploitation, avec des engagements sur les coûts de consommation réelle sur les trois premières années ;
- la conception d'un bâtiment de logement social, Harmonia, conciliant prix et performance énergétique. Sa compacité et l'isolation de son enveloppe permettent d'atteindre

le label BBC-effinergie®(4), avec l'étiquette énergétique A et un niveau de $CO_2$ de 12 kg/m²/an pour un coût très optimisé ;

- le développement d'éco-quartiers (Val-de-Reuil en Haute-Normandie, la Mare Huguet à Rosny-sous-Bois, etc.).

### Déploiement de la démarche Ecosite

En 2010, Bouygues Construction a lancé la démarche Ecosite pour diminuer l'empreinte écologique de ses chantiers. Ce label environnemental interne garantit le respect de standards environnementaux issus 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. Fin 2010, 259 chantiers étaient labellisables* (soit 68 % des chantiers).

### Préservation de la biodiversité

Sur les projets d'infrastructures, une grande attention est portée à la préservation des écosystèmes. Pour intégrer cette dimension dès la phase d'appel d'offres, Bouygues Construction a renforcé son expertise et s'appuie sur un partenariat avec Noé Conservation, association spécialisée dans la préservation de la biodiversité. Les initiatives sont variées : réintroduction de pollinisateurs, remise en valeur de sites abandonnés, etc.

Ces mesures pour diminuer les impacts environnementaux des chantiers s'accompagnent de démarches touchant les activités tertiaires : plans de déplacements d'entreprise, limitation des impressions papier, campagnes écogestes, amélioration de la performance énergétique des sièges et agences.

Cette maîtrise passe également par une politique de prévention fondée sur un système de management environnemental certifié Iso 14001 (sur 83 % de l'activité).

## Activité bâtiment et travaux publics

En 2010, l'activité du bâtiment et des travaux publics a représenté un chiffre d'affaires de 7 688 millions d'euros, en légère baisse par rapport à 2009. L'activité s'établit à 4 094 millions d'euros en France et à 3 594 millions d'euros à l'international (réalisés dans 79 pays).

### France

Chiffre d'affaires 2010 : 4 094 M€
Prise de commandes 2010 : 3 937 M€

Leader sur son marché, **Bouygues Bâtiment Ile-de-France** (1 943 millions d'euros) a enregistré une croissance de 2 % de son chiffre d'affaires en 2010. Son activité Logement social continue de progresser (+ 19 %). L'entreprise intervient également sur de nombreux grands projets en rénovation et construction : rénovation de la tour First à Paris-La Défense, plus grand chantier de rénovation certifié Haute qualité environnementale (HQE®), réhabilitation de l'université de Jussieu, construction d'un centre commercial à Aubervilliers au sein d'un éco-quartier ou bien encore d'un immeuble de bureaux à Paris qui vise les certifications HQE®, Breeam et le label BBC-effinergie®.

En France, **Bouygues Entreprises France-Europe** rassemble cinq filiales régionales qui interviennent dans le bâtiment. Son chiffre d'affaires est de 1 734 millions d'euros en 2010 (- 10 %). Les filiales régionales restent actives dans la construction d'équipements publics de santé (centre hospitalier d'Amiens-Picardie, nouvel hôpital régional d'Orléans, etc.), de justice (centre pénitentiaire de Réau, etc.) ou éducatifs et de loisirs. L'entreprise construit à Lille le premier bâtiment d'archives à énergie positive de France pour les Archives du Nord, qui consommera seulement 12 kWh/m²/an. Il a aussi livré le nouveau siège de sa filiale Norpac, certifié HQE® et labellisé BBC-effinergie®, avec une consommation énergétique divisée par quatre comparée à l'ancien siège.

La part de bâtiments sous labellisation ou certification environnementale en France s'élève à 49 % de la prise de commandes. Bouygues Construction a conçu et construit 48 bâtiments BBC (Bâtiment basse consommation – 50 KWhep/m²/an), dont 12 ont été livrés à ce jour.

En 2010, l'activité en France de **Bouygues Travaux Publics** (320 millions d'euros) et de **DTP Terrassement** (93 millions d'euros) est stable. Les travaux de génie civil de la centrale nucléaire EPR de Flamanville se poursuivent. Le tramway de Reims, dont le pôle Concessions assure l'exploitation, a été livré. Les travaux de l'usine de traitement des eaux usées des Grésillons se sont poursuivis, de même que ceux du barrage de Chatou.

### Europe

Chiffre d'affaires 2010 : 1 570 M€
Prise de commandes 2010 : 1 217 M€

Au **Royaume-Uni,** l'activité de Bouygues UK reste soutenue grâce aux grands projets en cours et aux affaires signées en 2009. Elle construit systématiquement sous certification environnementale avec de hauts niveaux d'exigence. Implantée dans le sud de l'Angleterre, Warings bénéficie d'un portefeuille d'activité diversifié. Bouygues Construction renforce ses positions dans le logement social grâce à sa prise de participation en décembre 2010 dans Leadbitter (environ 400 millions d'euros de chiffre d'affaires). Enfin, Bouygues Travaux Publics poursuit la construction d'un nouveau



Le barrage de Chatou, long de 90 mètres, assurera une régulation de la Seine

*(*) Un chantier labellisable est un chantier toujours en activité au 31 décembre, avec un avancement supérieur à 20 % et dont le chiffre d'affaires minimum varie selon les spécificités des métiers (supérieur à 1 million d'euros dans la majorité des cas).*
*(4) bâtiments basse consommation*



Le Rolex Learning Center de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse) a obtenu le label Minergie

tunnel sous le fleuve Tyne à Newcastle, dans le cadre d'un contrat de concession.

En **Suisse,** l'activité de Bouygues Construction a été marquée par la livraison du Rolex Learning Center de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne, remarquable par ses qualités environnementale et architecturale. Une prise de commandes significative a été réalisée, notamment dans les activités de logement.

En **Croatie,** Bouygues Travaux Publics, avec DTP Terrassement, poursuit les travaux de doublement de l'autoroute d'Istrie, construite précédemment et dont le pôle Concessions assure l'exploitation.

En **Finlande,** Bouygues Travaux Publics termine les travaux de génie civil de la centrale nucléaire EPR d'Olkiluoto pour le compte d'Areva.

Implantée en **Pologne,** Karmar poursuit son développement dans les activités de bâtiment.

En **République tchèque,** VCES est l'une des dix premières entreprises de construction du pays et intervient dans les secteurs du bâtiment et du traitement de l'eau, proposant des éco-variantes même lorsque cela n'est pas sollicité dans les appels d'offres.

En **Ukraine,** Bouygues Travaux Publics réalise, en partenariat avec Vinci, la nouvelle enceinte de confinement du réacteur accidenté de Tchernobyl. Celle-ci permettra, à terme, de le démanteler.

Bouygues Construction opère également, pour de moindres montants, en **Hongrie,** en **Russie,** en **Espagne** et au **Portugal.**

### Asie

Chiffre d'affaires 2010 : 1 188 M€
Prise de commandes 2010 : 2 329 M€

Dragages **Hong Kong** intervient dans le bâtiment, les travaux publics et le génie électrique et thermique avec sa filiale spécialisée BYME. En 2010, trois contrats majeurs ont été signés : le terminal de croisières de Kai Tak, alliant design innovant et performances énergétiques, et la construction de deux tronçons de tunnel ferroviaire pour la future ligne à grande vitesse Hong Kong - Canton.

Dragages **Singapour,** acteur reconnu dans le bâtiment (résidences de luxe, hôtels et bureaux), a signé en 2010 le contrat du Sports Hub, plus important PPP sportif du monde, ainsi que deux tours. Les constructions de Dragages Singapour sont systématiquement primées pour leur qualité et le respect de la sécurité et de l'environnement.

En **Corée du Sud,** Bouygues Travaux Publics construit, dans le cadre d'une concession, le nouveau port de Pusan.

Bouygues Thaï réalise des tours de grande hauteur, notamment l'ensemble résidentiel The River à Bangkok en **Thaïlande**.

Au **Turkménistan,** Bouygues Bâtiment International poursuit les travaux d'un palais présidentiel et a récemment livré un vaste complexe hôtelier.

### Moyen-Orient

Chiffre d'affaires 2010 : 110 M€
Prise de commandes 2010 : 523 M€

À Doha au **Qatar,** Bouygues Bâtiment International réalise un immense ensemble immobilier d'environ 700 000 m², le Barwa Financial District.

À **Abu Dhabi,** VSL construit le premier pont à haubans des Émirats arabes unis, qui reliera l'île d'Hodariyat à Abu Dhabi.

### Amériques - Caraïbes

Chiffre d'affaires 2010 : 223 M€
Prise de commandes 2010 : 185 M€

Aux **États-Unis,** Bouygues Travaux Publics construit le tunnel du port de Miami dans le cadre d'un PPP de 35 ans.

Après l'hôpital de Surrey au **Canada,** en cours de réalisation, Bouygues Bâtiment International a signé, à nouveau dans le cadre d'un PPP, le quartier général de la Gendarmerie royale, qui sera certifié *Leed Gold*.

À **Cuba,** Bouygues Bâtiment International réalise clés en main des complexes hôteliers de luxe. Elle réalise actuellement son seizième hôtel et a signé en 2010 le contrat d'un important complexe touristique autour d'une marina à Varadero.

En **Jamaïque,** Bouygues Travaux Publics participe depuis plusieurs années au développement du réseau routier et autoroutier.

### Afrique - Maghreb

Chiffre d'affaires 2010 : 503 M€
Prise de commandes 2010 : 818 M€

En **Afrique du Sud,** Bouygues Travaux Publics a livré en juin 2010, pour la Coupe du monde de football, le premier tronçon du Gautrain (aéroport de Johannesburg - Sandton). Cette liaison ferroviaire de 80 km reliera à terme l'aéroport international, Johannesburg et Pretoria.

En **Guinée équatoriale,** le gouvernement a engagé d'importants travaux de modernisation des infrastructures. Bouygues Bâtiment Guinée équatoriale intervient à la fois sur des projets de bâtiment, de construction de routes et d'ouvrages d'art.

Au **Maroc,** l'activité du BTP a été soutenue en 2010. Le groupe a livré un complexe hôtelier à Essaouira et a démarré les travaux d'un deuxième port à conteneurs à proximité de Tanger.

En **Égypte,** Bouygues Travaux Publics participe au consortium réalisant la ligne 3 du métro du Caire, complétant la première phase amorcée en 2008.

## Activité Énergies et Services

En 2010, la contribution d'ETDE au chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction s'élève à 1 547 millions d'euros (contre 1 627 millions d'euros en 2009, soit - 5 %). ETDE se positionne sur les infrastructures de réseaux (53 % de l'activité), le génie électrique et thermique (25 %) et le *facility management* (22 %).

### France

Chiffre d'affaires 2010 : 1 012 M€
Prise de commandes 2010 : 1 423 M€

Dans le cadre des partenariats public-privé (PPP) d'éclairage public et de vidéoprotection, ETDE a remporté trois contrats en 2010, dont celui de la ville de Thiais d'une durée de vingt ans, qui intègre la réduction de la consommation électrique d'un tiers. ETDE a également remporté le contrat d'éclairage public de Longjumeau en proposant 35 % d'économie d'énergie, 100 % d'énergie verte, des véhicules électriques et un Bilan Carbone® tous les cinq ans.

Active sur les projets en PPP, ETDE, en partenariat avec les filiales de construction du groupe, a notamment signé le stade Vélodrome de Marseille, l'UFR de médecine de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et le centre de Clignancourt de l'université Paris IV Sorbonne. Sa filiale Exprimm assurera la maintenance de ces projets.

En génie électrique et thermique, ETDE réalise les travaux des hôpitaux de Metz et d'Amiens.

Axione, également filiale d'ETDE, intervient sur 14 délégations de services publics (7 600 km de fibre optique, 6 millions d'habitants desservis), devenant ainsi l'un des leaders français de l'aménagement numérique du territoire.

### International

Chiffre d'affaires 2010 : 535 M€
Prise de commandes 2010 : 502 M€

Au **Royaume-Uni,** ETDE intervient dans l'ensemble de ses métiers : le *facility management* (Ecovert FM), l'éclairage public (David Webster) et le génie climatique (Icel et ETDE Contracting). En Europe, ETDE est également présente en **Suisse** avec sa filiale Mibag *(facility management)* et en **Hongrie** avec sa filiale Szigma-Coop (génie climatique).

Implantée en Afrique depuis plus de cinquante ans, ETDE est principalement présente au **Congo** et au **Gabon.** L'entreprise y développe l'ensemble de ses compétences en conception, installation et maintenance de réseaux d'énergies, d'éclairage public, et de génie électrique et thermique.

ETDE intervient aussi à l'international sur des grands projets, comme les travaux en cours de construction et de réhabilitation de 500 km de lignes et de postes électriques au Congo.

Au **Canada,** Ecovert FM assurera le *facility management* de l'hôpital de Surrey pendant trente ans et du quartier général de la Gendarmerie royale pendant vingt-cinq ans.

## La construction durable, vecteur d'innovation

Bouygues Construction s'appuie sur la recherche et développement (R&D) et l'innovation pour anticiper et accompagner les mutations qui touchent ses métiers et ses marchés.

Réponse aux enjeux environnementaux soulevés par ses activités et relais de croissance pour l'entreprise, la construction durable est au cœur de ses programmes de recherche. Bouygues Construction y a ainsi consacré 50 % de ses dépenses de R&D en 2010 (contre 32 % en 2009).

En outre, il a placé la construction durable au cœur de sa stratégie avec le lancement, mi-2010, d'un projet consacré à ce sujet dans le cadre de la démarche Actitudes (voir encadré p. 54). Au-delà de ses implications techniques, ce projet touche l'organisation, le commerce et le marketing, ainsi que les modes de production sur les chantiers.

### Diffuser l'innovation au sein du groupe

Les programmes de recherche transverses sont pilotés et coordonnés par la direction Construction durable créée en 2009. Ils ont pour objectif de développer des réponses innovantes et opérationnelles. Réunissant les directions techniques de chaque entité, un comité R&D sélectionne les thèmes de recherche prioritaires, définit les budgets, les livrables et les plannings. Il stimule également l'innovation à tous les niveaux de l'entreprise, notamment en organisant des Rencontres de l'innovation, manifestations ouvertes à tous (directions techniques, travaux, commerciales, etc.), ainsi que des concours Innovation au sein des entités et, tous les deux ans, au niveau du groupe.



Installation de 2 000 km de fibre optique pour relier 96 % des foyers de la Drôme et de l'Ardèche au haut débit



Le tutorat permet aux seniors de transmettre leur savoir et de former les collaborateurs plus jeunes

En 2010, le concours Innovation de Bouygues Construction, dont les critères de sélection intégraient largement les aspects liés au développement et à la construction durables, a mobilisé 2 000 collaborateurs autour de 500 dossiers. Parmi les innovations primées : une démarche commerciale proactive sur la biodiversité ordinaire, *Eco-Light* (une nouvelle approche de l'éclairage et de sa source d'alimentation), un béton auto-plaçant "bas carbone".

En parallèle, les entités du groupe disposent de programmes R&D spécifiques à leurs activités pour développer des innovations dans le cadre de leurs projets, à différents stades : commercial, conception, réalisation et exploitation/maintenance. Elles mènent ainsi des recherches en vue d'améliorer la performance des matériaux et des matériels, la sécurité et la qualité d'exécution, d'optimiser les délais et de diminuer la pénibilité des tâches et l'impact sur l'environnement.

## Une politique de collaboration industrielle et académique

En complément de ses moyens propres, Bouygues Construction noue des accords de coopération avec des industriels et des laboratoires de grandes écoles ou d'universités. Ces partenariats permettent de développer des matériaux innovants comme le béton isolant-structurel Thermedia™ 0.6B. (avec Lafarge en 2009) et de bénéficier d'un haut niveau d'expertise technologique afin de progresser rapidement sur des sujets de pointe comme la maquette numérique, les matériaux composites ou le photovoltaïque. Dans la même logique, le groupe a financé, en 2010, la création d'une chaire de recherche et d'enseignement "Bâtir durable et innover" en partenariat avec l'École des Ponts ParisTech, l'École Centrale Paris, Supélec et le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB). Cette chaire a pour vocation de faire travailler des chercheurs et doctorants sur la performance énergétique et environnementale des bâtiments, les technologies "bas carbone", la santé et le confort des utilisateurs, l'approche coût global, la maquette numérique, l'"interfaçage" des bâtiments entre eux et avec le quartier, etc.

## Des axes concrets de recherche

En 2010, le programme transverse de recherche de Bouygues Construction a principalement porté ses efforts sur :

- l'efficacité énergétique des bâtiments, notamment par l'amélioration de la maîtrise des consommations réelles (outils de diagnostics, analyse des performances des matériaux, suivi des usages, etc.) et le développement de technologies innovantes de réduction et de production d'énergie (climatisation solaire, isolation thermique extérieure, etc.) ;
- la réduction des émissions de carbone (bétons "bas carbone", etc.) ;
- le développement d'une base de données de caractérisation environnementale des produits de second œuvre ;
- le développement d'une méthodologie d'évaluation de la biodiversité urbaine ;
- la qualité de l'air intérieur dans l'habitat ;
- l'évaluation en coût global des bâtiments ;
- l'éco-conception (perfectionnement du logiciel d'analyse de cycle de vie des bâtiments, Elodie®, participation au projet européen

*Open House* pour développer et implanter une méthode d'évaluation des bâtiments commune en Europe, participation au projet *UrbanEra* de Bouygues SA et d'Alstom).

### Des offres innovantes pour les clients

L'éco-conception, qui prend en compte l'ensemble des impacts environnementaux d'un projet de sa conception à sa démolition, est au centre du développement de nombreuses offres innovantes de Bouygues Construction.

Précurseur, le logiciel CarbonEco® conçu en interne permet de comptabiliser les émissions de gaz à effet de serre liées à la réalisation d'un projet de bâtiment ou de génie civil, de comparer les éco-variantes et de tester différentes options d'exploitation. Par ailleurs, le groupe a poursuivi en 2010 le déploiement d'Hypervision, outil de pilotage en temps réel des consommations énergétiques d'un bâtiment, utilisé notamment par les filiales du groupe dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) impliquant l'exploitation et la maintenance. Enfin, Bouygues Construction s'est associé au CSTB pour développer Elodie®, solution qui permet d'évaluer la qualité environnementale des projets à travers une analyse multicritère de tout leur cycle de vie.

## Les hommes, première richesse de l'entreprise

### Prévention santé - sécurité

La politique de prévention santé-sécurité de Bouygues Construction vise le "zéro accident". Elle est animée par un comité qui assure le partage des bonnes pratiques, ainsi que la cohérence des démarches de progrès et des indicateurs de suivi. Le système de management global de la sécurité, déployé dans toutes les entités, est certifié Ohsas 18001 sur 83 % de l'activité. L'implication des managers opérationnels et de la maîtrise a permis de faire baisser le niveau de risque depuis cinq ans :

- évolution du taux de fréquence (tf) de 11,97 en 2005 à 6,14[a] en 2010,
- évolution du taux de gravité (tg) de 0,54 en 2005 à 0,30[a] en 2010.

Le plan d'actions **Sécurité** passe par la formation et la responsabilisation des collaborateurs ("quart d'heure sécurité" par exemple). Toutes les entités organisent des parcours Sécurité adaptés aux compagnons, chefs de chantier, conducteurs de travaux et managers. Les intérimaires et sous-traitants sont également impliqués dans les actions de prévention : accueil sur site, clauses de sécurité incluses dans les contrats, formations, guides de prévention ou partenariats.

La sécurité routière est un thème phare pour le groupe qui diffuse des livrets pédagogiques et dispense des formations à la sécurité routière et à l'éco-conduite (300 collaborateurs formés depuis 2009). DTP Terrassement a ainsi créé en 2010 un livret "Sécurité routière en Afrique", accompagné d'une vidéo sur l'éco-conduite pour les engins de chantiers.

Sur le plan de la **santé,** le travail sur l'ergonomie est une priorité de Bouygues Construction avec la mise en place de séances d'échauffement pour les compagnons avant leur prise de poste, le recrutement d'ergonomes et le déploiement de matériels et matériaux plus faciles à utiliser (bétons auto-plaçant et auto-nivelant par exemple).

La campagne de lutte contre les addictions a été poursuivie en 2010 par la formation de la maîtrise et la sensibilisation des compagnons. L'objectif n'est pas la répression mais la création de conditions favorables pour qu'un collaborateur dépendant puisse reprendre une vie normale grâce à un accompagnement médical.

Afin de mieux évaluer les risques chimiques, l'entreprise a créé en 2009 un logiciel spécifique et un pôle de veille associant animateurs Sécurité et médecins du travail. Celui-ci a lancé une démarche pour identifier et remplacer tous les produits connus qui contiendraient des substances cancérogène-mutagène-toxique pour la reproduction (CMR) ou des agents chimiques dangereux (ACD).

### Formation

La politique de formation de Bouygues Construction représente plus de 5,4 % de sa masse salariale en France. Elle s'appuie sur des centres de formation internes au niveau central *(Bouygues Construction University,* centre d'apprentissage Gustave Eiffel) et dans les filiales (Pro Académie, *VSL Academy,* etc.).

Lancée fin 2008, *Bouygues Construction University* dispense une cinquantaine de formations (métiers, management, etc.) et complète régulièrement son offre. Certaines entités ont des formations spécifiques à leurs métiers, comme la Pro Académie chez Bouygues Entreprises France-Europe.

**POUR ALLER PLUS LOIN**

**Centre Gustave Eiffel**
▶ www.centregustaveeiffel.net

**Fondation Terre Plurielle**
▶ www.terreplurielle.org

L'ordre des Compagnons du Minorange (décliné dans d'autres pays comme la Suisse, le Maroc, Hong Kong et Cuba) et les formations sont des vecteurs de progression reconnus pour les compagnons. Des formations d'alphabétisation ("Lire, écrire, compter") sont également proposées aux compagnons qui le souhaitent.

### Diversité

Bouygues Construction a créé fin 2008 un comité Diversité, composé d'un représentant de chaque entité. Il permet d'animer la politique de diversité de l'entreprise autour de quatre axes de travail.

#### Emploi des seniors

Des accords ont été signés par toutes les entités pour favoriser le recrutement de collaborateurs seniors et les accompagner dans leur carrière : bilans de compétences, validation des acquis de l'expérience, suivi médical renforcé, etc.

#### Égalité hommes/femmes

En 2010, les femmes représentent 21 % des cadres contre 18 % en 2009. Différentes opérations pour favoriser la féminisation des équipes de production ont été lancées : "Déployons nos elles", en partenariat avec l'IMS-Entreprendre pour la Cité, afin de diversifier les choix d'orientation des jeunes filles ; "Réussir au féminin", une formation au management ; ou encore, un projet de formation au métier de grutier, en partenariat avec le Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification BTP 76.

#### Handicap

La plupart des entités de Bouygues Construction ont signé des accords ou conventions avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

*(a) Pour se conformer aux pratiques de la profession, Bouygues Construction a modifié sa méthode de calcul pour les indicateurs portant sur la sécurité. Les indicateurs sont désormais calculés en prenant en compte l'ensemble des collaborateurs et non uniquement les collaborateurs affectés à la production. Équivalence, pour 2010, avec l'ancien mode de calcul : taux de fréquence = 7,61 ; taux de gravité = 0,39*



Sur le chantier du centre commercial d'Aubervilliers

(Agefiph), s'engageant sur quatre thèmes : sensibilisation des collaborateurs, recrutement, maintien dans l'emploi et sous-traitance au secteur protégé. Fin 2010, 608 personnes handicapées étaient présentes dans les filiales françaises.

Le recours au secteur protégé et adapté fait l'objet d'un travail très structuré piloté par la direction des Achats du groupe et déployé par des binômes Ressources humaines-Achats dans l'ensemble des entités. La part du chiffre d'affaires sous-traitée à ce secteur est en augmentation de 9 %. L'accompagnement de la professionnalisation de ce secteur est également un axe de travail développé en 2010 avec, par exemple, un partenariat entre ETDE et l'Association des paralysés de France (APF) pour former des travailleurs handicapés au câblage d'armoires électriques.

### Diversité ethnique

Depuis mai 2007, l'entreprise dispense une formation "Égalités des chances" destinée aux responsables des Ressources humaines et aux managers. Avec 300 personnes formées à ce jour, elle permet de rappeler le devoir d'étudier toutes les candidatures avec un regard respectueux et sans *a priori*.

## Bien-être au travail

Une meilleure prise en compte des attentes des salariés est assurée par la généralisation d'enquêtes de satisfaction inscrites tous les trois ans dans le cycle de management. En 2010, 77 % des salariés en France ont bénéficié d'un entretien annuel, leur permettant de faire un point complet avec leur manager.

Les premiers accords sur la prévention des risques psychosociaux ont été signés dans plusieurs entités en 2010. Ils comportent notamment la mise en place de dispositifs de veille psychosociale et d'alerte et la signature de chartes sur la conciliation vie professionnelle / vie privée à destination des managers. Un module "stress au travail" est dispensé par *Bouygues Construction University* depuis 2010.

Bouygues Construction a signé la *Charte de la parentalité* et il est partenaire de l'Observatoire de la Parentalité. Un guide pratique, créé en 2010, donne aux managers conseils juridiques et bons réflexes pour mieux gérer ce sujet : congés maternité, paternité, télétravail, etc.

Enfin, des "journées portes ouvertes" sur les chantiers permettent aux compagnons de faire découvrir leur métier à leurs familles.

## Respect des droits humains

Du fait de sa présence dans près de 80 pays, Bouygues Construction fait face à des situations économiques, sociales et politiques très diverses.

Le respect des valeurs et des principes fondateurs en matière de droits de l'homme *(Déclaration universelle des droits de l'homme,* OIT[5], OCDE[6], Pacte mondial des Nations unies) est un fil directeur de son action. Ces principes sont diffusés dans toutes les filiales grâce au code d'éthique de Bouygues et à la charte RSE (responsabilité sociétale des entreprises) fournisseurs.

Les entités présentes dans les pays émergents portent leurs actions dans plusieurs directions :

- application aux personnels locaux des standards de l'entreprise en matière de santé et sécurité, qui sont supérieurs à la législation locale dans de nombreux pays ;
- conditions de travail et d'hébergement décentes, dans le respect des cultures et des communautés ;
- 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 ;
- transfert de compétences aux personnels locaux : formations et créations d'écoles ;
- soutien des associations d'aide aux personnes les plus démunies à proximité de tous les grands chantiers ;
- en outre, Bouygues Construction s'interdit de travailler dans les pays sous embargo des Nations unies.

## Bouygues Construction à l'écoute de ses parties prenantes

Dans le cadre de sa démarche de développement durable, Bouygues Construction a mis en place les conditions d'un dialogue permanent avec ses différentes parties prenantes (cf. tableau ci-contre).

*(5) Organisation international du travail (6) Organisation de coopération et de développement économiques*

## MODALITÉS DE DIALOGUE DE BOUYGUES CONSTRUCTION AVEC LES PARTIES PRENANTES

| LES PARTIES PRENANTES | LEURS ATTENTES | LES RÉPONSES APPORTÉES PAR BOUYGUES CONSTRUCTION | LES ORGANES ET MODALITÉS DE DIALOGUE |
|---|---|---|---|
| **Clients** | Qualité de service<br>Compétitivité<br>Innovation<br>Confiance<br>Écoute<br>Éthique | ▶ Démarche Qualité, Environnement, Sécurité-Santé (Iso 9001, Iso 14001, Ohsas 18001)<br>▶ Programmes de recherche sur la construction durable<br>▶ Éco-variantes proposées aux clients<br>▶ Diffusion du code d'éthique et formation des managers à l'éthique des affaires<br>▶ Offres nouvelles en matière de construction durable (contrat de performance énergétique) | ▶ Enquêtes de satisfaction clients<br>▶ Conventions, journées thématiques<br>▶ Lettres d'information<br>▶ Organisation des "Matinales de la construction durable", club "construction durable" réunissant des clients et partenaires |
| **Actionnaires**<br>**Communauté financière** | Performance économique et rentabilité<br>Transparence et information<br>Visibilité à long terme | ▶ Publication de documents d'information et de communiqués<br>▶ Publication du document de référence et du rapport annuel<br>▶ Réponses aux agences de notation extra-financière ou investisseurs *(via* Bouygues SA) | ▶ Réunions annuelles<br>▶ Site internet |
| **Collaborateurs**<br>**Organisations syndicales** | Conditions de travail<br>Santé-sécurité<br>Respect<br>Droits sociaux et syndicaux<br>Équité<br>Reconnaissance au travail<br>Formation<br>Diversité | ▶ Formations : *Bouygues Construction University,* Égalité des chances, Pro Académie, *QSE Academy,* etc.<br>▶ Entretien annuel et mobilité interne<br>▶ Actionnariat salarié (Bouygues Partage et intéressement)<br>▶ Avantages sociaux<br>▶ Formation à la sécurité sur le chantier, à la sécurité routière, lutte contre les addictions, module "stress au travail"<br>▶ Approche ergonomique, échauffement sur les chantiers<br>▶ Handitour pour sensibiliser les salariés au handicap | ▶ Enquêtes de satisfaction<br>▶ CHSCT, Comité d'entreprise, élections professionnelles<br>▶ Comité Diversité<br>▶ Comité Prévention santé-sécurité<br>▶ Communication interne (intranet, journaux d'entreprise, conférences, affichages)<br>▶ Réunions d'information, journées dédiées |
| **Fournisseurs**<br>**Sous-traitants** | Loyauté<br>Équité<br>Pérennité des relations | ▶ Charte RSE fournisseurs et sous-traitants<br>▶ Charte Grands donneurs d'ordres - PME<br>▶ Partenariats<br>▶ Dossier d'accueil pour les entreprises partenaires<br>▶ Évaluation de la performance RSE des fournisseurs<br>▶ Audits sociaux des fournisseurs présents dans les pays émergents | ▶ Enquêtes de satisfaction et de perception / Bilans de coopération<br>▶ Conventions<br>▶ Journées d'information et d'échanges<br>▶ Groupes de travail |
| **Riverains des chantiers** | Maîtrise et réduction des impacts des chantiers | ▶ Démarche environnementale sur les chantiers labellisés Ecosite<br>▶ Logiciels d'estimation du niveau sonore et de simulation acoustique<br>▶ Dispositifs de consultation, de dialogue et d'information | ▶ Panneaux d'information<br>▶ Cahier des doléances<br>▶ Numéro vert<br>▶ Site internet chantier<br>▶ Réunions de concertation |
| **Société civile (dont collectivités)**<br>**Associations**<br>**Organisations non gouvernementales (ONG)** | Dialogue et transparence<br>Partenariats durables<br>Respect de la réglementation, des droits du travail et des droits de l'homme<br>Préservation de l'environnement<br>Comportement éthique et responsable | ▶ Démarche environnementale sur les chantiers labellisés Ecosite<br>▶ Évaluation des émissions de carbone (logiciel CarbonEco®)<br>▶ Partenariats environnementaux avec Noé Conservation sur la biodiversité et avec le WWF sur les approvisionnements en bois<br>▶ Partenariats humanitaires : Care France, Architectes de l'Urgence, Planète Urgence<br>▶ Fondation d'entreprise Terre Plurielle<br>▶ Comité d'actions citoyennes<br>▶ Contribution au développement économique des zones d'implantation du groupe | ▶ Site internet<br>▶ Participation à des manifestations externes (Federe, etc.)<br>▶ Adhésion à des organisations favorisant les échanges avec la société civile (Comité 21, Pacte mondial) |
| **Communauté scientifique, sectorielle (Ademe, CSTB, FNTP, EGF-BTP, etc.) et éducative** | R&D et innovation<br>Mutualisation des compétences<br>Partage des connaissances | ▶ Mastère spécialisé "Construction et habitat durables" en partenariat avec l'Ensam et l'ESTP<br>▶ Participation à des projets de recherche avec le CSTB<br>▶ Création de la Chaire "Bâtir durable et Innover" avec le CSTB et trois grandes écoles (École des Ponts ParisTech, École Centrale Paris, Supélec)<br>▶ Projets menés avec la collaboration de l'Ademe (éco-conduite, Bilan Carbone®, etc.) | ▶ Participation à des groupes de travail sur le développement durable dans les fédérations professionnelles<br>▶ Organisation de cours et conférences<br>▶ Participation aux forums écoles |

*Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie ; Afnor : Association française de normalisation ; CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; CSTB : Centre scientifique et technique du bâtiment ; EGF-BTP : Entreprises Générales de France ; Ensam : Arts et Métiers ParisTech ; ESTP : École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie ; FNTP : Fédération nationale des travaux publics ; RSE : Responsabilité sociétale des entreprises*



Soutien de Terre Plurielle, la Fondation d'entreprise Bouygues Construction, à l'ouverture d'une classe supplémentaire à l'école Sara Péligry au Mali

## Établir une relation de confiance avec les clients

### Écoute et transparence

La confiance des clients de Bouygues Construction repose sur la qualité de ses produits et de ses modes de production, soutenue par un système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement (82 % du chiffre d'affaires couvert par une triple certification QSE en 2010).

Dans ce cadre, l'écoute des clients reste prioritaire avec la systématisation des enquêtes de satisfaction et un recours accru à des organismes externes pour garantir une expression libre. Ainsi, Bouygues Entreprises France-Europe a confié à l'institut d'études Qualimétrie la conduite de l'ensemble de ses enquêtes de satisfaction en 2010 ; 52 % des opérations livrées en bâtiment et travaux publics ont fait l'objet d'une enquête auprès des clients.

Dans le cadre de sa démarche éthique, Bouygues Construction a engagé des initiatives visant à sensibiliser les managers et promouvoir des comportements commerciaux irréprochables. Trois mesures principales ont été mises en œuvre en 2010 : le renforcement des investigations préalables à la désignation des agents commerciaux *via* l'Adit (société nationale d'intelligence stratégique) ; la création d'un comité Éthique ; le lancement d'un programme de formation consacré à l'éthique pour les comités de direction des filiales (130 managers concernés). L'extension du dispositif d'alerte aux pratiques anti-concurrentielles est en cours.

## Impliquer les sous-traitants et les fournisseurs dans les démarches de progrès

Les filiales de Bouygues Construction s'emploient à mobiliser leurs sous-traitants sur les thèmes de la santé, la sécurité, la qualité, l'environnement et la lutte contre le travail dissimulé, notamment au travers de formations, de groupes de travail, de conventions, d'enquêtes de satisfaction, de bilans de coopération, et de livrets d'accueil remis au démarrage des opérations.

La politique d'achats responsables de l'entreprise est animée par un comité spécifique qui assure l'information et la formation des acheteurs. Elle s'appuie sur des catalogues d'éco-produits et d'éco-matériels à destination des équipes techniques et de travaux. L'évaluation des fournisseurs sur leurs performances RSE[7] est renforcée par le recours à un organisme externe spécialisé (EcoVadis). Ceci permet une analyse objective et un *benchmark* entre les fournisseurs (164 fournisseurs évalués depuis deux ans, représentant 415 millions d'euros). Ce dispositif vient compléter les principes d'actions édictés dans la charte RSE fournisseurs annexée aux contrats, ainsi que des clauses précises en matière de responsabilité sociale et environnementale dans les contrats de sous-traitance.

En France, Bouygues Construction a signé en 2010 la charte Grands donneurs d'ordres - PME sous l'égide du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi. Celle-ci établit dix engagements pour des achats responsables. À l'international, une attention particulière est portée sur les fournisseurs dans les pays émergents : 47 audits sociaux et qualité ont ainsi été réalisés en 2010 auprès de nouveaux fournisseurs. Enfin, concernant ses achats de bois, Bouygues Construction a signé en octobre 2010 un partenariat de cinq ans avec le WWF *(World Wide Fund for Nature)* pour rejoindre son réseau Forêt et Commerce *(Global Forest and Trade Network),* devenant ainsi le premier membre de ce réseau dans le secteur de la construction en France.

Des procédures très strictes sont en place 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, formation des hiérarchies Travaux, clauses spécifiques garantissant la situation régulière des salariés mis à disposition dans les contrats cadres avec les sociétés d'intérim, organisation de contrôles internes, etc.

## Participer à la vie économique et sociale des territoires

Ses nombreux partenariats et échanges avec des acteurs de la société (organisations non gouvernementales, associations, collectivités) permettent à Bouygues Construction d'intégrer, dans l'exercice de ses activités, les attentes de ses parties prenantes, tant sur les aspects sociaux qu'environnementaux. Depuis 2006, Bouygues Construction est adhérent du Pacte mondial des Nations unies *(Global Compact)* et participe activement, depuis 2007, aux différents groupes de réflexion animés par le Comité 21.

### Être à l'écoute des riverains

La prise en compte des attentes des riverains, des acteurs publics locaux et, plus largement, de la société civile est une clé pour la bonne intégration des chantiers dans leur environnement. En 2010, 64 % des chantiers ont ainsi fait l'objet d'actions de concertation, de communication ou d'évaluation de la satisfaction des riverains. Dans cette logique, Bouygues Entreprises France-Europe met à la disposition

*(7) Responsabilité sociétale des entreprises*

de ses équipes Travaux un "pack riverains" comprenant une trame de réunion avec les riverains, un modèle de lettre d'information et un exemple d'enquête de satisfaction à mener auprès d'eux.

### Favoriser l'emploi local

Bouygues Construction a une politique volontariste d'emploi de compagnons et de cadres locaux contribuant au développement des territoires où ses entités sont implantées. Les bénéfices apportés localement en termes d'emplois directs et indirects, de transferts de savoir-faire, de soutien aux communautés sont autant de marques de l'engagement de l'entreprise. Par exemple, à Cuba, Bouygues Bâtiment International, qui emploie 100 % de main d'œuvre locale, a créé une école pour former ses chefs d'équipes (165 compagnons formés depuis 2008).

### Faciliter l'insertion

Bouygues Construction mène une démarche proactive de partenariat avec les structures locales d'insertion : chantiers écoles avec Pôle Emploi et l'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afpa), intégration de jeunes issus de l'Epide (Établissement public d'insertion de la Défense) dans le cadre du partenariat en place, programme "Passerelle pour l'emploi" en Île-de-France pour aider jeunes et adultes à trouver un emploi. Chaque filiale propose, à la demande des clients mais aussi spontanément, des clauses d'insertion sur les chantiers dans leurs contrats. Par exemple, Bouygues Bâtiment Ile-de-France a mis en place en 2010 un chantier école sur le site des Archives nationales de Pierrefitte-sur-Seine permettant d'accueillir et de former 25 jeunes sans qualification. De son côté, ETDE poursuit son partenariat avec le Comité national des régies de quartier (120 associations) avec pour objectif de confier à des personnes en situation de précarité différentes prestations de sous-traitance (balisage de chantier, information des riverains, etc.).

### Politique de mécénat

À travers sa fondation d'entreprise Terre Plurielle créée en 2009, Bouygues Construction soutient en France et à l'international des projets de solidarité favorisant l'accès à la santé, l'éducation et l'insertion de populations en difficulté. En 2010, 53 projets parrainés par des collaborateurs ont été soutenus dans 13 pays différents.

En parallèle des actions de la fondation, les entités de Bouygues Construction mènent des opérations de solidarité au sein des territoires où elles sont implantées. Dans plusieurs entités, des comités d'actions citoyennes ont été créés pour mettre en œuvre les engagements pris par l'entreprise. À l'international, Bouygues Construction gère deux principaux partenariats : avec l'association Care pour la reconstruction de 3 000 logements à Cuba à la suite des ouragans et avec Architectes de l'urgence pour permettre à des collaborateurs volontaires de partir en mission humanitaire dans des pays victimes de catastrophes naturelles, notamment Haïti.

En 2010, Bouygues Construction a financé à hauteur de 3,1 millions d'euros des actions visant à soutenir l'insertion, l'éducation et la santé dans le monde.

## TÉMOIGNAGE

**Jean Bakouma,**

responsable du pôle Forêt et GFTN *Manager*, WWF



"En 2010, Bouygues Construction a rejoint le réseau Forêt et Commerce du WWF *(World Wide Fund)*, devenant ainsi la première entreprise du secteur de la construction en France à s'engager dans cette démarche.

À travers ce partenariat, nous allons aider le groupe, qui achète de grandes quantités de bois (coffrage, charpente, bardage, portes, parquets, menuiseries extérieures, etc.), à cibler les meilleures filières d'approvisionnement et à établir des partenariats de long terme avec les fournisseurs responsables.

De son côté, Bouygues Construction s'engage à augmenter ses volumes d'achat de bois venant de forêts gérées selon des principes garantissant la pérennité des ressources, le maintien de la biodiversité et le bien-être social. Tous les six mois, nous organiserons des missions d'évaluation pour suivre la mise en œuvre de la démarche.

L'objectif, partagé avec Bouygues Construction, est d'asseoir une filière Bois responsable et économiquement compétitive, tant en termes de coûts de revient que de qualité et de délais."

## PERSPECTIVES 2011 DE BOUYGUES CONSTRUCTION

**Dans un environnement économique qui reste incertain, l'objectif de chiffre d'affaires de Bouygues Construction en 2011 est fixé à 9,4 milliards d'euros (+ 2 %).**

Avec le démarrage de plusieurs grandes affaires, notamment en Asie, Bouygues Construction dispose d'une bonne visibilité et peut compter sur :

- **une activité acquise au 31 décembre 2010 pour l'exercice 2011** de 7,1 milliards d'euros, couvrant 76 % de l'activité prévisionnelle ;
- **une croissance soutenue de l'activité à l'international** (hors Europe), notamment dans des pays moins sensibles à la crise économique (Hong Kong, Singapour, Qatar, etc.) ;
- **un carnet à long terme** (au-delà de cinq ans) de 1,8 milliard d'euros au 31 décembre 2010 ;
- **une structure financière saine,** forte d'une trésorerie nette de 2,9 milliards d'euros ;
- **une offre renforcée dans le domaine de la construction durable,** notamment avec des engagements de performances énergétique et environnementale.

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 2011.

# DÉVELOPPEMENT DURABLE : enjeux et indicateurs clés

| | OBJECTIFS | INDICATEUR | UNITÉ | 2009 | 2010 | ACTIONS MENÉES EN 2010 | AVANCEMENT* | OBJECTIFS 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DÉFIS ÉCONOMIQUES ET COMMERCIAUX | **Promouvoir la construction durable auprès des clients et établir une relation de confiance** | Chiffre d'affaires couvert par **une triple certification** | % | 82 | 82 | ▶ Formations des équipes technique et commerciale à la construction durable pour une intégration systématique dans les offres et une démarche proactive auprès des clients (1 820 personnes formées depuis 2008). Deux formations lancées en 2010 à l'international *(Passport to Green Construction, Build Green)*<br>▶ Conception d'offres innovantes sur le plan énergétique (premier contrat de performance énergétique (CPE) dans le logement social, *BeGreen* pour la rénovation de bureaux, "Harmonia" pour des logements BBC, etc.)<br>▶ Création du "club construction durable", lieu de réflexion et d'échange avec les clients et les partenaires de Bouygues Construction, composé de quatre *think tanks* (Logement social, Énergies renouvelables, Bureaux, Campus universitaires)<br>▶ Déploiement d'un plan d'actions sur l'éthique des affaires : dispositif d'alerte sur les pratiques anticoncurrentielles, renforcement des investigations préalables à la désignation des agents commerciaux, création d'un comité Éthique, plan de formation institutionnel<br>▶ Progression de la triple certification QSE dans les entités et déploiement des enquêtes de satisfaction | | ▶ Promouvoir systématiquement la construction durable auprès des clients (exemple : nouvelles formations pour les *design managers* à l'international pour devenir assesseurs sur les certifications environnementales Breeam® ou Leed®)<br>▶ Concevoir des offres innovantes intégrant de nouvelles technologies pour améliorer la performance environnementale et la qualité d'usage des ouvrages<br>▶ Accroître les enquêtes de satisfaction clients sur le périmètre France-Europe sur la totalité des opérations et atteindre l'objectif de 85 % de satisfaction clients |
| | **Intégrer la prise en compte des risques dans la gestion quotidienne de l'entreprise** | Chiffre d'affaires où une **analyse des risques environnementaux** est formalisée | % | 84 | 83 | ▶ Déploiement de la nouvelle campagne de contrôle interne avec l'auto-évaluation des unités opérationnelles sur 500 principes<br>▶ Généralisation de la méthodologie d'analyse des risques dans toutes les entités de Bouygues Construction (identification, caractérisation, évaluation et hiérarchisation des principaux risques) et intégration dans les plans stratégiques<br>▶ Renforcement de l'analyse et du suivi des risques tout au long du projet (suivi de l'évolution de chaque risque, formation des collaborateurs) | | ▶ Poursuivre le déploiement des démarches de contrôle interne, d'analyse et de suivi des risques<br>▶ Mettre en œuvre les axes d'amélioration identifiés |
| | **Développer des relations équilibrées avec les fournisseurs et les sous-traitants** | Chiffre d'affaires **réalisé par les filiales ayant intégré la charte RSE fournisseurs et sous-traitants** dans leurs contrats | % | 79[a] | 87[b] | ▶ Poursuite de la politique Achats responsables : formation des acheteurs, catalogues éco-produits et éco-matériels, charte RSE fournisseurs annexée aux contrats, évaluation des fournisseurs par un tiers externe, EcoVadis (164 fournisseurs évalués depuis 2008 représentant 415 M€)<br>▶ Partenariat avec le WWF sur les approvisionnements en bois (premier constructeur à intégrer le Réseau Forêt et Commerce)<br>▶ Signature de la charte "Grands donneurs d'ordres – PME" sous l'égide du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, qui établit 10 engagements pour des achats responsables<br>▶ Actions visant à associer les sous-traitants à la démarche : livret d'accueil "sous-traitant" portant sur la santé/sécurité, qualité, environnement et lutte contre le travail dissimulé, formations, bilans de coopération<br>▶ Lutte contre le travail illégal : contrôle systématique des papiers d'identité et autorisations de travail, badge à l'entrée, organisation de contrôles internes | | ▶ Accroître le nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis et auditer des fournisseurs à faible score. Intégrer la performance RSE dans le choix des fournisseurs pour les contrats cadre<br>▶ Intégrer les critères d'achat découlant des certifications Breeam® ou Leed® dans la politique Achats responsables de Bouygues Construction<br>▶ Former les acheteurs à l'achat responsable de bois dans le cadre du contrat avec le WWF<br>▶ Suivre les partenariats avec les fournisseurs et sous-traitants, déployés sous leurs différentes formes |
| DÉFIS SOCIAUX | **Être leader en matière de sécurité et de protection de la santé dans ses métiers** | Chiffre d'affaires certifié **Ohsas 18001** | % | 82 | 83 | ▶ Campagnes de sensibilisation à la sécurité sur les chantiers et sur la route ("Santé, sécurité, je m'engage" auprès de 6 000 collaborateurs et sous-traitants en Île-de-France) ; *"Safety days"* dans plusieurs filiales, partenariat avec Pompiers sans frontières sur la sécurité routière<br>▶ Parcours de formation sécurité : "Permis de construire" pour les compagnons, "Vital'Attitude" pour la maîtrise, "Maîtrise des risques, management et attitudes de prévention" pour les managers<br>▶ Implication des sous-traitants dans les actions de sécurité : formation, guide de prévention<br>▶ Campagne de lutte contre les addictions (alcool, drogues) sur tous les chantiers de Bouygues Entreprises France-Europe<br>▶ Déploiement de l'échauffement des compagnons avant leur prise de poste<br>▶ Campagne de vaccination pour tous les compagnons au Vietnam, en Thaïlande et en Guinée équatoriale<br>▶ Signature d'accords sur la prévention des risques psychosociaux dans plusieurs entités (Bouygues Bâtiment Ile-de-France, Quille, DV Construction), création d'un module de formation pour lutter contre le stress au travail (trois sessions en 2010) | | ▶ Poursuivre une politique active de prévention santé et sécurité, avec des actions de sensibilisation et de formation pour les collaborateurs, les intérimaires et les personnels des sous-traitants<br>▶ Déployer la formation sur le stress au travail (six sessions programmées) |
| | | **Taux de fréquence**[c] des accidents du travail | (d) | 10,64 | 6,14[f] | | | |
| | | **Taux de gravité**[c] des accidents du travail | (e) | 0,39 | 0,30[f] | | | |
| | **Développer les compétences des collaborateurs** | **Collaborateurs ayant suivi une formation** dans l'année | % | 52 | 48 | ▶ Politique de formation active qui s'appuie sur des centres de formation interne au groupe et à ses filiales<br>▶ Renforcement de l'action de formation par l'intermédiaire de *Bouygues Construction University* (50 formations métiers / modules de management, 1 400 formations par an)<br>▶ Formations Développement durable et Construction durable *(Bouygues Construction University)*<br>▶ Généralisation des enquêtes de satisfaction des collaborateurs (6 950 personnes interrogées depuis 2009)<br>▶ Création d'une formation de départ à la première expatriation *"Day One"* (dix sessions en 2010) | | ▶ Mettre l'accent sur les formations répondant à des problématiques de sécurité et de construction durable<br>▶ Déployer le programme de formation "Campus relationnel" pour aider les cadres récemment promus à développer une attitude de respect et d'écoute |

Actions lancées en 2010 — Actions en déploiement en 2010 — Actions en phase de maturité (amélioration continue)

| | OBJECTIFS | INDICATEUR | UNITÉ | 2009 | 2010 | ACTIONS MENÉES EN 2010 | AVANCEMENT* | OBJECTIFS 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DÉFIS SOCIAUX | **Favoriser la diversité dans l'entreprise** | **Femmes cadres** | % | 18 | 21 | ▶ Politique Diversité animée par un comité en charge de coordonner les initiatives des filiales<br>▶ Formation sur l'"Égalité des chances" (300 personnes formées)<br>▶ Mise en œuvre des accords de 2008 sur l'égalité professionnelle homme/femme et signature d'accords sur l'emploi des seniors dans toutes les filiales françaises<br>▶ Étude sur "La place et l'évolution des femmes au sein de Bouygues Construction". Élaboration d'un plan d'action décliné dans l'ensemble des entités<br>▶ Accords ou conventions avec l'Agefiph dans la plupart des entités pour l'intégration de personnes handicapées, binômes RH-acheteurs pour favoriser le recours au secteur protégé, opérations itinérantes (Handitour) de sensibilisation sur les chantiers | | ▶ Mettre en place de nouvelles sessions de formation sur l'"Égalité des chances" (8 sessions planifiées en 2011)<br>▶ Mettre en œuvre un plan d'action sur la place des femmes dans l'entreprise<br>▶ Poursuivre la politique d'emploi de personnes handicapées et des actions en faveur du secteur protégé |
| | | **Collaborateurs handicapés en France** | Nombre | 618 | 608 | | | |
| | | Chiffre d'affaires réalisé avec **le secteur protégé** | K€ | 1 236 | 1 345 | | | |
| | **Participer à la vie économique et sociale des territoires où Bouygues Construction est implanté** | Partenariats soutenant **l'insertion, l'éducation et la santé** | Nombre | 334 | 439 | ▶ Opérations "chantiers-école" pour l'insertion, en partenariat avec l'Afpa et Pôle emploi, intégration de jeunes issus de l'Epide, tutorat de lycéens, "Passerelle pour l'emploi" en Île-de-France pour aider jeunes et adultes à trouver un emploi (86 personnes accompagnées en 2010), partenariat d'ETDE avec le Comité national des régies de quartier<br>▶ Soutien à des associations parrainées par des collaborateurs à travers la Fondation d'entreprise Terre Plurielle pour l'accès à la santé, l'éducation et l'insertion (53 projets soutenus depuis 2009)<br>▶ Départ en congés solidaires de 49 collaborateurs avec Planète Urgence depuis 2007<br>▶ Partenariats pour répondre à des situations d'urgence avec Care France à Cuba (construction et réhabilitation de 3 000 maisons sur deux ans) et Architectes de l'Urgence (à Haïti notamment) | | ▶ Poursuivre des actions en faveur de l'insertion sur l'ensemble des territoires où Bouygues Construction est présent<br>▶ Actions de mécénat à travers la Fondation Terre Plurielle et les partenariats déployés localement |
| DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX | **Renforcer la prise en compte de l'environnement dans la conception des ouvrages** | Part des bâtiments **sous labellisation ou certification environnementale dans** le montant de la prise de commandes | % | 29 | 53 | ▶ Anticipation de la réglementation thermique en France avec 48 bâtiments labellisés BBC-effinergie® (< 50kWh/m²/an) réalisés ou en cours<br>▶ Renforcement de l'expertise en matière de certification environnementale des bâtiments (10 salariés assesseurs sur les certifications Breeam®, 10 Leed® et 20 spécialistes HQE®, H&E)<br>▶ Intensification des programmes de recherche sur la Construction durable, animés par un pôle de compétences (150 experts en interne)<br>▶ Création de la chaire de recherche "Bâtir durable et innover" avec l'École des Ponts ParisTech, l'École Centrale Paris, Supélec et le CSTB sur les technologies "bas carbone", les bâtiments et villes durables<br>▶ Partage de la connaissance sur la construction durable : site intranet dédié, formations, Mastère spécialisé avec l'ESTP et l'Ensam, travaux avec le CSTB | | ▶ Renforcer les programmes de recherche sur la construction durable (budget en hausse de 43 % par rapport à 2010)<br>▶ Poursuivre les travaux avec le CSTB sur le logiciel Elodie® pour conduire une Analyse de cycle de vie (ACV) des bâtiments<br>▶ Développer les formations pour devenir Leed® AP et/ou Breeam® *International Assessor*<br>▶ Poursuivre les travaux de rénovation énergétique du siège de Bouygues Construction, Challenger, qui vise une triple certification (HQE, Breeam® et Leed®)<br>▶ Approfondir l'analyse de la qualité environnementale des matériaux (base éco-produits) |
| | **Diminuer les impacts environnementaux de ses activités** | Part du chiffre d'affaires **certifié Iso 14001** | % | 84 | 83 | ▶ Lancement de la démarche environnementale chantier et du label Ecosite validant sa mise en œuvre (68 % de chantiers labellisés Ecosite)<br>▶ Partenariat avec Noé Conservation pour 5 ans sur la biodiversité dans les projets d'infrastructures<br>▶ Réduction des nuisances aux riverains : logiciels pour simuler et maîtriser le niveau sonore des chantiers, bétons auto-plaçant pour supprimer les vibrations<br>▶ Actions de concertation avec les riverains : réunions d'information, sites internet, numéro vert, journées portes ouvertes, enquêtes de satisfaction<br>▶ Sensibilisation des collaborateurs aux éco-gestes sur les chantiers et dans les établissements | | ▶ Poursuivre le déploiement de la démarche Ecosite chantier<br>▶ Augmenter la part d'achat de produits en bois d'origine connue et/ou certifiée, conformément aux engagements pris avec le WWF, dans le cadre de l'adhésion au GFTN<br>▶ Établir des partenariats avec les fournisseurs et sous-traitants pour limiter les emballages et les chutes de matériaux |
| | **Réduire les émissions de $CO_2$ liées à ses activités** | **Bilans carbone** de bâtiments et d'ouvrages d'art, réalisés avec CarbonEco® | Nombre | 330 | 377 | ▶ Déploiement de CarbonEco® pour réaliser systématiquement le bilan carbone des opérations et valoriser des éco-variantes<br>▶ Élaboration d'offres "bas carbone" : performance énergétique des bâtiments (BBC), matériaux, modes constructifs<br>▶ Réduction des émissions liées aux transports : véhicules d'entreprise moins émetteurs de $CO_2$, plans de déplacements d'entreprise (PDE) dans cinq filiales et au siège de Bouygues Construction, formations à l'éco-conduite, etc. | | ▶ Renforcer la recherche sur les bâtiments "bas carbone" dans le cadre de la chaire "Bâtir durable et Innover"<br>▶ Expérimenter le béton auto-plaçant "bas carbone" sur les chantiers de Bouygues Entreprises France-Europe<br>▶ Déployer le logiciel CarbonEco® "sièges" pour quantifier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de Bouygues Construction<br>▶ Concevoir une politique de déplacements favorisant l'éco-mobilité |

*(*) par rapport aux objectifs 2010*

*(a) hors Bouygues Bâtiment International et VSL (b) monde (c) Cet indicateur est soumis à des corrections ultérieures liées à sa validation par les autorités concernées après sa publication (d) s'exprime en nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées (périmètre : monde) (e) s'exprime en nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées (périmètre : monde) (f) Pour se conformer aux pratiques de la profession, Bouygues Construction a modifié sa méthode de calcul pour les indicateurs portant sur la sécurité. Les indicateurs sont désormais calculés en prenant en compte l'ensemble des collaborateurs et non uniquement les collaborateurs affectés à la production. Équivalence, pour 2010, avec l'ancien mode de calcul : taux de fréquence = 7,61 - taux de gravité = 0,39*

*Agefiph : Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées - BBC : bâtiments basse consommation - Breeam : Building Research Establishment Environmental Assessment Method - CSTB : Centre scientifique et technique du bâtiment ESTP : École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie - Epide : Établissement public d'insertion de la Défense - Ensam : Arts et Métiers ParisTech - H&E : Habitat & Environnement - HQE : Haute qualité environnementale - Leed : Leadership in Energy and Environmental Design QSE : Qualité-Sécurité-Environnement - RSE : Responsabilité sociétale des entreprises*

# INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS DÉTAILLÉS au 31 décembre

| FAMILLE | INDICATEUR | PÉRIMÈTRE | UNITÉ | 2008 | 2009 | 2010 | RÉFÉRENTIEL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Établir une relation de confiance avec les clients** | Opérations livrées faisant l'objet d'un processus d'enquête de satisfaction des clients | Monde hors ETDE (83 % du chiffre d'affaires) | % | 46 | 41 | 52 | GRI - PR5 |
| | Cadres formés à l'éthique des affaires au cours des trois dernières années | Monde | Nombre | 2 082 | 2 117 | 1 837 | GRI - SO3 |
| **Mettre en place un système de management de la qualité** | Chiffre d'affaires couvert par une triple certification QSE[a] | Monde | % | 81 | 82 | 82 | GRI - PR1 |
| | Chiffre d'affaires couvert par un Système de Management de la Qualité (SMQ) certifié Iso 9001 | Monde | % | 94 | 97 | 96 | GRI - PR1 |
| | *Les démarches de triple certification Qualité, Sécurité et Environnement (QSE) se poursuivent dans toutes les entités opérationnelles de Bouygues Construction. La légère baisse de la part du chiffre d'affaires certifié Iso 9001 s'explique par le changement d'organisation au sein de DTP Terrassement. Avant 2010, la structure était triple certifiée en central. Depuis 2010, la démarche a été décentralisée et une seule de ces unités opérationnelles a été certifiée.* | | | | | | |
| **Impliquer les fournisseurs et sous-traitants dans la démarche de développement durable** | Chiffre d'affaires réalisé par des unités opérationnelles ayant développé un plan d'actions pour impliquer les sous-traitants dans la démarche QSE | Monde | % | 89 (hors Bouygues Bâtiment International et VSL) | 86 (hors Bouygues Bâtiment International et VSL) | 83 | Interne |
| | *La baisse s'explique par une diminution chez Bouygues Travaux Publics de la part de l'activité réalisée par des unités opérationnelles ayant développé un plan d'actions pour impliquer les sous-traitants dans la démarche QSE. À noter l'élargissement du périmètre en 2010 à Bouygues Bâtiment International et VSL.* | | | | | | |
| | Chiffre d'affaires réalisé par des unités opérationnelles ayant intégré systématiquement dans leurs contrats avec les sous-traitants et fournisseurs la charte Développement durable | Monde | % | 70 (hors Bouygues Bâtiment International et VSL) | 79 (hors Bouygues Bâtiment International et VSL) | 87 | Interne |
| **Développer l'attractivité de l'entreprise** | Accords collectifs négociés, y compris négociations annuelles obligatoires (NAO) | France (61 % du chiffre d'affaires) | Nombre | - | 119 | 109 | Interne |
| | Taux de participation aux élections du comité d'entreprise aux dernières élections | France | % | - | 84,50 | 84,98 | Interne |
| | Effectifs | France | Nombre | - | 23 518 | 22 936 | GRI - LA1 |
| | Effectifs | International (39 % du chiffre d'affaires) | Nombre | - | 29 081 | 31 190 | GRI - LA1 |
| | Effectifs | Monde | Nombre | - | 52 599 | 54 126 | GRI - LA1 |
| | Montant de l'intéressement (sommes versées en 2010 au titre de 2009) | France | K€ | - | 22 849 | 15 979 | Interne |
| | Montant de la participation (sommes versées en 2010 au titre de 2009) | France | K€ | - | 28 761 | 29 243 | Interne |
| | Montant de l'abondement Perco | France | K€ | - | 1 141 | 1 356 | Interne |
| | Montant de l'abondement PEE | France | K€ | - | 33 777 | 34 547 | Interne |
| | *La diminution du montant de l'intéressement versé est le reflet d'une diminution des résultats de l'entreprise, qui s'explique par les impacts de la crise économique mondiale.* | | | | | | |
| | Collaborateurs ayant bénéficié d'une enquête de satisfaction depuis 2008 | Monde | Nombre | - | - | 6 950 | Interne |
| **Renforcer la prévention en matière de sécurité et de santé** | Chiffre d'affaires couvert par un Système de Management de la Sécurité (SMS) certifié Ilo, Ohsas 18001 ou équivalent | Monde | % | 82 | 82 | 83 | GRI - PR1 |
| | Taux de fréquence des accidents du travail des collaborateurs affectés à la production | Monde | % | 12,17 | 10,64 | 7,61 | GRI - LA7 |
| | Taux de fréquence[b] des accidents du travail de l'ensemble des collaborateurs | Monde | % | - | - | 6,14 | GRI - LA7 |
| | Taux de fréquence global des accidents du travail des collaborateurs | Monde | % | - | - | 15,93 | GRI - LA7 |
| | Taux de gravité des accidents du travail des collaborateurs affectés à la production | Monde | % | 0,40 | 0,39 | 0,39 | GRI - LA7 |
| | Taux de gravité[b] des accidents du travail de l'ensemble des collaborateurs | Monde | % | / | / | 0,30 | GRI - LA7 |
| | Indice de fréquence[b] des accidents de travail mortels des collaborateurs | Monde | % | 0,074 | 0,076 | 0,02 | GRI - LA7 |
| | Taux de fréquence des accidents du travail des intérimaires "chantier" | Monde hors Bouygues Bâtiment International (78 % du chiffre d'affaires) | % | 25,62 | 21,12 | 16,67 | Interne |
| | Indice de fréquence des accidents de travail mortels des intérimaires "chantier" | Monde | % | - | - | 0,06 | Interne |
| | Taux de fréquence des accidents de la route avec tiers pour la flotte de l'entreprise | Monde | % | 14 | 19 | 13 | Interne |
| | Maladies professionnelles des collaborateurs reconnues par la Sécurité sociale | Europe (74 % du chiffre d'affaires) | Nombre | 48 (France hors Bouygues Travaux Publics) | 48 (France hors Bouygues Travaux Publics) | 77 | GRI - LA7 |
| | *Le périmètre a été élargi passant du périmètre France hors Bouygues Travaux Publics au périmètre Europe, ce qui justifie la forte augmentation du nombre de maladies professionnelles entre 2009 et 2010.* | | | | | | |
| | Collaborateurs couverts par un régime de prévoyance gros risques, hospitalisation et maternité | France | % | 100 | 100 | 100 | Interne |
| | Taux d'absentéisme[c] | France | % | 4,23 | 4,24 | 4,27 | GRI - LA7 |
| **Suivre le parcours professionnel des collaborateurs** | Collaborateurs bénéficiant d'une évaluation régulière des performances et de l'évolution de leur carrière | France | % | 71 | 75 | 77 | GRI - LA12 |

Défis économiques et commerciaux  Défis sociaux  Défis environnementaux

| FAMILLE | INDICATEUR | PÉRIMÈTRE | UNITÉ | 2008 | 2009 | 2010 | RÉFÉRENTIEL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Développer les compétences des collaborateurs** | Collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année | Monde | % | 61 | 52 | 48 | GRI - LA10 |
| | Collaborateurs de niveau compagnon ayant suivi une formation dans l'année | | | 61 | 45 | 36 | |
| | Collaborateurs de niveau cadre ayant suivi une formation dans l'année | France | | 76 | 70 | 74 | GRI - LA10 |
| | Collaborateurs de niveau etam ayant suivi une formation dans l'année | | | 79 | 61 | 68 | |
| | Collaborateurs avec un rôle d'encadrement à l'international ayant suivi une formation dans l'année | International uniquement | | 44 | 48 | 47 | |
| | Part de la masse salariale consacrée à la formation | France | | 5,12 | 5,40 | - | |
| **Favoriser la diversité** | Collaboratrices par rapport à l'effectif total | Monde<br>France | % | -<br>15 | -<br>15 | 14<br>16 | GRI - LA13 |
| | Collaboratrices de niveau top management (membres d'un comité de direction) | France | | 9 | 8 | 9 | |
| | Collaboratrices de niveau cadre | | | 18 | 18 | 21 | |
| | Collaboratrices de niveau etam | | | 32 | 30 | 32 | |
| | Collaboratrices de niveau compagnon | | | 1 | 1 | 1 | |
| | Collaborateurs handicapés en contrat à durée indéterminée (CDI) en France | | Nombre | 547 | 618 | 608 | Interne |
| | Chiffre d'affaires des travaux confiés aux établissements et services d'aide par le travail dans l'année | | K€ | 715 | 1 236 | 1 345 | |
| **Participer à la vie économique et sociale des territoires** | Opérations conduites dans l'année en collaboration avec des structures d'insertion locales | France | Nombre | 208 | 208 | 277 | Interne |
| | Partenariats visant à soutenir l'insertion, l'éducation et la santé conduits dans l'année | Monde | Nombre<br>M€ | 263<br>- | 334<br>- | 439<br>3,1 | |
| **Mettre en place un système de management environnemental** | Chiffre d'affaires couvert par un Système de Management de l'Environnement (SME) certifié Iso 14001 | Monde | % | 82 | 84 | 83 | GRI - PR1 |
| **Concevoir et promouvoir des ouvrages de performance environnementale élevée** | Budget de R&D consacré à la construction durable | | | 25 | 32 | 50 | Interne |
| | Bâtiments sous labellisation ou certification environnementale dans le montant de la prise de commandes | Activités bâtiment en France et à l'international (65 % du chiffre d'affaires) | Nombre<br>% | 133<br>35 | 148<br>29 | 314<br>53 | |
| | Bâtiments sous labellisation ou certification environnementale quand Bouygues Construction est en conception-construction, pris en commande dans l'année | | Nombre<br>% | 60<br>60 | 60<br>40 | 189<br>73 | |
| | *Bouygues Construction enregistre une très forte progression de ses projets sous certification ou labellisation environnementale en 2010 (+ 112 % par rapport à 2009). La part de ces bâtiments dans le montant de la prise de commandes mondiale augmente également, ce qui représente plus de la moitié de sa prise de commandes. En France, sous l'impulsion du Grenelle environnement, le nombre de bâtiments certifiés ou labellisés a doublé en 2010. La part de ces bâtiments a nettement augmenté et représente en 2010 près de la moitié de sa prise de commandes (49 %). À l'international, la part de bâtiments certifiés reste prédominante au Royaume-Uni et en Suisse avec 64 bâtiments certifiés sur les 73 certifiés à l'international. Ces deux pays fournissent près de 90 % du nombre de bâtiments certifiés à l'international. La forte progression pour l'international s'explique également par la prise de commandes de cinq opérations importantes qui représentent 70 % de la prise de commandes des bâtiments certifiés à l'international : une opération à Hong Kong (460 M€) et quatre opérations à Singapour (987 M€).<br>En revanche, les certifications environnementales des bâtiments peinent à percer dans des pays moins matures sur le plan environnemental. Quand Bouygues Construction est en solution de conception–construction, le montant de la prise de commandes des bâtiments certifiés ou labellisés atteint 73 % (contre 53 % en moyenne).* | | | | | | |
| | Chantiers labellisés Ecosite au 31 décembre 2010 (label environnemental interne pour les chantiers) | Monde (hors VSL)[d] | Nombre<br>% | -<br>- | -<br>- | 259<br>68[e] | Interne |
| **Réduire les consommations d'énergie** | Consommation totale de carburant (flotte "véhicules légers" de l'entreprise) | France | Millions de litres | 24 | 23 | 23 | GRI - EN3 |
| **Réduire les émissions de $CO_2$** | Bilans carbone réalisés | Monde | Nombre | 40 | 330 | 377 | GRI - EN16 |
| **Diminuer et recycler les déchets** | Déchets dangereux collectés | Monde | Tonnes | 8 795<br>France hors DTP | 609<br>France hors DTP | 2 342 | GRI - EN22 |
| | Déchets non dangereux collectés | | | 257 073<br>France hors DTP | 185 914<br>France hors DTP | 919 382 | |
| | *L'indicateur est désormais reporté par l'ensemble des entités opérationnelles de Bouygues Construction, ce qui démontre la forte hausse de la quantité de déchets dangereux et non dangereux collectés en 2010 (indicateur suivi uniquement en France hors DTP Terrassement en 2008 et 2009).* | | | | | | |
| | Déchets non dangereux valorisés | Bouygues Entreprises France-Europe (30 % du chiffre d'affaires) | % | 39<br>hors Bouygues UK | 49<br>hors Bouygues UK | 58 | GRI - EN22 |
| **Limiter les nuisances pour les riverains** | Chantiers faisant l'objet d'actions de concertation, de communication ou d'évaluation de la satisfaction des riverains | Monde hors ETDE et VSL (81 % du chiffre d'affaires) | % | 56 | 62 | 64 | Interne |

*Voir aussi la note méthodologique de reporting de Bouygues Construction au chapitre "Informations complémentaires" en fin de publication*

*GRI : Global Reporting Initiative*

*(a) Qualité-Sécurité-Environnement (b) Pour se conformer aux pratiques de la profession, Bouygues Construction a modifié sa méthode de calcul pour les indicateurs portant sur la sécurité. Les indicateurs sont désormais calculés en prenant en compte l'ensemble des collaborateurs et non plus uniquement les collaborateurs affectés à la production. Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt X 1 000 000 / nombre d'heures travaillées. Taux de gravité = nombre de jours d'arrêt de travail X 1 000 / nombre d'heures travaillées. Indice de fréquence des accidents de travail mortels = nombre de décès à la suite d'un accident de travail X 1 000 / population concernée (c) Nombre de jours d'absences (indicateurs du bilan social) / nombre de jours calendaires (d) non applicable pour VSL (e) Un chantier labellisable est un chantier toujours en activité au 31 décembre, avec un avancement supérieur à 20 % et dont le chiffre d'affaires minimum varie selon les spécificités des métiers (supérieur à 1 million d'euros dans la majorité des cas).*

# Leader de la **PROMOTION** en France



Sequana, immeuble de grande hauteur certifié NF Bâtiments tertiaires - Démarche HQE®, à Issy-les-Moulineaux

**Bouygues Immobilier** développe des projets de logements, d'immeubles de bureaux et de parcs commerciaux à partir de trente-trois implantations en France et quatre dans le reste de l'Europe.

En 2010, le groupe a conforté son leadership sur le marché du logement en France.

**LE GLOSSAIRE figure au chapitre** *Informations complémentaires*

## LE PROFIL DE BOUYGUES IMMOBILIER

### Stratégie

Bouygues Immobilier, *pure player*[1] de la promotion immobilière depuis plus de 50 ans, fonde son développement sur quatre axes stratégiques majeurs :

#### Le développement durable

Premier promoteur certifié Iso 9001, Bouygues Immobilier a lancé, dès 2006, une politique volontariste de haute performance environnementale pour ses bâtiments, en s'appuyant sur des certifications reconnues, tant en logement (Habitat & Environnement) qu'en tertiaire (HQE®, Haute qualité environnementale).

Dès juillet 2010, deux ans et demi avant la mise en place de la nouvelle réglementation thermique (RT 2012), Bouygues Immobilier a généralisé la labellisation Bâtiment basse consommation (BBC-effinergie®) à tous ses nouveaux programmes de logements.

Promoteur référent dans le développement durable sur le plan environnemental, Bouygues Immobilier agit également sur les plans social et sociétal à travers sa politique de ressources humaines et sa Fondation d'entreprise.

*(1) Pure player : de l'anglais (acteur pur). Désigne une entreprise ayant débuté dans un secteur d'activité donné et exerçant toujours dans ce seul secteur.*

Bouygues Immobilier

**L'immobilier vert, moteur de croissance**

**CHIFFRES CLÉS**

**Chiffre d'affaires 2010**
**2 418 M€** (- 19 %)

**Marge opérationnelle courante**
**8,4 %** (+ 1,6 point)

**Résultat net part du Groupe**
**108 M€** (- 2 %)

**Collaborateurs**
**1 440**

**Chiffre d'affaires 2011 (objectif)**
**2 440 M€** (+ 1 %)

**FAITS MARQUANTS 2010**

**Logement**

- Record : 14 307 logements réservés (+ 27 % par rapport à 2009).
- Labellisation BBC-effinergie®* des nouveaux programmes.
- Lancement du quartier durable Fort d'Issy à Issy-les-Moulineaux.
- Commercialisation des deux premiers programmes de logements à énergie positive.

**Immobilier d'entreprise**

- Livraison à Issy-les-Moulineaux de la tour HQE® Sequana.
- Acquisition d'Urbiparc, promoteur spécialisé en parcs tertiaires HQE®.

**Responsabilité sociale de l'entreprise**

- Diversité et qualité de vie au travail : 4 accords signés avec les partenaires sociaux.

*(*) bâtiments basse consommation*

En 2010, Bouygues Immobilier a ainsi signé quatre accords avec ses partenaires sociaux en matière de diversité et de qualité de vie au travail. La Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier a aussi été partenaire, en 2010, du programme Médiaterre, dont l'association Unis-Cité, pionnière du service civique en France, est à l'initiative.

## L'innovation

Stimulée par les impératifs du Grenelle environnement, l'innovation est au cœur de la stratégie de Bouygues Immobilier.

En 2008, Bouygues Immobilier crée le concept Green Office®, nouvelle génération de bureaux à énergie positive (Bepos), dont le premier programme a été lancé à Meudon en 2009.

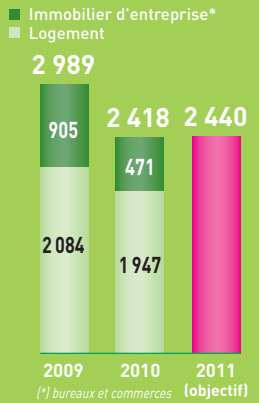
En 2010, Bouygues Immobilier débute à Issy-les-Moulineaux la commercialisation de Fort d'Issy, éco-quartier dont tous les bâtiments basse consommation (BBC) disposent d'un système individuel de pilotage des consommations d'énergie. Il lance aussi deux programmes de logements à énergie positive à Montreuil (L'Avance) et Aix-en-Provence (Vert Eden).

## La qualité technique et architecturale

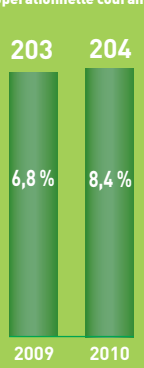
L'amélioration de la qualité technique de ses bâtiments par l'utilisation de matériaux et de technologies de pointe est une préoccupation permanente de Bouygues Immobilier. Un système de contrôle qualité élaboré et un ensemble de programmes de formation des équipes techniques permettent à l'entreprise de s'adapter très vite aux évolutions du marché.

Cet engagement s'illustre par la certification NF Logement qui s'appuie sur un système de

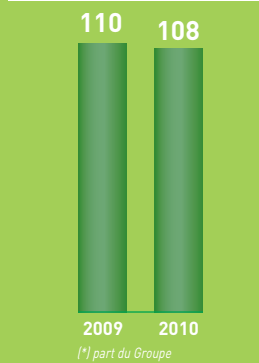
### Chiffre d'affaires
en millions d'euros



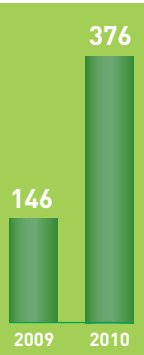

### Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)



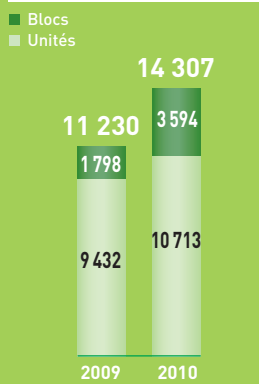

### Résultat net*
en millions d'euros



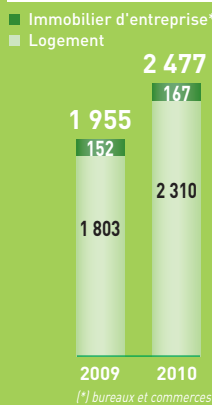

### Trésorerie nette
en millions d'euros




### Logement
nombre de réservations




### Réservations
en millions d'euros




## BILAN RÉSUMÉ

au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2009 | 2010 |
|---|---|---|
| **ACTIF** | | |
| • Immobilisations corporelles et incorporelles | 16 | 14 |
| • Goodwill | - | - |
| • Actifs financiers et impôts non courants | 56 | 54 |
| **ACTIF NON COURANT** | **72** | **68** |
| • Actifs courants | 1 695 | 1 482 |
| • Trésorerie et équivalents de trésorerie | 256 | 426 |
| • Instruments financiers* | 1 | - |
| **ACTIF COURANT** | **1 952** | **1 908** |
| **TOTAL ACTIF** | **2 024** | **1 976** |
| **PASSIF** | | |
| • Capitaux propres (part du Groupe) | 508 | 541 |
| • Intérêts minoritaires | 4 | 9 |
| **CAPITAUX PROPRES** | **512** | **550** |
| • Dettes financières long terme | 91 | 43 |
| • Provisions non courantes | 83 | 94 |
| • Autres passifs non courants | 1 | - |
| **PASSIF NON COURANT** | **175** | **137** |
| • Dettes financières (part à - 1 an) | 18 | 5 |
| • Passifs courants | 1 317 | 1 282 |
| • Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | 2 | 2 |
| • Instruments financiers* | - | - |
| **PASSIF COURANT** | **1 337** | **1 289** |
| **TOTAL PASSIF** | **2 024** | **1 976** |
| **Trésorerie nette** | **146** | **376** |

*(*) couverture des dettes financières en juste valeur*

## COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

| (en millions d'euros) | 2009 | 2010 |
|---|---|---|
| **CHIFFRE D'AFFAIRES** | **2 989** | **2 418** |
| • Dotations nettes aux amortissements | (6) | (4) |
| • Dotations nettes aux provisions et dépréciations | (81) | (13) |
| • Autres produits et charges courants | (2 699) | (2 197) |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **203** | **204** |
| • Autres produits et charges opérationnels | - | - |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **203** | **204** |
| • Coût de l'endettement financier net | (6) | (2) |
| • Autres produits et charges financiers | (35) | (22) |
| • Charge d'impôt | (49) | (67) |
| • Quote-part du résultat net des entités associées | - | (1) |
| **RÉSULTAT NET** | **113** | **112** |
| • Part des intérêts minoritaires | (3) | (4) |
| **RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)** | **110** | **108** |



En 2010, Bouygues Immobilier a lancé des programmes de logements à énergie positive (Bepos). Ici, Vert Eden à Aix-en-Provence.

management des processus opérationnels de réalisation de chaque programme.

Parallèlement, Bouygues Immobilier a développé depuis de nombreuses années des partenariats étroits avec des grands noms de l'architecture. En 2010, l'inauguration de la tour Sequana à Issy-les-Moulineaux a été l'occasion de mettre en valeur la collaboration exemplaire de Bouygues Immobilier avec les architectes Bernardo Fort-Brescia et Jean-Michel Wilmotte.

### L'accompagnement et la recherche de la satisfaction du client

Bouygues Immobilier s'est engagé depuis plusieurs années à mettre la satisfaction de ses clients au centre de ses préoccupations.

En 2010, Bouygues Immobilier a créé, dans son secteur Logement, une structure interne entièrement consacrée au suivi de la relation avec ses clients. Il a aussi redéfini l'ensemble des procédures et des outils utilisés pour assurer leur satisfaction, dépassant ainsi largement les standards du marché.

En tertiaire, Bouygues Immobilier a recentré sa stratégie autour des utilisateurs en développant une approche "sur mesure".

### Chiffres clés

Bouygues Immobilier a réalisé un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros, en baisse de 19 % par rapport à 2009. Ce chiffre d'affaires, qui reflète largement la chute des réservations du Logement en 2008 et l'achèvement des grandes opérations tertiaires vendues en 2007 et 2008, est toutefois supérieur de 300 millions d'euros aux prévisions initiales grâce aux très bonnes performances commerciales en Logement en 2010.

En effet, sur le marché du logement en France, l'année a été marquée par une très forte dynamique commerciale permettant à Bouygues Immobilier d'enregistrer un nombre record de 13 734 réservations et d'augmenter sensiblement sa part de marché (11,9 % par rapport à 10,1 % en 2009)*.

Ainsi, au total, les réservations atteignent 2 477 millions d'euros, dont 2 310 millions d'euros (+ 28 %) en Logement, avec 14 307 logements réservés, et 167 millions d'euros (+ 10 %) en Tertiaire pour 95 000 m$^2$ de bureaux et commerces.

Le carnet de commandes atteint 2,3 milliards d'euros ( + 5 %).

Le résultat opérationnel courant est de 204 millions d'euros, représentant 8,4 % du chiffre d'affaires (6,8 % en 2009) ; la forte hausse de la rentabilité s'explique par la restauration de la marge opérationnelle du Logement.

Le résultat net part du Groupe s'élève à 108 millions d'euros, en recul de seulement 1,8 %. Le montant des capitaux propres s'élève à 550 millions d'euros.

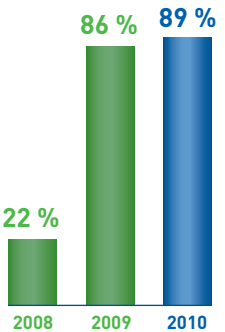
Bouygues Immobilier affiche une trésorerie nette positive de 376 millions d'euros au 31 décembre 2010 (146 millions d'euros fin 2009).

### Atouts et opportunités

La bonne résistance de Bouygues Immobilier à la crise de 2008 et les bonnes performances enregistrées par l'entreprise en 2010 s'expliquent par plusieurs atouts assurant des opportunités de croissance solides pour l'entreprise à court et moyen termes.

- **Une présence sur tous les segments de la promotion immobilière** (logement, immobilier d'entreprise et commerces), qui lui permet d'atténuer les effets de cycle propres à chaque segment. En 2010, l'excellente dynamique de l'activité en Logement a ainsi permis de compenser largement les faibles performances sur le marché du tertiaire qui a atteint son point bas.
- **Une importante capacité d'anticipation et de réactivité.** Bouygues Immobilier a démontré cette capacité en adaptant très vite ses stratégies et structures de coûts lors de la crise de 2008, puis en adoptant, dès les premiers signes de redémarrage début 2009, une stratégie active d'acquisition de terrains à un prix attractif.
  C'est ainsi que Bouygues Immobilier a pu profiter pleinement de la reprise du logement en 2010 et afficher des performances supérieures au marché.

**Part du chiffre d'affaires couvert par une certification ou un label environnemental (H&E, BBC ou HQE®)**




*(*) Source : Enquête sur la commercialisation des logements neufs (ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement)*

- **Un leadership reconnu en matière de développement durable.** Bouygues Immobilier s'est engagé dans le développement durable bien avant la mise en place du Grenelle environnement et occupe aujourd'hui une position de leader dans ce domaine sur le marché de la promotion immobilière.

  Cela lui a permis notamment de passer au "tout BBC" en Logement dès 2010, prenant ainsi une avance concurrentielle déterminante pour 2011 puisque les dispositifs de soutien gouvernementaux seront largement réservés aux bâtiments basse consommation (BBC).

  L'expertise reconnue de Bouygues Immobilier sur l'"immobilier vert" lui assure également une position de premier ordre pour remporter des projets d'aménagement de quartiers durables, enjeu majeur des développements urbains de demain. En 2010, Bouygues Immobilier a ainsi lancé la commercialisation de Ginko, vaste projet mixte de 30 hectares à Bordeaux.

- **Un positionnement entrée et moyen de gamme en Logement.** Ce positionnement stratégique a permis à Bouygues Immobilier de proposer une offre adaptée en termes de produits et de prix aux nouvelles exigences du marché, de bien résister à la crise et d'enregistrer un niveau record de réservations en 2010.

  Le déficit structurel de logements en France offre, par ailleurs, une opportunité durable de croissance pour Bouygues Immobilier, l'essentiel de la demande provenant des classes moyennes, son cœur de cible.

- **Une véritable avance technologique en Tertiaire.** Le premier immeuble de bureaux Green Office® (bâtiment à énergie positive dit Bepos), lancé à Meudon en 2009, a montré la pertinence de son modèle économique en 2010 puisqu'il a été loué en totalité à la société Steria. Green Office® donne à Bouygues Immobilier une longueur d'avance et le place au premier plan pour profiter du développement de la valeur verte en immobilier d'entreprise. Deux autres projets Green Office® sont aujourd'hui en cours de montage.

- **Une situation financière solide.** Les résultats de 2010 font apparaître une amélioration de la rentabilité de Bouygues Immobilier, une trésorerie nette largement positive et des fonds propres de plus de 500 millions d'euros.
  Ces fondamentaux très sains, ajoutés à l'adossement au groupe Bouygues, assurent à l'entreprise les moyens de poursuivre son développement et sa capacité à saisir les opportunités qui se présenteront en 2011.

### POUR ALLER PLUS LOIN

**Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier**
- www.developpementdurable-bouyguesimmobilier.com

**Médiaterre**
- www.mediaterre.org

**Green Office®**
- www.green-office.fr

**Fort d'Issy**
- www.fortdissy.com

**Maisons elika**
- www.maisons-elika.com

**Ginko**
- www.ecoquartier-ginko.fr

## LOGEMENT : BOUYGUES IMMOBILIER CREUSE L'ÉCART

Grâce à une bonne anticipation de la reprise et à une forte réactivité, Bouygues Immobilier a enregistré une croissance de ses réservations en France largement supérieure à celle du marché (+ 28 % contre + 9 %), renforçant ainsi son leadership. Avec 14 307 réservations dont 13 734 en France, Bouygues Immobilier a dépassé son précédent niveau record de 2007.

### Confirmation de la reprise du marché

Les ventes réalisées par le secteur de la promotion immobilière se sont élevées, en France, à 115 000 en 2010, confirmant la reprise amorcée en 2009.

Plusieurs facteurs expliquent ce dynamisme :

- des taux d'intérêt d'emprunt historiquement bas ;
- l'ensemble des mesures gouvernementales pour soutenir l'accession à la propriété et l'investissement locatif : prêt à taux zéro, Pass-foncier®, TVA à 5,5 % dans les zones d'aménagement urbain (Anru), dispositif Scellier ;
- la qualité de valeur refuge de l'immobilier face à l'incertitude des placements financiers.

### Un chiffre d'affaires en légère baisse, des réservations record

Le chiffre d'affaires Logement, qui s'élève à 1 947 millions d'euros en 2010, reflète la baisse de l'activité commerciale en 2008, conformément aux règles de comptabilisation à "l'avancement" dans le secteur de la promotion immobilière. Cependant, l'excellent dynamisme de l'activité commerciale en 2010 a permis de limiter la baisse du chiffre d'affaires Logement (- 6,6 % par rapport au chiffre 2009).

Les filiales SLC et Urbis Réalisations ont réalisé sous leur marque propre de bonnes performances commerciales sur leurs marchés respectifs de Lyon et de Toulouse, avec 482 réservations pour SLC et 318 pour Urbis Réalisations.

### Une activité diversifiée

#### Logement collectif

Bouygues Immobilier est présent sur tous les segments de marché entrée et moyen de gamme. En 2010, les ventes en bloc (logements sociaux) représentent 25 % de l'activité, les ventes aux investisseurs privés bénéficiant du dispositif Scellier représentent environ 54 % et celles aux propriétaires occupants (en majorité primoaccédants) 21 %. Bouygues Immobilier a su adapter son offre aux besoins et à la solvabilité de ses clients en proposant des gammes de produits et de prix optimisées et des services d'aide au financement personnalisés.

#### Résidences services

Nouveau relais de croissance pour Bouygues Immobilier, le marché des résidences services destinées aux étudiants, jeunes travailleurs, seniors ou touristes, connaît actuellement en France un fort développement sous l'impulsion de l'évolution démographique et de la volonté des collectivités locales.

#### Maisons individuelles

En 2010, Bouygues Immobilier a également



Bouygues Immobilier est passé au "tout BBC" en logement. À Issy-les-Moulineaux, le projet O'Paris est une référence de ces bâtiments basse consommation.

décidé de se positionner pour reconquérir le marché de la maison individuelle en créant une direction générale Maisons France et en renouvelant totalement son offre. Celle-ci couvrira, comme en collectif, les segments entrée et moyen de gamme. Cette nouvelle approche s'appuie notamment sur le développement de Maisons Elika, filiale de Bouygues Immobilier, qui propose des maisons à ossature bois et labellisées BBC-effinergie® à petits prix. En 2010, Maisons Elika a vu ses réservations multipliées par 2,2 (+ 119 %).

## L'accompagnement des clients, un facteur clé de succès

Bouygues Immobilier a mis au point une démarche complète d'accompagnement de ses clients, de la réservation jusqu'à la livraison. Les principales composantes de cette démarche innovante sur le marché de l'immobilier résidentiel en France, sont les suivantes :

- mise en place d'un interlocuteur et d'une plateforme téléphonique spécialisés,
- des rendez-vous réguliers tout au long de l'avancement des travaux, jusqu'à la livraison du logement.

Les enquêtes de satisfaction clients réalisées en 2010 ont confirmé la pertinence de ce dispositif pour les clients de Bouygues Immobilier qui souhaitent en permanence suivre l'avancement d'un projet qui représente pour eux un investissement important. C'est pour l'entreprise un facteur clé des performances de 2010.

Par ailleurs, conscient de la nécessité de mieux informer ses clients, Bouygues Immobilier a engagé une démarche de sensibilisation pour un usage efficace de leur logement à haute performance énergétique. Un guide des éco-gestes est remis au moment de la livraison.

Enfin, Bouygues Immobilier a réalisé le "web documentaire[2]", outil pédagogique innovant, ludique, éducatif et interactif qui invite les internautes à découvrir les différentes facettes du BBC, de la conception à l'utilisation fonctionnelle du logement.

## Quartiers durables : un enjeu important

Les collectivités locales adoptent des démarches toujours plus volontaristes pour créer ou reconfigurer certains quartiers (entrées de ville, Zac, etc.) et en faire des quartiers plus durables.

Son expertise reconnue en termes de développement durable fait de Bouygues Immobilier un partenaire privilégié de ces projets. Le démarrage des travaux sur Ginko, l'éco-quartier du Lac de Bordeaux (2 000 logements), et le lancement de la commercialisation du Fort d'Issy (819 logements) ont contribué à positionner Bouygues Immobilier en acteur référent de cette nouvelle démarche.

En 2010, l'entreprise a aussi signé trois conventions d'aménagement de quartiers durables : à Joué-Les-Tours (1 200 logements), à Bois-Colombes (1 140 logements) et à Créteil sur le site de l'ancienne usine Pernod Ricard (650 logements).

## Europe : un développement porté par la Pologne

Bouygues Immobilier a enregistré une nouvelle croissance de ses activités en Pologne en 2010, confirmant ainsi la pertinence de cette

*(2) lien URL du web documentaire : http://bbc.bouygues-immobilier.com (sur bouygues.com, cliquez directement sur ce lien)*

implantation dans un pays où la vigueur de la croissance économique et l'importance des besoins du marché sont réels.

## TERTIAIRE : L'HEURE DU REDÉMARRAGE PROGRESSIF

Fortement corrélé à l'économie mondiale, aux investissements internationaux et aux grandes évolutions des marchés financiers, le marché de l'immobilier d'entreprise en France semble avoir atteint son point bas en 2010. Les premiers signes de reprise commencent à poindre.

Les fondamentaux sont sains :

- il n'y a pas de surproduction d'immeubles neufs et le taux de vacance est désormais stabilisé à un niveau raisonnable ;
- les investissements se redressent progressivement avec une demande croissante pour les immeubles aux standards internationaux induits par le Grenelle environnement ;
- la demande placée progresse : elle a dépassé les 2 millions de m² en 2010 contre 1,8 million en 2009 (source : Immostat) ;
- les loyers ont atteint leur point bas et sont en voie de redressement.

Dans ce contexte encore difficile, les réservations de Bouygues Immobilier ont atteint 167 millions d'euros en 2010. Peu de prises de commandes ont été enregistrées, mais les signes d'une reprise progressive sont apparus sur la fin de l'année. La location du Green Office® de Meudon en totalité à Steria en est une parfaite illustration.

Point d'orgue : la signature du bail du nouveau siège d'Orange TPSA (opérateur de téléphonie) à Varsovie, d'une surface de 43 700 m².

### Une stratégie pragmatique

Après une année 2010 plutôt attentiste, Bouygues Immobilier entend se repositionner progressivement dès 2011 sur le marché de l'immobilier d'entreprise, en adoptant une politique résolument orientée vers les utilisateurs et en s'appuyant sur son avance en termes d'"immobilier vert" comme moteur de croissance, tout cela dans une approche toujours pragmatique et prudente.

Attentif aux évolutions démographiques, économiques et technologiques de la société, Bouygues Immobilier propose une offre à haute performance énergétique, adaptée aux nouvelles demandes des entreprises : opérations "sur mesure" pour les sièges sociaux de grands groupes internationaux, programmes de rénovation en centre-ville, parcs d'activités de nouvelle génération en province.

### La valeur verte

#### La valeur verte dans le neuf

Le développement durable est devenu un paramètre incontournable de toutes les transactions immobilières. Considéré jusqu'alors comme un élément d'appréciation parmi d'autres, il est en passe de devenir un élément essentiel du choix d'implantation des grands utilisateurs.

Les entreprises en quête de mobilité sont très attentives à la réduction des coûts, en particulier au niveau de l'exploitation de leur futur immeuble. Au-delà de ses vertus environnementales, l'"immobilier vert" répond directement à cette problématique en proposant des charges d'exploitation bien inférieures à celles des immeubles anciens.

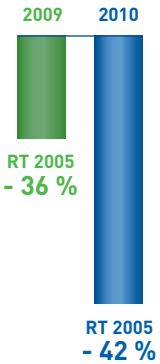
Au centre de la stratégie de Bouygues Immobilier, l'"immobilier vert" est un puissant moteur de croissance pour les années à venir. En Tertiaire comme en Logement, Bouygues Immobilier s'est positionné très tôt sur le développement durable et affiche aujourd'hui une réelle avance dans ce domaine.

Dès 2006, l'entreprise a généralisé la démarche Haute qualité environnementale (HQE®) à ses grands programmes de bureaux et s'est engagée deux ans plus tard dans la conception d'immeubles de bureaux d'envergure à énergie positive en lançant le concept innovant de Green Office®.

#### La valeur verte dans l'ancien

L'émergence d'une nouvelle génération de bâtiments de bureaux HQE®, voire à énergie

**Gains énergétiques des immeubles neufs de bureaux**




Gains moyens par rapport à la RT 2005 pour les immeubles livrés ou en chantier dans l'année (Île-de-France)
(RT : réglementation thermique)

**QUESTION À**

### Philippe Pelletier,

avocat, président du Plan Bâtiment Grenelle



**Les métiers de l'immobilier ont-ils pris le bon relais des engagements du Grenelle environnement ?**

"La mobilisation des professionnels est extraordinaire. Ils mesurent que la valeur des actifs immobiliers est désormais impactée par leur sobriété en énergie. Traditionnellement, la consommation d'énergie n'était pas une préoccupation majeure des acteurs de la filière : les corps de métier se succédaient sur les chantiers, sans recherche d'efficacité énergétique de leurs interventions. De leur côté, les promoteurs vendaient des mètres carrés sans trop se soucier de ce qui se passait après la remise des clés aux clients.

Changement radical aujourd'hui. La performance énergétique est devenue un objectif prioritaire. À des objectifs nouveaux correspondent des moyens nouveaux. Les métiers de l'immobilier vivent une révolution technologique. Le promoteur ne peut plus ignorer ce qui se passe après la vente : il devrait même avoir un rôle à jouer dans la gestion et l'exploitation future d'un bâtiment neuf ou rénové, s'il en garantit la performance énergétique.

C'est la démarche suivie par Bouygues Immobilier comme en témoigne, par exemple, l'opération Green Office® de Meudon. Une démarche appelée à s'étendre largement."



**Green Office® place Bouygues Immobilier au premier plan pour profiter du développement de la valeur verte en immobilier d'entreprise**

positive, bouleverse l'échiquier de l'offre en immobilier de bureaux.

Conscients de l'obsolescence relative des immeubles traditionnels, les utilisateurs sont très sensibles à la nouvelle donne environnementale. Les investisseurs sont, eux aussi, de plus en plus attentifs à la valeur verte puisque le Grenelle environnement leur impose de diminuer de près de 40 % la consommation des immeubles de bureaux construits après 1948, dans un délai de huit ans à partir du 1er janvier 2012.

Bouygues Immobilier a bien identifié cette opportunité et a mis au point une démarche de valorisation des immeubles existants dénommée Réhagreen®. Sur la base d'un diagnostic thermique, Réhagreen® vise, par une approche immobilière globale, à déterminer tous les potentiels de valorisation d'un immeuble. Elle est fondée sur une analyse multicritère alliant les aspects technique, réglementaire, fonctionnel et urbanistique. Réhagreen® permet de proposer différents scénarios de valorisation et propose un outil d'aide à la décision pour que le propriétaire puisse orienter ses choix en fonction de sa stratégie. En 2010, plusieurs études significatives couvrant un parc de près de 100 000 m² ont été engagées en Île-de-France pour le compte d'investisseurs.

### 2010, année de livraison de grands programmes emblématiques

L'achèvement de plusieurs programmes dans le quartier Seine Ouest à Issy-les-Moulineaux (160 000 m²), véritable vitrine du savoir-faire de Bouygues Immobilier, a renforcé son image de spécialiste du bâtiment à haute performance énergétique. Tous ont été certifiés NF Bâtiments tertiaires - Démarche HQE®. En 2010, Bouygues Immobilier a livré dans ce quartier l'immeuble Eqwater (Paris) et la tour Sequana, l'un des premiers immeubles de grande hauteur (IGH) de plus de 40 000 m² certifié NF Bâtiments tertiaires - Démarche HQE®. Cet IGH permettra de réaliser 40 % d'économies d'énergie par rapport à un immeuble de la Réglementation thermique (RT) 2005[3].

Bouygues Immobilier a également livré le parc commercial d'Orange-les-Vignes (30 000 m²) qui constitue, avec ses 12 000 panneaux photovoltaïques en toiture, la plus importante centrale photovoltaïque d'Europe intégrée à un établissement recevant du public. Cette centrale est capable de produire l'équivalent de la consommation électrique annuelle d'une ville de 3 500 habitants.

### Green Office® : un concept innovant couronné de succès

Lancé en 2008, le premier Green Office®, immeuble d'envergure à énergie positive, a été loué avec un contrat de performance énergétique à Steria en décembre 2010, sept mois avant sa livraison. D'une superficie de 23 300 m², le bâtiment peut accueillir jusqu'à 1 550 collaborateurs. L'immeuble bénéficie d'une double certification environnementale (HQE® et Breeam[4] Excellent Europe 2008). Sa conception génère un réel bénéfice environnemental et économique pour son futur utilisateur puisqu'il permet de réaliser 65 % d'économies d'énergie par rapport à un immeuble de niveau RT 2005 et de réduire de 400 tonnes la production de $CO_2$ chaque année.

Bouygues Immobilier est, par ailleurs, le premier promoteur au monde à avoir obtenu la certification Breeam International, niveau "outstanding", pour son deuxième immeuble Green Office® conçu par l'architecte Di Fiore à Nanterre. D'une surface de 35 200 m² SHON et d'une capacité d'accueil de 2 150 collaborateurs, cet immeuble consommera 75 % d'énergie de moins qu'un bâtiment HQE® RT 2005.

Un troisième Green Office® est d'ores et déjà en projet en Île-de-France.

### Les parcs d'activités BBC en province

En plus des Green Office®, Bouygues Immobilier a pour ambition de développer des parcs d'activités tertiaires en province, en s'appuyant sur le savoir-faire de sa filiale Urbiparc. Cette société, acquise par Bouygues Immobilier en janvier 2010, capitalise une expérience de plus de trente ans en immobilier d'entreprise avec l'introduction dans les années 80 du concept de parcs tertiaires Miniparc, aujourd'hui déployé sur une quinzaine de villes en France. Très impliquée en matière de développement durable, avec la réalisation de bâtiments tertiaires basse consommation, Urbiparc développe désormais une nouvelle gamme – Ecospace – de bâtiments de très haute performance énergétique au label Bepas[5], voire Bepos.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

### Responsabilité sociale de l'entreprise

Bouygues Immobilier a relancé en 2010 sa politique de recrutements pour faire face au regain d'activité en logement : 250 nouveaux collaborateurs ont intégré l'entreprise.

*(3) Réglementation thermique applicable depuis le 1er septembre 2006 aux bâtiments neufs, qui fixe une limite maximale de consommation énergétique des bâtiments neufs pour le chauffage, la ventilation, la climatisation, la production d'eau chaude sanitaire et l'éclairage.*
*(4) Building Research Establishment Environnemental Assessment Method (5) bâtiment passif. Concerne les besoins de chauffage inférieurs à 15 kWh/m²/an*

## MODALITÉS DE DIALOGUE DE BOUYGUES IMMOBILIER AVEC LES PARTIES PRENANTES

| LES PARTIES PRENANTES | LEURS ATTENTES | LES RÉPONSES APPORTÉES PAR BOUYGUES IMMOBILIER | ORGANES ET MODALITÉS DE DIALOGUE |
|---|---|---|---|
| **Clients** | ▶ Écoute<br>▶ Qualité de service et de réalisation, compétitivité<br>▶ Innovation<br>▶ Respect de l'environnement, éthique | ▶ Démarche qualité certifiée Iso 9001 et NF Logement<br>▶ Certification environnementale des programmes (H&E, HQE®, BBC-effinergie®, etc.) | ▶ Un interlocuteur (relation client) et une plateforme téléphonique dédiés<br>▶ Rendez-vous réguliers tout au long de l'avancement des travaux jusqu'à la livraison du logement (nouveau processus d'accompagnement des clients depuis 2010)<br>▶ Site internet<br>▶ Enquêtes de satisfaction auprès des clients |
| **Partenaires Entreprises Fournisseurs** | ▶ Loyauté<br>▶ Équité<br>▶ Pérennité des relations | ▶ Partenariats<br>▶ Charte éthique<br>▶ Charte RSE fournisseurs<br>▶ Évaluation de la performance RSE des fournisseurs | ▶ Réunions périodiques d'échanges et d'information avec les intervenants tout au long du déroulement du chantier<br>▶ Gestion de la relation avec les fournisseurs à travers une évaluation annuelle et des plans de progrès pilotés par la direction Technique centrale<br>▶ Évaluation des entreprises à travers le bilan qualité |
| **Administration Collectivités locales Organismes publics** | ▶ Dialogue et transparence<br>▶ Partenariats durables<br>▶ Respect de la réglementation<br>▶ Préservation de l'environnement<br>▶ Comportement éthique et responsable | ▶ Projets immobiliers certifiés respectueux de l'environnement<br>▶ Projets d'aménagements / quartiers durables<br>▶ Contribution au développement économique et à l'insertion sociale dans les zones d'implantation (quartiers durables) | ▶ Participation aux groupes de travail avant-projet de loi ou directive (exemple : co-pilotage d'un groupe comité stratégique Plan Bâtiment Grenelle)<br>▶ Dialogue de proximité entre les implantations régionales de Bouygues Immobilier (direction régionale, directeurs d'agences) et les collectivités locales |
| **Associations Organisations non gouvernementales (ONG)** | ▶ Dialogue et transparence<br>▶ Partenariats durables<br>▶ Préservation de l'environnement<br>▶ Comportement éthique et responsable | ▶ Fondation d'entreprise<br>▶ Observatoire de la Ville<br>▶ Partenariat avec Unis-Cité<br>▶ Journée Solid'R<br>▶ Adhésion au *Global Compact* | ▶ Comités de pilotage périodiques dans le cadre des actions portées par la Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier<br>▶ Communiqués de presse, conférences de presse, petits-déjeuners avec les blogueurs, etc.<br>▶ Site internet, présence dans les médias sociaux (Twitter, Facebook, etc.) |
| **Riverains des chantiers** | ▶ Maîtrise et réduction des impacts des chantiers | ▶ Dispositifs de consultation, dialogue et d'information | ▶ Réunions d'information et de concertation des riverains<br>▶ Panneaux d'information sur site |
| **Collaborateurs Organisations syndicales** | ▶ Conditions de travail, sécurité et santé<br>▶ Écoute et dialogue<br>▶ Sens du respect, droits sociaux et syndicaux<br>▶ Équité, diversité<br>▶ Reconnaissance au travail, formation | ▶ Formation<br>▶ Entretiens annuels (compétences et performances)<br>▶ Actionnariat salarié (Bouygues Partage et intéressement)<br>▶ Avantages sociaux,<br>▶ Programme *"BI & Me"* : "qualité de vie au travail" et dispositif de prévention du stress au travail | ▶ CHSCT, Comité d'entreprise, élections professionnelles<br>▶ Communication interne : magazine interne *BIM,* site intranet<br>▶ Réunions d'information : journée des managers, petits-déjeuners Collaborateurs avec la direction générale, *"chat" via* intranet<br>▶ Enquête sociale Collaborateurs |
| **Organisations professionnelles Communauté scientifique et éducative** | ▶ R&D et innovation<br>▶ Mutualisation des compétences<br>▶ Partage des connaissances | ▶ Participation à des groupes de travail sur "l'immobilier durable" dans les fédérations professionnelles<br>▶ Participation à des projets de recherche avec le CEA, l'Ines, le CSTB, l'Afnor, l'Ademe, etc.<br>▶ Co-fondateur du mastère spécialisé "Construction et habitat durables" de l'Ensam et l'ESTP<br>▶ Offres de stages et contrats en alternance<br>▶ Conférences et cours dans les écoles et universités | ▶ Collaborateurs Bouygues Immobilier élus dans les comités de direction de la FPC au niveau national et régional<br>▶ Direction Innovation et Développement durable au sein de Bouygues Immobilier<br>▶ Interlocuteur dédié "relations écoles" au sein de la direction des Ressources humaines, participation aux forums des écoles |

*Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie ; Afnor : Association française de normalisation ; CEA : Commissariat à l'énergie atomique ; CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; CSTB : Centre scientifique et technique du bâtiment ; Ensam : Arts et Métiers ParisTech ; ESTP : École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie ; FNTP : Fédération nationale des travaux publics ; FPC : Fédération des promoteurs constructeurs ; Ines : Institut national de l'énergie solaire ; RSE : Responsabilité sociétale des entreprises*



**Signé en 2010, l'accord sur la qualité de vie au travail s'est concrétisé par le déploiement de la démarche *"BI & Me"***

Les recrutements ont concerné pour un tiers des jeunes diplômés et pour deux tiers des salariés expérimentés.

Les effectifs de Bouygues Immobilier s'élèvent, en décembre 2010, à 1 440 salariés dont 48 % de femmes. L'âge moyen est de 39 ans.

### La formation, un levier important pour développer les compétences

En 2010, Bouygues Immobilier a dispensé en moyenne 2,4 jours de formation à chaque collaborateur autour de quatre axes : l'accompagnement des clients, le développement durable, la qualité de vie au travail et la gestion des compétences. La formation s'est élevée à 2 % de la masse salariale. L'ensemble des équipes opérationnelles Logement a ainsi suivi des formations spécifiques au référentiel NF Logement, ainsi qu'aux exigences liées aux bâtiments basse consommation (BBC-effinergie®). Ces formations ont été déployées conjointement par des formateurs internes et par l'organisme de certification Cerqual.

### Quatre accords dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise

Après l'accord de 2009 sur l'emploi des seniors, quatre accords ont été signés en 2010 avec les partenaires sociaux :

- un accord de méthode pour organiser les négociations sur les différents thèmes de la responsabilité sociale et environnementale ;
- un accord sur la qualité de vie au travail qui se concrétise notamment par le déploiement d'une démarche baptisée *"BI & Me"*. Dès 2010, cette démarche s'est traduite par la réalisation de campagnes de sensibilisation des collaborateurs sur le thème "Travailler mieux ensemble", par la mise en place de formations sur la gestion du temps et par la prévention des situations de stress excessif ;
- un accord sur l'égalité professionnelle hommes-femmes concernant la carrière, la mixité et les rémunérations ;
- un accord sur l'emploi et l'insertion des handicapés intégrant des engagements sur les moyens qui seront mis en place pour favoriser l'insertion et l'accompagnement des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise et fixant l'objectif de recruter au moins dix personnes en 2011, tous contrats confondus.

### Responsabilité sociétale

Bouygues Immobilier a poursuivi en 2010 ses engagements en termes de mécénat, en particulier à travers sa Fondation d'entreprise créée en février 2009.

La Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier, dont l'ambition est d'aider à mettre l'architecture et l'urbanisme au service de l'environnement et de la solidarité urbaine, a signé en mai 2010 le renouvellement, pour trois ans, de la convention de mécénat qui l'unit à la Cité de l'architecture et du patrimoine. Elle est aujourd'hui le plus important mécène de la Cité. Cette fondation anime par ailleurs l'Observatoire de la Ville, espace d'information et de réflexion prospective sur la ville de demain. Le thème choisi pour alimenter la réflexion en 2011 est la "Mix(Cité)" sous toutes ses formes, fonctionnelle, générationnelle, sociale et morphologique. Un partenariat avec le master d'urbanisme de Sciences Po a été également conclu pour faire travailler les étudiants sur ce thème. La restitution de ces travaux aura lieu fin 2011.

La Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier a soutenu le projet Médiaterre, lancé en 2010 par l'association Unis-Cité, pionnière du service

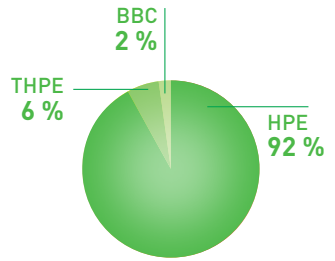
civique en France. Cette première expérience, qui avait pour but de sensibiliser les familles des quartiers sensibles aux éco-gestes afin de réduire leur facture énergétique, a été un succès, tant pour les familles que pour les jeunes volontaires qui les ont accompagnées. Des résultats tangibles ont été mis en évidence : baisse moyenne de douze euros par mois de la facture d'énergie, réduction de moitié de la consommation d'eau, réduction des déchets, évolution des modes de consommation alimentaires. Les équipes de Bouygues Immobilier ont pu transmettre leur expertise sur le développement durable et se sont mobilisées à travers des actions de formation et de parrainage des jeunes volontaires.

## LE PILOTAGE ÉNERGÉTIQUE AU CŒUR DE L'INNOVATION

Afin de favoriser l'innovation et de piloter la démarche de développement durable, Bouygues Immobilier a créé une nouvelle direction Innovation et Développement durable, dont la mission est de coordonner les compétences internes de tous les services pour traiter des sujets stratégiques et transverses tels que les éco-quartiers, le pilotage énergétique, la politique carbone, l'architecture et les achats responsables. Cette nouvelle direction rend compte au comité exécutif de l'avancement de la feuille de route sur chacune de ces thématiques.

Le leadership de Bouygues Immobilier en matière de bâtiments BBC-effinergie® et à énergie positive a amené l'entreprise à développer de nouvelles compétences en termes de pilotage énergétique des bâtiments afin d'aider les utilisateurs à contrôler leur consommation d'énergie et à réduire ainsi leur facture énergétique.

**Performance énergétique des logements livrés en 2010**




HPE : Haute performance énergétique (RT 2005 – 10 %)
THPE : Très haute performance énergétique (RT 2005 - 20 %)
BBC : Bâtiment basse consommation
*(en moyenne, 50 kwhep/m²/an, pondérée par un coefficient en fonction de la zone climatique et de l'altitude)*

### Logement

En 2010, Bouygues Immobilier a lancé la commercialisation à Issy-les-Moulineaux de Fort d'Issy, premier éco-quartier réalisé aux portes de Paris. D'une superficie de 12 hectares, ce quartier sera livré en 2013 et comprendra à terme 1 535 logements et 1 590 m² de commerces, d'immeubles de bureaux et d'équipements publics. Le chauffage et l'eau chaude sanitaire seront produits par géothermie. Le quartier disposera également d'un système de collecte pneumatique des déchets très innovant, de la mise à disposition de véhicules en autopartage et du système de réservation associé.

Au-delà de la très haute performance énergétique de l'ensemble des bâtiments qui seront tous labellisés BBC-effinergie®, tous les appartements seront équipés d'un système permettant le suivi, en temps réel, des consommations d'énergie et le pilotage, par pièce, des ouvrants (parois vitrées), de l'éclairage et du chauffage. Une application sur téléphone mobile permet en outre d'effectuer ces opérations à distance, le tout contribuant à une parfaite maîtrise des coûts énergétiques par les occupants.

### Tertiaire

Green Office®, premier immeuble d'envergure à énergie positive (Bepos), consommera 40 kWh/m²/an[6] et produira 64 kWh/m²/an grâce à une chaudière co-génération à huile végétale produisant simultanément chaleur et électricité, et à une centrale photovoltaïque comprenant 4 200 m² de panneaux.

Afin de garantir la performance énergétique[7] du bâtiment, et donc un niveau de charges d'exploitation parfaitement maîtrisé, l'exploitant a conclu avec l'utilisateur Steria un Contrat de performance énergétique (CPE) innovant. Ce contrat impliquant le propriétaire, l'exploitant et le locataire de l'immeuble, s'appuie sur la réalisation par Bouygues Immobilier d'un logiciel sophistiqué de pilotage énergétique. Ce logiciel permettra d'évaluer en temps réel les différentes consommations d'énergie (éclairage, chauffage, ventilation, informatique, etc.) et générera des rapports d'analyse et des alertes lorsque les dépenses dépasseront les seuils prévus, afin que l'exploitant et l'utilisateur puissent, le cas échéant, prendre les mesures correctives appropriées. Ce CPE prévoit en outre un système de bonus/malus, appliqué une fois par an, afin de répartir les éventuels dépassements des seuils prévus entre l'exploitant et l'utilisateur.

**TÉMOIGNAGE**

**Yves Barzic,**

**propriétaire, résidence du Château Blanc à Mériel (Val d'Oise)**

"Nous sommes de jeunes propriétaires. Avec ma compagne, nous voulions un appartement de trois pièces situé dans un environnement agréable à proximité de l'Isle Adam dans le Val d'Oise. Nos recherches nous ont conduits à Mériel. Entre le premier rendez-vous avec Bouygues Immobilier, la signature du protocole et notre entrée dans l'appartement, il s'est déroulé un peu plus d'un an. Dès le début, le contact a été très facile avec nos interlocuteurs. C'était une première expérience pour nous et il y avait tout à découvrir : discussion sur les plans, dossier d'investissement à remplir, etc. Outre les questions pratiques que nous avons pu poser directement, nous avons reçu à cinq reprises un courrier personnalisé nous expliquant l'état d'avancement du chantier. J'ai consulté de temps en temps le site internet de Bouygues Immobilier qui donne des informations sur les projets en construction. Mais ce qui a le plus compté, c'est le contact direct que nous avons eu avec nos interlocuteurs de l'antenne de Bouygues Immobilier située au nord de Paris, Carrefour Pleyel. J'ai apprécié leur accueil et leur disponibilité. On peut y poser ses questions en toute tranquillité."

*(6) correspondent à la consommation en énergie finale du chauffage, de l'éclairage, de l'eau chaude sanitaire, de la ventilation et du refroidissement*
*(7) émissions de $CO_2$ évitées au regard de bâtiments identiques dont la performance énergétique répondrait uniquement à la Réglementation thermique en vigueur (RT 2005)*

### Au niveau des quartiers

Fort de ses réalisations en Logement et en Tertiaire au niveau du bâtiment, Bouygues Immobilier souhaite désormais combiner son expertise d'aménagement de quartiers avec ses compétences en termes de pilotage énergétique. Bouygues Immobilier a ainsi engagé un programme de recherche et développement (Embix) avec d'autres entreprises partenaires, Exprimm (Bouygues Construction) et Alstom, sur le sujet des *Smart Cities,* quartiers durables visant la basse consommation et l'autonomie énergétique.

## MAÎTRISER NOS ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

### Systématiser le bilan carbone

Après avoir réalisé en 2008 un premier bilan carbone de ses émissions directes de gaz à effet de serre, Bouygues Immobilier a systématisé en 2010 l'élaboration d'un bilan carbone sur l'ensemble des opérations engagées sur l'année. Parallèlement, l'entreprise a mis en place un *reporting* interne qui permettra de réaliser le bilan carbone complet de ses activités.

L'objectif de Bouygues Immobilier est de développer une démarche de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, tant sur ses activités directes (déplacement des collaborateurs, consommation d'énergie, consommation de papier, etc.) que sur ses programmes immobiliers.

### Performance énergétique et réduction des émissions de $CO_2$

L'engagement de Bouygues Immobilier en matière de haute performance énergétique sur l'ensemble des programmes immobiliers a un impact direct sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre des bâtiments dans leur phase d'exploitation.

Ainsi, les bâtiments livrés par Bouygues Immobilier en 2010 vont permettre d'éviter en phase d'exploitation sur 30 ans, l'émission de 123 000 tonnes eq $CO_2$ grâce à leur performance énergétique théorique.

### Favoriser *Green IT* et visioconférences

Le *Green IT* (technologies éco-responsables) est un axe fort de la politique de développement durable de Bouygues Immobilier. Cette demande a pour objectif de mettre les nouvelles technologies au service de l'entreprise afin de favoriser de nouvelles méthodes de travail, de réduire l'empreinte carbone et les consommations d'énergie.

Après avoir développé en 2009 le concept *GreenIT Factory®* qui lui a permis de réduire de 30 % la consommation énergétique de ses *data centers,* Bouygues Immobilier a généré en 2010 une réduction de 10 % de la consommation d'énergie à travers cette optimisation, tout en augmentant de 120 % l'espace de stockage des données.

En outre, Bouygues Immobilier développe un programme de dématérialisation des factures et des contrats. Il favorise aussi le travail nomade et le recours à la visioconférence pour les réunions inter-sites. En 2010, 59 % des collaborateurs étaient équipés de PC portables. Le nombre d'heures de visioconférences a augmenté de 60 % entre 2009 et 2010, totalisant plus de 6 700 heures.

## PERSPECTIVES 2011 DE BOUYGUES IMMOBILIER

**Bouygues Immobilier poursuit sa dynamique de développement en s'appuyant sur ses axes stratégiques majeurs, l'innovation et le développement durable.**

- **Logement :** Bouygues Immobilier anticipe un marché stable, soutenu par des taux d'intérêt toujours bas, grâce au PTZ+ (prêt à taux zéro renforcé) destiné à soutenir la primo-accession et au dispositif Scellier verdi attractif pour l'investissement locatif dans les immeubles énergétiquement performants.

  Dans ce contexte, Bouygues Immobilier est très bien positionné avec une offre adaptée aux primoaccédants. La généralisation de la labellisation BBC-effinergie® à l'ensemble de ses nouveaux programmes depuis juillet 2010 lui permettra de proposer, en 2011, une offre 100 % BBC, éligible au PTZ+ et au Scellier verdi.

- **Tertiaire :** Bouygues Immobilier est en position favorable pour profiter de la reprise de ce marché, grâce à son offre de bâtiments énergétiquement très performants répondant aux nouvelles exigences des utilisateurs.

  L'entreprise entend se développer en s'appuyant sur ses deux produits phares dans le neuf : les Green Office®, immeubles d'envergure à énergie positive, et les parcs tertiaires de nouvelle génération en régions.

Porté par la croissance des réservations de logements, le carnet de commandes de Bouygues Immobilier permettra de stabiliser le chiffre d'affaires, avec un objectif fixé à 2 440 millions d'euros en 2011. Bouygues Immobilier entend **maintenir une structure financière solide.**

# DÉVELOPPEMENT DURABLE : enjeux et indicateurs clés

| | OBJECTIFS | INDICATEUR | UNITÉ | 2009 | 2010 | ACTIONS MENÉES EN 2010 | AVANCEMENT* | OBJECTIFS 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DÉFIS ÉCONOMIQUES ET COMMERCIAUX | Promouvoir l'"immobilier vert" comme moteur de croissance | Chiffre d'affaires **couvert par une certification et/ou un label environnemental** (H&E, HQE®, BBC[a]) | % | 86 | 89 | ▶ Généralisation de la labellisation BBC-effinergie®[(a)] sur tous les programmes de logements dont le permis de construire a été déposé après le 1er juillet 2010<br>▶ Achèvement des ouvrages du quartier Seine Ouest à Issy-les-Moulineaux. Livraison de l'immeuble Farman et de la tour Sequana, un des premiers Immeuble de Grande Hauteur (IGH) en France certifié NF Bâtiments tertiaires - Démarche HQE®<br>▶ Livraison du centre commercial d'Orange-les-Vignes, comprenant la plus grande centrale photovoltaïque d'Europe intégrée à un établissement recevant du public<br>▶ Poursuite du développement des Green Office®, immeubles de bureaux à énergie positive Signature avec Steria du premier bail intégrant un contrat de performance énergétique pour l'immeuble Green Office® à Meudon[c]<br>▶ Réalisation des premières études de réhabilitation Réhagreen® sur plusieurs immeubles de bureaux jugés obsolètes totalisant 100 000 m² SHON | | ▶ Consolider le leadership de Bouygues Immobilier sur le marché du logement avec une offre 100 % labellisée BBC-effinergie®[(a)] pour les programmes dont le permis de construire a été déposé après le 1er juillet 2010<br>▶ Intégrer deux groupes de travail dans le cadre du Plan Bâtiment Grenelle : innovation et réhabilitation du parc de bureaux existant<br>▶ Livrer le premier immeuble de grande envergure à énergie positive, Green Office® à Meudon (23 000 m²). Développer les moyens organisationnels et outils de pilotage énergétique qui permettront de suivre, dans le temps, la performance du bâtiment au regard des performances de consommation définies dans le contrat<br>▶ Démarrer les travaux d'un deuxième Green Office® à Nanterre, certifié Breeam® "outstanding" en phase conception en 2010 |
| | | Logements commercialisés **labellisés BBC-effinergie®[(a)]** | Nombre | 63 | 6 000 | | | |
| | | Permis de construire de logements déposés avec **une démarche de labellisation BBC-effinergie®[(a)]** | % | 14 | 85 | | | |
| | | Surface de **bureaux à énergie positive** en cours de chantier[b] | m² | 23 000 | 23 000 | | | |
| | Développer l'activité dans les quartiers durables | Logements commercialisés dans le cadre **d'opérations de quartiers durables** | Nombre | 83 | 1 149 | ▶ Signature de trois conventions d'aménagement de quartiers durables à Joué-les-Tours (1 200 logements), Bois-Colombes (1 140 logements) et Créteil (650 logements). Démarrage des travaux sur l'éco-quartier de la Berge du lac à Bordeaux (Ginko) et lancement en commercialisation d'un éco-quartier à Issy-les-Moulineaux (Fort d'Issy)<br>▶ Réflexion sur les éco-quartiers avec les métiers du groupe Bouygues pour apporter une réponse globale et innovante en termes d'organisation et de performance urbaine<br>▶ Signature d'un protocole d'accord entre Bouygues Immobilier, Alstom et Exprimm en vue de la création d'une *joint-venture* (Embix) afin de développer des solutions de pilotage énergétique pour les quartiers durables | | ▶ Développer de nouvelles offres de quartiers durables intégrant, en option, des solutions de pilotage énergétique à l'échelle du quartier<br>▶ Créer un groupement de partenaires (Alliance Smartcity) pour imaginer des solutions innovantes permettant de diminuer l'empreinte carbone des quartiers durables et lancer un démonstrateur de *Smart City* pour expérimenter le pilotage énergétique d'un quartier (équilibrage entre production, consommation et stockage d'énergie) |
| DÉFIS SOCIAUX | Encourager l'accession à la propriété des primoaccédants et participer au développement du parc locatif social | **Logements vendus à des bailleurs sociaux** | Nombre | 1 284 | 2 931 | ▶ Poursuite du développement de programmes à destination des bailleurs sociaux<br>▶ Renforcement du développement de maisons à prix maîtrisé (Maisons Elika) sur quelques grandes agglomérations (en Île-de-France, à Toulouse, à Nantes) | | ▶ Poursuivre le développement de programmes à destination des bailleurs sociaux et accentuer l'offre vers les primoaccédants |
| | | **Maisons à prix maîtrisé** réservées | Nombre | 137 | 300 | | | |
| | | Logements réservés à l'unité **par des primoaccédants** | % | 17 | 19 | | | |
| | Favoriser la diversité au sein de l'entreprise<br>Renforcer l'engagement dans la politique handicap<br>Améliorer la qualité de vie dans l'entreprise | **Femmes cadres** dans l'effectif total des cadres | % | 32,6 | 34,7 | ▶ Signature de trois accords d'entreprise portant sur l'égalité hommes/femmes, l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, la qualité de vie au travail<br>▶ Déploiement du programme *"BI & Me" :* sensibilisation des collaborateurs sur le thème "Travailler mieux ensemble", formations sur la gestion du temps et des priorités, et sur la prévention des situations de stress excessif<br>▶ Mise en place d'un point carrière pour les collaborateurs de 45 ans et plus | | ▶ Développer les mesures définies dans les accords collectifs signés en 2010 : recrutement de 10 personnes handicapées (tous contrats confondus). Mise en place d'un entretien avant et après le congé maternité. Analyse des écarts de rémunération hommes/femmes, aide financière pour la garde des enfants, déploiement du programme *"BI & Me"*<br>▶ Dédier un collaborateur des Ressources humaines à la Mission handicap avec un ou deux relais par établissement<br>▶ Réaliser une enquête sociale auprès des collaborateurs dans la continuité des précédentes<br>▶ Renforcer nos actions de tutorat, de parrainage et d'animation de formations internes en 2e partie de carrière (45 ans et plus) |
| | | **Collaborateurs handicapés accueillis** (tous types de contrats) | Nombre | 5 | 18 | | | |
| | | Montant des achats **réalisés avec le secteur protégé** | K€ | 223 | 253 | | | |

Actions lancées en 2010 | Actions en déploiement en 2010 | Actions en phase de maturité (amélioration continue)

Bouygues Immobilier

# DÉVELOPPEMENT DURABLE : enjeux et indicateurs clés (suite)

| | OBJECTIFS | INDICATEUR | UNITÉ | 2009 | 2010 | ACTIONS MENÉES EN 2010 | AVANCEMENT* | OBJECTIFS 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DÉFIS SOCIAUX | Manager et développer les compétences des collaborateurs | **Collaborateurs ayant suivi une formation** dans l'année | % | 71 | 78 | ▶ Déploiement des formations autour de quatre axes prioritaires : accompagnement des clients, développement durable et BBC®, qualité de vie au travail *("BI & Me")*, gestion des compétences ("Booster")<br>▶ Actualisation du référentiel d'évaluation des compétences ("Booster") afin de prendre en compte les nouveaux besoins au regard de l'évolution du marché | ▮ | ▶ Déployer des actions de formation en lien avec les nouvelles compétences métiers et le programme *"BI & Me"*<br>▶ Créer des sessions de formation et des séminaires dédiés aux talents, experts et au Top Management de l'entreprise. Mettre en place un outil de développement personnel (coaching, 360°, *assesment center)* |
| | | **Formation** par collaborateur (moyenne) | Nombre de jours | 2 | 2,4 | | | |
| | Mener une politique de mécénat active dans les domaines de l'architecture, du développement durable et des solidarités au service de la Ville | **Budget consacré à des actions de solidarité** (mécénat et œuvres sociales) | K€ | 499 | 816 | ▶ Lancement du projet Médiaterre en partenariat avec Unis-Cité dans le cadre de la Fondation d'entreprise pour sensibiliser les familles des quartiers sensibles aux "éco-gestes" sur deux villes pilotes<br>▶ Renouvellement du partenariat avec La Cité de l'architecture et du patrimoine pour trois ans | ▮ | ▶ Réaliser, à l'occasion de la Journée de solidarité entreprise (8 avril), l'opération Solid'R où tous les collaborateurs pourront consacrer une journée entière, sur leur temps de travail, à des projets citoyens<br>▶ Élargir le projet Médiaterre à trois villes supplémentaires<br>▶ Être mécène de l'exposition "Ville fertile" à la Cité de l'architecture et du patrimoine |
| DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX | Réduire l'impact environnemental de l'activité, dont ses émissions de gaz à effet de serre | **Bilans carbone** réalisés sur des programmes immobiliers | Nombre | 19 | 149 | ▶ Généralisation du bilan carbone pour toutes les opérations de logements engagées en 2010<br>▶ Mise en place d'un processus de *reporting* interne permettant de réaliser le bilan carbone complet des activités de Bouygues Immobilier (émissions directes et programmes immobiliers)<br>▶ Participation avec le groupe Bouygues au groupement de commandes de véhicules électriques pilotée par l'Ugap (Union des groupements d'achats publics) | ▯▮ | ▶ Réaliser le bilan carbone complet de Bouygues Immobilier, qui sera publié en 2012<br>▶ Réceptionner les six premiers véhicules de service électriques<br>▶ Continuer à favoriser le travail à distance au travers des visioconférences et du déploiement des outils de travail nomades |
| | | **Visioconférences** pour limiter les déplacements | Heures | 4 323 | 6 734 | | | |
| | | **Économie d'énergie** réalisée sur *data center*[f] | % | 30 | 40 | | | |
| | Mobiliser les partenaires et fournisseurs dans une démarche RSE[d] | **Fournisseurs évalués par EcoVadis sur leur politique RSE[d]** | Nombre | 20 | 39 | ▶ Poursuite de la démarche d'achats responsables engagée depuis 2008 : clause RSE[d] dans les contrats, évaluation RSE[d] des fournisseurs avec EcoVadis, analyse du cycle de vie des produits stratégiques<br>▶ Initiation d'une démarche d'évaluation de l'impact sanitaire des matériaux de construction et des équipements pour les logements<br>▶ Recrutement externe d'un ingénieur formé aux impacts sanitaires et de confort dans le bâtiment (création de poste) | ▯▮ | ▶ Élargir la démarche RSE[d] aux entreprises de travaux<br>▶ Poursuivre la démarche d'évaluation de l'impact sanitaire des matériaux de construction et des équipements pour les logements et bureaux |
| | Accompagner les clients dans un usage responsable de leurs logements et bureaux | **Clients de logements sensibilisés aux "gestes verts"** | % | 100 | 100 | ▶ Mise en place d'un outil pédagogique "web documentaire" à destination des clients et des internautes expliquant la démarche et l'intérêt des logements basse consommation (BBC) (http://bbc.bouygues-immobilier.com)<br>▶ Réalisation d'un prototype permettant de piloter les consommations énergétiques des logements<br>▶ Signature du 1er contrat de performance énergétique (CPE) pour Green Office® à Meudon<br>▶ Poursuite des travaux du GIE Enjeu Énergie Positive avec cinq nouvelles thématiques | ▮ | ▶ Réaliser une nouvelle version plus didactique et plus incitative du guide des "éco-gestes" à destination des clients de logements, intégrant la basse consommation (BBC) et des recommandations pour préserver la qualité de l'air intérieur dans les logements<br>▶ Tester le système de pilotage des consommations d'énergie dans un logement pilote en vue de le déployer dans les futurs logements<br>▶ Développer un outil permettant de suivre dans le temps la performance des Green Office® au regard des objectifs de consommation définis dans le contrat de performance énergétique |
| | | **Industriels membres du GIE Enjeu Énergie Positive** | Nombre | 8 | 10 | | | |
| | | **Thématiques Enjeu Énergie Positive étudiées** par le GIE | Nombre | 5[(e)] | 5 | | | |

▯ Actions lancées en 2010 ▮ Actions en déploiement en 2010 ▮ Actions en phase de maturité (amélioration continue)

*(*) par rapport aux objectifs 2010*

*(a) Bâtiments basse consommation (b) changement de périmètre de l'indicateur qui recense les bâtiments en cours de chantier (c) engagement contractuel de la consommation énergétique du bâtiment (d) responsabilité sociétale des entreprises*
*(e) En 2009, ces études ont été publiées dans un Livre blanc. (f) année de référence 2008*

# INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS DÉTAILLÉS au 31 décembre

| FAMILLE | INDICATEUR | PÉRIMÈTRE | UNITÉ | 2008 | 2009 | 2010 | RÉFÉRENTIEL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Qualité** | Chiffre d'affaires comptable certifié Iso 9001 | France et Europe | % | 96,6 | 96,2 | 91,5[b] | GRI 3.2 |
| **Femmes** | Collaboratrices cadres dans l'effectif total des cadres | France et Europe | % | 32,6 | 33,1 | 34,7 | GRI LA13 |
| | Collaboratrices à des postes de management | | % | 20,3 | 20,9 | 23,5 | |
| **Handicapés** | Collaborateurs handicapés accueillis (tout type de contrat) | France | Nombre | 4 | 5 | 18 | |
| | Chiffre d'affaires réalisé avec le secteur adapté et protégé | | K€ | ND | 224 | 253 | GRI LA13 |
| **Formation** | Salariés ayant bénéficié d'une formation | France et Europe | % | 72 | 71 | 78 | GRI LA10 |
| | Jours de formation par collaborateur | | Nombre (moyenne) | 3,2 | 2,0 | 2,4 | Interne |
| | Masse salariale annuelle consacrée à la formation | | % | 3,2 | 1,9 | 2,0 | |
| **Relations sociales** | Accords collectifs négociés | France | Nombre | 2 | 6 | 10 | GRI LA14 |
| | Participation aux dernières élections du comité d'entreprise | | % | 75,6 | 75,6 | 76,2 | |
| **Mécénat et œuvres sociales** | Dépenses de solidarité | France | K€ | 786 | 499 | 816 | GRI SO1 |
| **Qualité de vie au travail** | Taux d'absentéisme | France | % | 1,6 | 2,4 | 2,1 | GRI LA7 |
| **Seniors** | Collaborateurs de 55 ans et plus | France et Europe | Nombre | 115 | 105 | 121 | GRI LA13 |
| | Collaborateurs de 50 ans et plus ayant bénéficié d'une formation | | | 131 | 109 | 127 | GRI LA11 |
| **Système de management environnemental (SME)** | Chiffre d'affaires comptable couvert par une certification environnementale (H&E, HQE®, BBC-effinergie®[(a)]) | France et Europe | % | 22,3 | 85,9 | 89,1 | GRI 3.2 |
| **Énergie** | Consommation directe d'électricité | France (uniquement consommations facturées) | kWh/ collaborateur | 3 873 | 3 564 | 2 411[c] | GRI EN3 |
| **Eau** | Consommation d'eau par collaborateur | Siège social | $m^3$/ collaborateur | 11,8 | 13,6 | 9,1[c] | GRI EN8 |

Défis économiques et commerciaux  Défis sociaux  Défis environnementaux

*(a) Bâtiments basse consommation (b) La diminution de l'activité de logement en Pologne et de tertiaire en Espagne (filiales certifiée Iso 9001), ainsi que l'augmentation du chiffre d'affaires au Portugal (filiales non certifiées Iso 9001), expliquent l'évolution à la baisse du chiffre d'affaires couvert par une certification Qualité. (c) réduction de la consommation moyenne d'électricité et d'eau suite à l'emménagement dans le nouveau siège social de Bouygues Immobilier, Galeo (immeuble HQE®), à Issy-les-Moulineaux*

# Numéro 1 mondial de la **ROUTE**

## Une année d'adaptation

**CHIFFRES CLÉS**

**Chiffre d'affaires 2010**
**11 661 M€** (+ 1 %)

**Marge opérationnelle courante**
**3,1 %** (- 1,6 point)

**Résultat net part du Groupe**
**224 M€** (- 42 %)

**Carnet de commandes**
**6,1 Md€** (- 2 %)

**Collaborateurs**
**64 285**

**Chiffre d'affaires 2011 (objectif)**
**11 800 M€** (+ 1 %)

**FAITS MARQUANTS 2010**

**Croissance externe : acquisitions**

- **France :** SRD* à Dunkerque (production annuelle de 300 000 tonnes de bitume).
- **International :** deux sociétés routières aux États-Unis (chiffre d'affaires annuel : 100 M€ environ).

**Réalisations**

- Tramways de Reims, d'Angers (France), de Rabat (Maroc).
- Autoroute 73 (Canada).

**Nouveaux contrats**

- Contrat MAC *(Managing Agent Contractor)* de gestion et d'entretien routiers (5 ans) de l'*Area* 14 (Grande-Bretagne).
- Tramway de Casablanca (Maroc).
- Concessionnaire de l'autoroute A63 en France.

**Développement durable**

- Empreinte carbone consolidée.

*(*) Société de la raffinerie de Dunkerque*



La route 185 aménagée en autoroute sur la Transcanadienne (Québec)

**Colas** intervient dans tous les domaines de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport. Il intègre l'ensemble des activités industrielles liées à ses métiers (granulats, matériaux enrobés, béton prêt à l'emploi, émulsions, bitume, membranes d'étanchéité, équipements de sécurité routière).

**LE GLOSSAIRE figure au chapitre** *Informations complémentaires*

## LE PROFIL DE COLAS

### Leader de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport

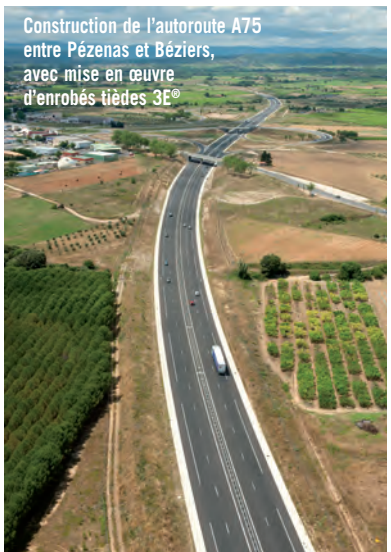
Présent dans 40 pays sur les cinq continents à travers plus de 800 établissements travaux et 1 400 sites de production de matériaux, Colas intervient dans tous les domaines de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport (routes, sécurité signalisation routière, étanchéité, génie civil, ferroviaire, pipelines et canalisations, services et concessions).

Avec près de 65 000 collaborateurs et 100 000 chantiers réalisés chaque année dans le monde, le chiffre d'affaires consolidé a atteint 11,7 milliards d'euros en 2010 (dont 43 % à l'international), la Route représentant 80 % de l'activité. Avec un réseau international de 670 carrières et gravières, 140 usines d'émulsion, 600 centrales d'enrobage et deux usines de production de bitume, Colas intègre l'ensemble des activités de production et de recyclage liées à ses métiers (granulats, enrobés, béton prêt à l'emploi, liants et émulsions, bitume, membranes d'étanchéité, équipements de sécurité routière, etc.).

## En France

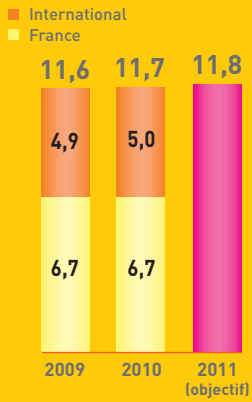
L'activité **Routes** est très diversifiée, couvrant les grands projets mais aussi les chantiers de taille modeste, et bénéficiant d'une large gamme de métiers et de savoir-faire. Elle comprend la réalisation de 60 000 chantiers de construction ou d'entretien d'infrastructures de transport et d'aménagement urbain ou de loisirs par an (autoroutes, routes nationales, départementales, communales, aéroports, ports, plateformes pour réseaux ferrés ou transports en commun urbains en site propre), ainsi que des activités de petit génie civil et d'assainissement, souvent liées à la route. Elle est complétée en amont par la production et le recyclage de granulats, ainsi que la fabrication de matériaux routiers (enrobés, liants, émulsions, béton prêt à l'emploi), autoconsommés ou vendus à des tiers.

Des activités de spécialités, complémentaires à la route, sont exercées. La **Sécurité Signalisation routière** consiste en la fabrication, la pose et la maintenance d'équipements de sécurité, de signalisation horizontale et d'équipements lumineux, ainsi que de gestion de trafic ou d'accès. Les **Pipelines Canalisations**



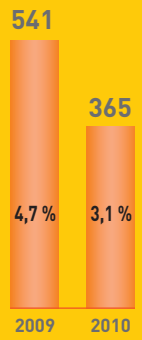
Construction de l'autoroute A75 entre Pézenas et Béziers, avec mise en œuvre d'enrobés tièdes 3E®

### Chiffre d'affaires
en milliards d'euros

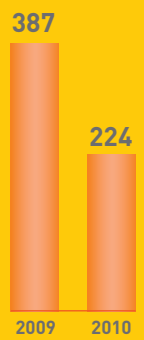



### Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)

Marge opérationnelle courante en %

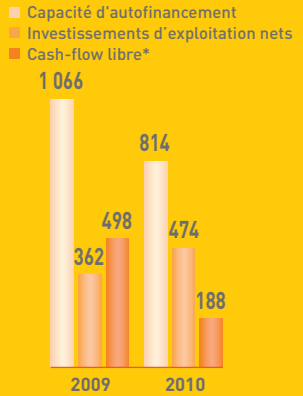



### Résultat net*
en millions d'euros



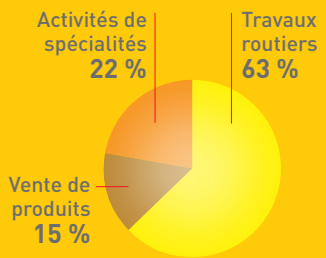

(*) part du Groupe

### Génération de cash-flow
en millions d'euros

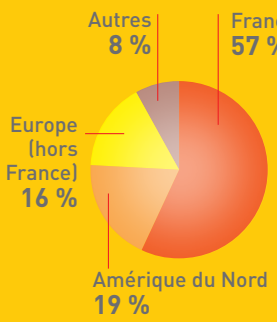



(*) avant variation du Besoin en fonds de roulement

### Chiffre d'affaires par activité




### Chiffre d'affaires par zone géographique




## BILAN RÉSUMÉ

au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2009 | 2010 |
|---|---|---|
| **ACTIF** | | |
| • Immobilisations corporelles et incorporelles | 2 372 | 2 525 |
| • Goodwill | 467 | 445 |
| • Actifs financiers et impôts non courants | 663 | 734 |
| **ACTIF NON COURANT** | **3 502** | **3 704** |
| • Actifs courants | 3 641 | 3 548 |
| • Trésorerie et équivalents de trésorerie | 536 | 411 |
| • Instruments financiers* | 9 | 13 |
| **ACTIF COURANT** | **4 186** | **3 972** |
| **TOTAL ACTIF** | **7 688** | **7 676** |
| **PASSIF** | | |
| • Capitaux propres (part du Groupe) | 2 276 | 2 345 |
| • Intérêts minoritaires | 34 | 30 |
| **CAPITAUX PROPRES** | **2 310** | **2 375** |
| • Dettes financières long terme | 212 | 200 |
| • Provisions non courantes | 663 | 750 |
| • Autres passifs non courants | 82 | 95 |
| **PASSIF NON COURANT** | **957** | **1 045** |
| • Dettes financières (part à - 1 an) | 45 | 50 |
| • Passifs courants | 4 205 | 3 975 |
| • Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | 153 | 209 |
| • Instruments financiers* | 18 | 22 |
| **PASSIF COURANT** | **4 421** | **4 256** |
| **TOTAL PASSIF** | **7 688** | **7 676** |
| **Endettement financier net** | **(117)** | **57** |

*(*) couverture des dettes financières en juste valeur*

## COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

| (en millions d'euros) | 2009 | 2010 |
|---|---|---|
| **CHIFFRE D'AFFAIRES** | **11 581** | **11 661** |
| • Dotations nettes aux amortissements | (481) | (470) |
| • Dotations nettes aux provisions et dépréciations | (183) | (173) |
| • Autres produits et charges courants | (10 376) | (10 653) |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **541** | **365** |
| • Autres produits et charges opérationnels | - | (52) |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **541** | **313** |
| • Coût de l'endettement financier net | (34) | (30) |
| • Autres produits et charges financiers | 1 | (7) |
| • Charge d'impôt | (172) | (122) |
| • Quote-part du résultat net des entités associées | 55 | 69 |
| **RÉSULTAT NET** | **391** | **223** |
| • Part des intérêts minoritaires | (4) | 1 |
| **RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)** | **387** | **224** |

Colas



La Société de la raffinerie de Dunkerque (SRD) a été acquise par Colas fin juin 2010 (production annuelle : 300 000 tonnes de bitume)

regroupent la pose et l'entretien de pipelines et canalisations pour le transport des fluides (pétrole, gaz, eau). L'**Étanchéité** inclut la production et la commercialisation de membranes d'étanchéité en France et à l'exportation, la réalisation de travaux d'étanchéité de voirie (asphalte), et d'étanchéité et/ou d'enveloppe de bâtiment. Le **Ferroviaire** englobe 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) au niveau des voies, de l'électrification, de la signalisation, des travaux spécifiques, ainsi qu'une activité de fret ferroviaire. Le **Bâtiment** comprend une activité de construction à La Réunion et en Île-de-France, et de démolition-déconstruction en Île-de-France et en province. Enfin, la **Production et ventes de produits issus du raffinage de pétrole** (bitume, huiles, cires, paraffines, fiouls spéciaux) constitue une nouvelle activité depuis l'acquisition en juin 2010 de la Société de la raffinerie de Dunkerque (SRD).

Sur les marchés de la route et des travaux publics, les filiales sont en concurrence avec les sociétés Eurovia (groupe Vinci), Eiffage TP (groupe Eiffage), le groupe NGE, de grandes entreprises régionales et 1 600 petites ou moyennes entreprises régionales ou locales.

Sur le marché des granulats et du béton prêt à l'emploi, elles sont en concurrence avec les groupes cimentiers comme Lafarge, Cemex ou Ciments Français. Les filiales de spécialités sont également en concurrence avec des filiales spécialisées de groupes de BTP français ou internationaux, et de nombreuses petites, moyennes ou grandes entreprises spécialisées, françaises ou étrangères.

*(1) classement* Le Moniteur

Colas se situe à la première place dans le classement[1] des entreprises routières et ferroviaires, à la deuxième pour l'étanchéité et à la troisième pour la production de granulats.

### À l'international

La nature de l'activité routière est comparable à celle exercée en France et englobe, dans certains pays, des travaux de génie civil complexe (ouvrages d'art). Les activités de spécialités exercées sont essentiellement celles de pipelines, canalisations, génie civil, ferroviaire et signalisation en Europe, bâtiment et génie civil dans la zone Océan Indien, marquage routier au Canada, ferroviaire, génie civil et signalisation au Maroc. En Asie et en Australie, l'essentiel de l'activité est centré sur la production, le stockage, la transformation et la commercialisation de produits routiers issus du pétrole (bitume).

Dans l'ensemble des pays ou des régions où il est présent, Colas occupe des positions de premier rang dans le domaine routier. Il est en compétition, dans chaque pays, avec des entreprises nationales ou des filiales de grands groupes internationaux.

En France comme à l'international, l'activité routière présente un caractère de forte saisonnalité plus ou moins marquée selon les pays.

## Stratégie

La stratégie de croissance rentable et maîtrisée à long terme de Colas, qui intègre une démarche de développement durable, repose sur plusieurs axes :

- le renforcement et l'extension d'un réseau d'implantations en France et à l'international, pour établir et développer des positions

de leader locales et pérennes (fonds de commerce, maillage géographique), et bénéficier d'une bonne diversification géographique favorable à la répartition des risques ;

- la maîtrise des matériaux ou ressources nécessaires à ses activités (granulats, bitume), dans un processus d'intégration industrielle optimisée, afin d'accroître la sécurité des approvisionnements, de générer plus de valeur ajoutée, d'améliorer la compétitivité et de contrôler la qualité des produits ou des matériaux ;
- l'extension d'un cœur de métier, la Route, à des activités de spécialités, complémentaires et proches (nature d'activité, clients), permettant un élargissement de l'offre aux clients, le développement de synergies et l'entrée dans de nouveaux marchés porteurs pour l'avenir, comme le ferroviaire ;
- le développement d'offres complexes intégrant toutes les compétences de Colas (technique, de l'analyse à la prescription et à la conception, construction, maintenance, financement) comme les projets de partenariats public-privé, de concession ou de gestionnaire de réseau ;
- la réalisation de grands projets, complémentaires aux activités traditionnelles de fonds de commerce et permettant de mieux servir les clients ;
- le développement d'une offre de produits et de services élargie et innovante, répondant aux besoins du développement durable.

La démarche de développement durable de Colas (cf. www.colas.com) repose sur la conviction que la contribution de ses métiers à la satisfaction de besoins et d'aspirations essentiels peut et doit être responsable. Elle doit savoir intégrer les interrogations et les contradictions contemporaines : cohésion sociale, changement climatique, besoins de déplacement, amélioration du cadre de vie, etc.

Pour asseoir cette démarche, Colas a réalisé une cartographie des interactions de ses parties prenantes (voir tableau ci-dessous).

Trois enseignements principaux s'en dégagent :

- les équipes de terrain jouent un rôle clé pour l'image sociétale de Colas ;
- l'environnement est au cœur de cette réputation sociétale (production de matériaux notamment) ;
- les clients constituent un relais d'opinion local majeur du dialogue de Colas avec la société civile.

## Les enjeux de Colas

En croisant cette cartographie des parties prenantes avec une analyse des risques, Colas a retenu, pour structurer son approche du développement responsable, trois enjeux stratégiques et cinq grands enjeux additionnels.

Les premiers enjeux conditionnent le développement et la pérennité de Colas qui dispose, pour chacun, d'un réel pouvoir d'action : le renouvellement et l'enrichissement des ressources humaines, l'acceptation sociétale des sites de production et l'éthique. Les cinq grands enjeux additionnels pour lesquels Colas peut disposer de marges de manœuvre plus réduites sont la sécurité, l'action citoyenne dans les pays dits du Sud, l'énergie et les gaz à effet de serre, le recyclage et le risque chimique.

Pour chacun de ces enjeux, une politique de progrès est définie et coordonnée à chaque niveau de l'entreprise. Pour la plupart, des indicateurs et des objectifs sont définis au niveau mondial. Cette politique cherche à inscrire l'amélioration dans la durée et sur le terrain au cœur de son réseau d'établissements Travaux et de sites de production de matériaux dans le monde. Cette politique s'est vu attribuer la note AA+ en 2010 par l'agence de notation extra-financière BMJ, spécialisée dans l'évaluation du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Par ailleurs, les établissements mènent des actions dans leur contexte local, dont la grande richesse témoigne de la motivation des équipes.

C'est donc toute la vision du métier de Colas et son acte commercial même qui s'enrichissent et se transforment par cette appropriation collective de la RSE[2].

### ENJEUX DU DIALOGUE ENTRE LES PARTIES PRENANTES

| Parties prenantes | Clients | Ressources humaines | Société civile | Environnement et organismes de contrôle | Fournisseurs | Actionnaires |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Clients | Non significatif | Risque moyen | Impact majeur | Impact important | Risque faible | Risque moyen |
| Ressources humaines | Impact majeur | Non significatif | Enjeu stratégique | Enjeu stratégique | Impact majeur | Risque moyen |
| Société civile | Risque moyen | Risque faible | Non significatif | Impact majeur | Risque faible | Risque moyen |
| Environnement et organismes de contrôle | Risque moyen | Risque faible | Enjeu stratégique | Non significatif | Risque moyen | Risque faible |
| Fournisseurs | Risque faible | Risque faible | Risque moyen | Risque moyen | Non significatif | Risque faible |
| Actionnaires | Risque moyen | Risque moyen | Impact majeur | Risque faible | Impact important | Non significatif |

Enjeu stratégique · Impact majeur · Impact important · Risque moyen · Risque faible · Non significatif

*(2) Responsabilité sociétale des entreprises*

**TÉMOIGNAGE**

**Pascal Bello,**
président-directeur général de l'agence BMJ Ratings[1]

"Nous sommes des observateurs attentifs de Colas depuis près de cinq ans. Ce qui nous frappe, c'est le souci d'enracinement concret de chacun des thèmes du développement durable, mesurable au sein de toutes les entités du groupe. L'évaluation que nous avons faite de leur performance dans ce domaine nous a amenés à leur affecter la note de AA+, sur une échelle de AAA à DDD.

La volonté de progresser sur des problématiques nouvelles pour l'entreprise, ainsi que la culture d'amélioration et de partage, plutôt que la recherche d'une communication satisfaite, imprègnent les actions des managers. Chez Colas, la responsabilité sociétale de l'entreprise est prise très au sérieux et apparaît bien coordonnée. La cohérence des missions engagées en matière environnementale, sociale ou sociétale est assurée avec le souci constant d'agir avant de communiquer. Cette prudence nous apparaît appropriée à un groupe aux parties prenantes nombreuses. Les collaborateurs travaillent à cette RSE, même si, il ne faut pas le dissimuler, la tâche est loin d'être achevée."

*(1) agence de notation extra-financière spécialisée dans l'évaluation du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)*

## FORCES ET OPPORTUNITÉS

Les atouts de Colas pour assurer son développement résident notamment dans :

- un **réseau de plus de 800 établissements travaux et 1 400 sites de production** de matériaux implantés dans plus de 40 pays, couvrant les cinq continents ;
- une **organisation décentralisée** avec un fort ancrage local, souple, réactive et adaptée aux attentes du marché ;
- un groupe développé autour d'un **métier de base,** la construction et l'entretien des infrastructures de transport et du cadre de vie, et plus particulièrement la Route, dans tous ses aspects et toutes ses composantes ;
- un **capital d'intelligence collective,** avec des valeurs et une passion façonnées par une longue histoire commune, partagées par près de 65 000 collaborateurs, transmises par les générations et enrichies par une politique de ressources humaines adaptée ;
- des **compétences techniques et d'innovation** développées par un large réseau technique international de 2 000 personnes (45 % en France) qui travaillent en étroite synergie avec la filière Exploitation. Ce réseau est constitué d'une cinquantaine de laboratoires (1 000 personnes), d'une centaine de bureaux d'études (1 000 personnes) et du Campus scientifique et technique (CST) de Colas. Précurseur, le CST est le premier centre de recherche et développement privé dans le domaine de la route. Doté d'un portefeuille de plus de 130 brevets, Colas est pionnier dans la mise au point de nouvelles techniques routières adaptées aux différents besoins des marchés nationaux, dans l'obsession de la qualité, de la sécurité, du respect de l'environnement (économies d'énergie, réduction des émissions de gaz à effet de serre, économies dans la consommation de matériaux) et du coût ;
- une **intégration verticale en amont de la chaîne de production** et une politique de **maîtrise des matériaux** nécessaires aux activités (granulats, liants, enrobés, béton prêt à l'emploi, bitume, membranes d'étanchéité, équipements de sécurité routière, etc.) ;
- une capacité à **répondre à l'ensemble des besoins dans le domaine des infrastructures de transport** (construction neuve ou maintenance, grands projets ou petits contrats locaux) grâce à l'implantation locale et à la capacité de mobilisation de l'ensemble du groupe.

Parmi les opportunités de développement de Colas, on peut citer :

- la **mobilité** (routes, voies ferrées, transports en commun urbains, aéroports) et **l'amélioration du cadre de vie** (croissance de l'urbanisation) auxquelles des réponses devront être apportées dans le monde entier ;
- des **formes d'offres complexes** qui permettent de mieux répondre à ces besoins, en les optimisant, et aux contraintes de financement. Par exemple : les PPP[3], PFI[4], MAC[5] et autres contrats d'entretien de longue durée où l'expertise des équipes de Colas est reconnue, en France et à l'international (PFI de Portsmouth, contrats MAC d'entretien routier et ferroviaire en Grande-Bretagne, gestion de réseaux au Canada, PPP de l'autoroute M6-M60 en Hongrie, PPP du tramway de Reims en France, concession d'une section de l'autoroute A63, etc.) ;
- l'**entretien de réseaux,** domaine appelé à prendre plus d'importance que la construction neuve dans de nombreux pays, et pour lequel les compétences de Colas sont reconnues et l'organisation adaptée ;
- les **offres "développement durable",** intégrant des innovations en matière de produits ou de services dans différents domaines (environnement, sécurité, social, sociétal).

*(3) partenariats public-privé (4) Private Finance Initiative (5) Managing Agent Contractors (Royaume-Uni)*

**POUR ALLER PLUS LOIN**
***colas.com***

**Son profil, ses savoir-faire**
▸ rubrique Le groupe, "Nos activités"

**Ses implantations dans le monde**
▸ rubrique Le groupe, "Nos implantations"

**Le développement durable**
▸ rubrique "Développement durable"

**L'innovation, la recherche et le développement**
▸ rubrique "Innovation"

## ACTIVITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Activité : une année difficile d'adaptation

Dans un environnement économique et financier mondial encore difficile, instable et géographiquement hétérogène, Colas a su maintenir un volume global d'activité peu différent de celui réalisé en 2009 : le chiffre d'affaires à fin décembre 2010 s'établit à 11,7 milliards d'euros, en hausse de 1 %. Ce chiffre d'affaires

a été réalisé dans un contexte plus difficile que prévu.

En effet, se sont ajoutées à l'orientation peu favorable de l'investissement public et privé, à la réduction du nombre de grands chantiers, à la forte pression concurrentielle en France et à la récession dans certains départements d'outre-mer, des difficultés supplémentaires : très mauvaises conditions hivernales en début et fin d'exercice en Europe et en Amérique du Nord, perturbations entraînées par les grèves en octobre et en novembre en France, enfin et surtout, une situation plus grave que prévu pour la majorité des filiales en Europe centrale qui ont subi un effondrement de leurs marchés.

L'évolution du chiffre d'affaires comprend d'importants écarts entre zones géographiques. L'Amérique du Nord, l'Europe du Nord et l'Asie enregistrent des activités en croissance, la France métropolitaine est quasiment stable, les zones Afrique et Océan Indien sont stables. Inversement, les départements d'outre-mer des Antilles et de la Réunion sont en sensible recul, et l'Europe centrale en très forte baisse.

Quelques acquisitions ciblées ont permis de renforcer la stratégie d'intégration industrielle en apportant à Colas une capacité de production de bitume significative en France ou d'étendre le maillage géographique d'implantations aux États-Unis. À périmètre et taux de change comparables, le chiffre d'affaires est en recul de 3,5 %.

## En France

Le chiffre d'affaires consolidé en France s'élève à 6,7 milliards d'euros, en baisse de 0,6 % par rapport à 2009.

### En métropole

Le marché routier, en euros courants, a été pratiquement équivalent à celui de 2009, ce qui traduit probablement une baisse en volume de 3 à 4 %. La fin des effets positifs du plan de relance n'a donc pas entraîné de baisse importante des volumes de travaux et les carnets de commandes de la profession sont restés quasiment stables tout au long de l'année. L'ensemble, constitué principalement par les seize filiales routières régionales, a enregistré un chiffre d'affaires Routes et Ventes de produits de 4,6 milliards d'euros, en baisse de 0,7 % par rapport à 2009.

Plusieurs facteurs négatifs différencient l'exercice 2010 des exercices précédents : des facteurs exogènes tels que les conditions météorologiques très difficiles en début et en fin d'exercice et des facteurs endogènes à la profession (fortes disparités entre régions, entre départements, entre agglomérations urbaines et zones rurales, aggravées par la prudence de certaines collectivités locales face à l'incertitude de leurs recettes fiscales futures suite à la suppression de la taxe professionnelle, et pression concurrentielle générale irraisonnée en regard des volumes réels).

Face à ces tendances, les efforts d'adaptation et de rationalisation des établissements, ainsi que les recherches d'économies, ont été importants pour améliorer leur compétitivité. Accentués au second semestre, ces efforts ont permis de limiter la pression sur les marges opérationnelles. L'ensemble des techniques, produits et procédés, développés pour favoriser le développement durable, est en progression : de 2 % en 2009 à 4 % en 2010 pour les enrobés tièdes et de 5 % à 7 % pour les enrobés recyclés.



Pose de panneaux photovoltaïques sur la toiture d'un centre commercial à Saint-Benoît de la Réunion

Les filiales de **Sécurité Signalisation routière** ont enregistré un chiffre d'affaires légèrement supérieur à celui de 2009, grâce à l'acquisition du fonds de commerce de l'activité Signalisation lumineuse de Sagemcom. Les activités ont évolué dans un marché perturbé par une baisse significative de volume et une hausse permanente du prix des matières premières. Plus de 50 % de la production de peinture routière est éco-labellisée.

Dans les **Pipelines Canalisations,** le chiffre d'affaires est en hausse de 11 % par rapport à 2009 grâce à trois grands projets dans le secteur de l'énergie.

Les filiales **Étanchéité** ont enregistré un chiffre d'affaires en légère hausse malgré un environnement difficile marqué par la forte hausse du prix des matières premières et le recul du marché photovoltaïque suite à la baisse des tarifs de rachat de l'électricité ainsi produite.



Renouvellement de la voie ferrée entre Rennes et Nantes au moyen de la "Suite rapide"

Dans le **Ferroviaire,** l'activité est restée bien orientée dans l'ensemble des métiers et des implantations, soutenue notamment par la construction de lignes de tramway en France et par le renouvellement et l'entretien de voies en France, en Grande-Bretagne et au Maroc. L'activité Fret se développe.

Globalement, la rentabilité des activités s'est améliorée en 2010.

### Départements d'outre-mer

Le chiffre d'affaires total réalisé dans les départements d'outre-mer est en baisse de 15 % par rapport à celui de 2009.

À la Réunion, le chiffre d'affaires est pour la deuxième année en baisse, dans un contexte de récession des marchés du bâtiment et des travaux publics. L'annulation du contrat en partenariat public-privé (PPP) pour la construction d'un tram-train remporté par le groupement Tram'Tiss, dont Colas était mandataire au travers de GTOI et Colas Rail, a entraîné un plan de réduction des structures des filiales.

Aux Antilles, après la crise sociale majeure de 2009, le marché est resté atone et les mesures d'adaptation ont été renforcées. La Guyane a maintenu un bon niveau d'activité.

## À l'international et dans les territoires d'outre-mer

Le chiffre d'affaires réalisé à l'international et dans les territoires d'outre-mer s'élève à 5 milliards d'euros, en hausse de 2,4 % par rapport à 2009 (- 3,5 % à taux de change et structure comparables).

### En Europe

Le chiffre d'affaires en Europe (hors France) s'élève à 1,8 milliard d'euros. Il est en baisse de 10,1 % par rapport à 2009 (- 12,4 % à parité de change et périmètre identiques).

**L'Europe du Nord** enregistre une belle progression de chiffre d'affaires (+ 15,5 %).

En **Grande-Bretagne,** la filiale routière Colas Ltd, a enregistré un chiffre d'affaires élevé, comparable à celui de 2009, grâce essentiellement aux quatre contrats de long terme de gestion et d'entretien du réseau routier et autoroutier des *Areas* 14, 10, 7 et 12. L'activité ferroviaire de Colas Rail Ltd a été soutenue avec la réalisation de travaux de renouvellement du réseau ferroviaire dans le cadre de deux contrats pluriannuels. Le chiffre d'affaires est en forte progression en **Suisse** et en **Belgique,** et équivalent à celui de 2009 au **Danemark** et en **Irlande.**

L'activité en **Europe centrale** est à nouveau en recul (- 34 %), soit une baisse de près de 50 % en deux ans, avec une activité traditionnelle en forte réduction et une forte pression concurrentielle. La perte opérationnelle courante atteint 109 millions d'euros dans cette zone en 2010. Le chiffre d'affaires a été en forte baisse en **Slovaquie** où le contrat en PPP de l'autoroute D1 a été annulé, en **Hongrie** où le recul est dû essentiellement à l'achèvement fin 2009 de l'autoroute M6-M60, et en **Croatie** dont le marché routier est en profonde récession. Le chiffre d'affaires est en baisse plus limitée en **République tchèque,** stable en **Roumanie** et en légère hausse en **Pologne.** Des difficultés ont également été rencontrées pour l'achèvement ou la poursuite de certains contrats, entraînant des surcoûts importants. Des plans de restructuration sont en cours d'achèvement dans toute la zone, avec une baisse des effectifs de 25 % en 2010, et le management local a été complètement renouvelé.

Les techniques de développement durable sont en progression : plusieurs chantiers de revêtement silencieux ont été réalisés en Suisse et en Grande-Bretagne, et les enrobés tièdes ont marqué une avancée en Hongrie, Pologne et Slovaquie.

### En Amérique du Nord

Le chiffre d'affaires s'élève à 2,2 milliards d'euros. Il est en hausse de 15 % par rapport à 2009 et de 3 % à parité de change et périmètre identiques. La rentabilité s'est maintenue à un niveau élevé en 2010.

Aux **États-Unis,** dans un marché concurrentiel mais soutenu comme en 2009 par le plan de relance, les filiales ont réalisé un chiffre d'affaires légèrement supérieur à celui de l'an passé. Elles ont enregistré de bonnes performances grâce notamment à la poursuite des efforts d'amélioration de l'organisation, de maîtrise des coûts d'exploitation et de promotion de techniques économiques d'entretien du réseau routier. Deux sociétés routières ont été acquises (RB Baker Construction, Ballou Construction Company), renforçant le maillage en Géorgie et offrant une entrée dans de nouveaux États du *Midwest* et du *Southeast*.

Au **Canada,** malgré des conditions climatiques défavorables notamment en Alberta, le chiffre d'affaires progresse dans un environnement dynamique, avec la poursuite du programme de mise à niveau des infrastructures du Québec et la reprise des investissements privés à l'Ouest, stimulés par la hausse du prix des matières premières. Grâce à la qualité du large réseau d'entreprises et au modèle d'intégration verticale décliné, ColasCanada a réalisé une excellente année.

Aux États-Unis, les enrobés tièdes ont représenté 14 % de la production d'enrobés et les agrégats d'enrobés recyclés 18 %. Au Canada, le recyclage en place se développe en Alberta.

### Dans le reste du monde

Au **Maroc,** dans un contexte de plus forte concurrence, en **Afrique de l'Ouest** (Bénin, Togo, Gabon) et dans la zone **Océan Indien** (à l'exception de l'île Maurice, en hausse), le chiffre d'affaires est stable. En **Asie,** où Colas est implanté dans neuf pays avec une activité principale centrée sur la production, la distribution et la vente de produits bitumineux, l'ensemble des implantations a connu une nouvelle hausse d'activité, dans le sillage du dynamisme économique de la zone. En **Australie,** l'activité a été assez proche de celle de l'an passé. Colas

a augmenté sa participation dans le capital de Drawmac de 51 % à 94 %.

Les enrobés tièdes progressent dans la zone Océan Indien, où ils sont mis en œuvre dans plus de 26 % des chantiers d'enrobés à Mayotte. En Asie, les techniques de recyclage en place progressent en Thaïlande.

## Actualité des chantiers

En 2010, près de 105 000 chantiers ont été réalisés dans plus de quarante pays.

### En France

- Construction d'une section de 9,5 km de l'autoroute A75 avec mise en œuvre d'enrobés tièdes, réfection de sections des autoroutes A29, A48, A750 avec utilisation d'enrobés recyclés à 30 et 40 % ; construction du réseau routier (contournements de Nogent-le-Roi, Lure, Pont-de-Salars) et entretien (rocade de Pau avec mise en œuvre d'une technique de recyclage en place et d'enrobés tièdes).
- Réfection de pistes dans les aéroports de Dijon, Auch, Valence-Chabeuil, Orly (succès de l'éco-variante présentée sous l'éco-comparateur Seve® de la profession : recyclage d'enrobés, enrobés tièdes, remise à disposition rapide de l'infrastructure).
- Aménagements urbains à Poitiers, Montluçon, Charleville-Mézières, Angers, Noyon (recrutement de personnes en insertion professionnelle pour la réalisation du chantier situé dans une zone sensible).
- Démarrage de la construction des lignes de tramway T1, T2, T3, T5 et T6 en Île-de-France, poursuite de la construction du tramway d'Angers et achèvement du tramway de Reims en partenariat public-privé.
- Travaux de renouvellement de voies ferrées sur les lignes Pau-Oloron et Cambo-Bayonne.
- Construction en EPCC (projets clés en main) de la station de stockage de gaz de Hauterives.

### À l'international

- Entretien en Grande-Bretagne du réseau routier et autoroutier des *Areas* 14, 10, 7 et 12, soit 3 500 km.
- Construction en Belgique d'un pipeline de 85 km.
- Construction en Suisse d'une section de l'autoroute A16.
- Construction de l'autoroute M3 en Hongrie, du contournement de Moravske en République tchèque, de la section Cernavoda-Constanta de l'autoroute A2 et du contournement de Suceava en Roumanie.
- Réfection aux États-Unis de chaussées sur les *Interstates* 81 en Pennsylvanie, 55 dans le Missouri, 64 en Virginie.
- Construction des autoroutes 85 sur la Transcanadienne et 73 dans la province du Québec au Canada.
- Construction à l'île Maurice du contournement de Port-Louis.

## Activité de production et recyclage de matériaux de construction

En 2010, la production totale de granulats s'est élevée à 102 millions de tonnes (107 en 2009). Elle est réalisée à partir de 670 carrières et gravières réparties sur l'ensemble des implantations. Les réserves de granulats en pleine propriété ou en droits d'exploitation acquis s'élèvent à 2,7 milliards de tonnes, soit 24 années de production. Colas a également produit 47 millions de tonnes d'enrobés (49 en 2009) à partir de 600 centrales d'enrobage. Le taux moyen de recyclage des enrobés bitumineux a dépassé 10 %. Enfin, 1,6 million de tonnes d'émulsions et de liants (1er rang mondial) ont été produites à partir de 140 usines d'émulsion.

## Recherche et développement

En 2010, les dépenses de recherche et développement ont représenté un budget de 70 millions d'euros, stable par rapport à 2009, dont 60 % en France (cf. définition OCDE[6], incluant recherche organisée, activités techniques des laboratoires, informatique et bureaux d'études). Pour les produits, voir la rubrique "Énergie et gaz à effet de serre" p. 95.



Dépôt de bitume dans le port de Brisbane en Australie

*(6) Organisation de coopération et de développement économiques*

### Développement durable

En 2010, un logiciel de *reporting* déployé mondialement a permis pour la première fois d'unifier l'ensemble des indicateurs à travers les 840 entités juridiques de Colas. Ce *reporting* définit les indicateurs avec précision. Après analyse et vérification des résultats par la direction Environnement de Colas, une synthèse détaillée est restituée aux responsables opérationnels des 61 entités de tête (filiales ou directions pays), qui sont en charge du premier niveau de contrôle interne.

Des objectifs spécifiques et des retours plus ciblés sont établis avec certaines d'entre elles et des plans d'actions sont renouvelés chaque année avec les directeurs opérationnels et leurs responsables Sécurité, Énergie, Environnement, Qualité, Santé, Diversité, etc., correspondant à l'organisation décentralisée de Colas. Les matériaux de construction produits (granulats, liants, enrobés, béton, peintures, asphalte, bitume, etc.) respectent dans chaque pays les normes ou certifications applicables (FDS[7], marquage CE dans l'Union européenne, etc.) et s'engagent dans des certifications volontaires (Éco-profils, par exemple).

## LES TROIS ENJEUX STRATÉGIQUES DE COLAS

### Renouvellement et enrichissement des ressources humaines

Colas doit assurer le renouvellement des générations. Son capital humain et l'enrichissement de celui-ci sont les clés du développement et de sa pérennité. Les enjeux identifiés sont le recrutement, la diversité, la fidélisation et la formation.

#### Recrutement

En 2010, Colas a maintenu une politique active de recrutement : plus de 4 500 collaborateurs ont été embauchés (5 800 en 2009), dont près de 2 100 en France. En 2010, Colas a accueilli 2 260 stagiaires (2 500 en 2009), dont 275 à l'international (430 en 2009). Les contrats de professionnalisation en alternance, à tous les niveaux de qualification, ont permis de former et d'évaluer plus de 380 jeunes (600 en 2009) avant de les recruter.

La baisse de 3 % des effectifs globaux est due à l'absence de grands chantiers, l'annulation de deux contrats en PPP importants (Tram-train de la Réunion, autoroute D1 en Slovaquie), la forte baisse d'activité des filiales en Europe centrale et, enfin, une modulation des embauches par rapport aux exercices précédents pour s'adapter à l'évolution des marchés.

Colas a continué à développer fortement les synergies, en France et à l'international, en favorisant d'abord les transferts de collaborateurs entre filiales pour faire face à des baisses d'activité de certaines zones géographiques ou régions. En métropole, ceci a permis de préserver l'emploi ; à l'international (en Croatie, Roumanie et Slovaquie) et dans les départements des Antilles et de la Réunion, la chute d'activité a nécessité de mettre en place des plans de suppression d'emploi de 525 postes.

#### Diversité

La diversité est un axe prioritaire de progression. En 2010, un plan d'action a été lancé dans plusieurs domaines :

- **seniors :** les filiales métropolitaines de Colas ont engagé des actions en faveur de l'emploi des seniors suite à un accord signé fin 2009 avec les partenaires sociaux ;
- **handicap :** sur la base du protocole d'accord signé fin 2009 avec l'Agefiph[8], 18 filiales métropolitaines ont établi des diagnostics-conseils sur le handicap et élaboré des plans d'action dans quatre domaines. Aux Trophées de la diversité 2010, Colas a remporté le prix du "maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés" ;
- **personnes en difficulté :** en France, le partenariat avec l'Epide[9] et les contrats d'insertion avec des structures locales (sur les chantiers de tramway, par exemple) se sont poursuivis. À l'international, de nombreuses filiales développent le recrutement en zone d'emploi difficile ou l'insertion de chômeurs de longue durée (Belgique, États-Unis) ;
- **mixité hommes/femmes :** en 2010, les femmes représentaient 8,1 % des effectifs en France et 10,2 % à l'international. À partir d'une étude sur l'évolution de carrière des femmes au sein des filiales françaises, des axes d'amélioration ont été définis. La présence des femmes dans des métiers

**TÉMOIGNAGE**

#### Fabian Millot (24 ans) et Mathieu Machwirth (22 ans),

médailles d'or "Constructeur de route" aux Euroskills[1] de Lisbonne en 2010

"En 2008, notre chef d'établissement à Belfort nous a encouragés à participer aux Euroskills régionales que nous avons remportées. Une nouvelle victoire est venue en finale nationale en 2009, un peu à la surprise générale, compte tenu du niveau de l'épreuve et de notre peu d'ancienneté dans le métier (...).
Pour la finale européenne de 2010 à Lisbonne, nous devions tout mettre en œuvre pour être dignes de la confiance et de la chance qui nous étaient offertes de représenter à la fois la France, notre métier et Colas Est.



Après avoir été adversaires au foot, nous avons formé une équipe complémentaire pour relever ce challenge en portant nos efforts sur la qualité de l'ouvrage tout en y apportant une touche d'initiative personnelle.

La récompense est là, et nous la dédions à tous ceux qui ont cru en nous, qui nous ont formés, qui nous ont donné la fierté du travail bien fait, à l'image du groupe Colas !"

*(1) chapitre européen de Worldskills, organisme attaché à la promotion des métiers, ainsi qu'à la reconnaissance des talents. Tous les deux ans, les meilleurs dans chaque discipline s'affrontent lors de championnats au niveau régional, national et européen.*

*(7) Fiches de données de sécurité essentiellement dans les pays de l'OCDE (8) Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (9) Établissement public d'insertion de la Défense, sous la tutelle des ministères de la Défense, de l'Emploi et de la Ville*

traditionnellement masculins progresse cependant lentement.

Un module "diversité" a été mis en place dans le programme de formation en management et de l'Université 1 de Colas Campus.

### Rémunération globale

En France comme à l'international, les rémunérations se situent au-dessus des salaires *minima* légaux[10]. La politique salariale repose sur l'individualisation des salaires, avec une partie fixe et une partie variable liées aux entretiens professionnels.

En 2010, de nouveaux accords ont été signés avec les partenaires sociaux, notamment un accord d'intéressement en France métropolitaine et un accord sur les frais de santé aux Antilles et en Guyane.

À l'international, une politique d'harmonisation progressive des avantages sociaux est poursuivie au sein de chaque grande zone géographique.

### Formation et promotion interne

Le budget formation a été renouvelé à hauteur de 4 % de la masse salariale en France et de 2,5 % à l'international. Il concerne tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, et couvre tous les domaines, dont la sécurité qui reste un objectif principal.

La promotion interne et la mobilité font partie de la culture managériale de Colas. La transmission des savoir-faire commence avec les parcours d'intégration et se poursuit tout au long de la vie professionnelle avec le tutorat, le parrainage et le développement des CQP[11] (61 collaborateurs en 2010). Par ailleurs, les 895 Compagnons de la Route sont les garants de la transmission sur le terrain des valeurs et techniques du groupe Colas.

## Acceptation sociétale des sites de production

Colas gère un nombre important de sites de production de matériaux de construction : granulats, béton prêt à l'emploi, enrobés, bitumes, émulsions, etc. L'acceptation de ces sites devient plus sensible, notamment chez les riverains. Les plans d'actions privilégient deux directions.

### Exemplarité des sites de production

Chaque site se doit de mettre en œuvre des actions de progrès qui vont au-delà des simples contraintes de conformité administrative. L'outil privilégié est la certification environnementale (Iso 14001 par exemple). La documentation et la mesure des actions de progrès s'appuient sur un système de *check-lists* environnementales qui couvre la plupart des activités de production de matériaux dans le monde. C'est un dispositif intégré au contrôle interne opérationnel. Près de 2 000 sites ou installations de Colas dans le monde peuvent auto-évaluer une fois par an leur niveau d'avancement à partir d'un questionnaire composé de plus de 100 questions factuelles portant notamment sur les conditions de stockage des produits chimiques et liquides, les actions de prévention des risques (eau, air, déchets, sécurité, bruits), l'existence de procédures formalisées et le dialogue avec les parties prenantes locales. La direction Environnement de Colas anime la consolidation des questionnaires et réalise l'analyse et la communication des résultats, ainsi que des plans d'actions qui en résultent, dynamisant ainsi l'amélioration continue des unités opérationnelles et la performance globale.


Réaménagement de l'ancienne gravière des Laurons dans les Alpes-de-Haute-Provence

Fin 2010, 80 % du chiffre d'affaires réalisé dans l'activité de production de matériaux de Colas dans le monde était couvert par au moins un de ces deux outils (certifications et *check-lists),* avec un objectif de porter rapidement ce taux de couverture à 90 %.

### Initiative d'un dialogue régulier avec les riverains

Le dialogue permet de mieux comprendre les attentes, d'expliquer la réalité et les contraintes des sites de producttion, et de progresser dans la compréhension mutuelle afin de prévenir les situations de crise. En 2010, 46 % (32 % en 2009) du chiffre d'affaires de l'activité de production de matériaux de Colas bénéficie

*(10) Cf. Indicateurs extra-financiers de Colas pages 100-101 du présent document (11) Certificats de qualification professionnelle pour la validation des acquis de l'expérience*

d'une structure formalisée de dialogue local, chiffre légèrement en dessous de l'objectif de dépasser 50 %.

Les impacts des chantiers sur l'environnement sont en revanche peu importants :

- les travaux neufs représentent un peu moins de 20 % du chiffre d'affaires Travaux total. Leur impact est pris en compte lors de la conception et l'action de Colas en général limitée, lors de la réalisation, à l'application et à l'amélioration à la marge des plans de respect de l'environnement des clients ;
- l'activité courante – un chantier moyen de Colas dans le monde est inférieur à 100 000 euros – est constituée d'entretien ou de réaménagement de voies existantes, dans la route comme dans le rail. Sur des emprises déjà "artificialisées", les questions environnementales se limitent à une bonne gestion des produits liquides et des déchets (inertes pour la plupart).

Au-delà d'actions facilitant la cohabitation des chantiers avec les riverains, certaines techniques de construction ou de remise en état de canalisations sans tranchée sont développées, de même que le revêtement silencieux Nanosoft® apprécié par les riverains et les usagers (le bruit est reconnu comme la première nuisance environnementale) avec plus de 130 000 m² réalisés en 2010.

### Éthique

Le respect de l'éthique est un des principes intangibles du groupe Colas. Cet élément est intégré dans le dispositif de contrôle interne. L'impérative nécessité d'appliquer ces principes est systématiquement et régulièrement réaffirmée dans le cadre de réunions des collaborateurs plus exposés de par leurs fonctions aux risques de manquements dans ce domaine. Par ailleurs, une politique systématique de formation des dirigeants est mise en place et actualisée chaque année, s'ajoutant à une diffusion systématique du code d'éthique du groupe Bouygues à l'ensemble des collaborateurs. Une compétition loyale et ouverte offre à Colas de meilleures conditions pour promouvoir son savoir-faire et développer des relations de partenariat de long terme avec ses clients. La transparence et la circulation de l'information sont aussi des gages d'efficacité collaborative et d'épanouissement de l'encadrement : l'accord entre les valeurs des collaborateurs et celles de l'entreprise constitue un levier d'adhésion et de motivation.

Colas déploie de nombreuses actions concrètes, en y associant souvent des partenaires indépendants comme l'AQP[12] pour un système de pesée inviolable des centrales d'enrobage françaises assurant la traçabilité des livraisons, ou comme la vente aux enchères de matériels de travaux publics d'occasion, sous le contrôle de Tracfin[13], chargé d'éviter les transactions illégales en liquide et le recyclage "d'argent sale".

## LES CINQ AUTRES GRANDS ENJEUX

### Sécurité

La sécurité est au cœur des priorités chez Colas depuis de nombreuses années.

#### Prévention des accidents au travail

Les objectifs fixés pour 2010 il y a cinq ans ont été atteints : le taux de fréquence[14] des accidents est inférieur à 10 en France ; le nombre d'établissements sans accident du travail est supérieur à 50 % en métropole ; le nombre de collaborateurs sauveteurs secouristes du travail est supérieur à 30 % des effectifs du groupe dans le monde.


Action de formation à la conduite sûre et économe

Ces résultats ont été obtenus en multipliant les initiatives : évaluation des risques, sensibilisation des collaborateurs avec des outils et logiciels, plans d'actions, présentation des consignes de sécurité, analyse de comportement par vidéo, création en 2010 d'un observatoire des accidents graves et mortels, etc. Toute la hiérarchie est mobilisée. Elle s'appuie sur des relais qui animent la prévention au quotidien sur le terrain. De nombreux établissements sont certifiés (Ohsas 18001, Mase, Ilo, etc.) : 37 % du chiffre d'affaires en 2010 (métropole et international). La formation de secourisme bénéficie aux autres collaborateurs, aux proches et à la société en général, tout en renforçant la sensibilisation aux enjeux de sécurité. En 2010, les sauveteurs secouristes étaient 19 748, soit 31 % de l'effectif total (29 % en 2009).

#### Sécurité routière

Depuis 1997, date de signature de la première charte de sécurité routière en France, renou-

*(12) Association Qualité Pesage (13) Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins (14) Cet indicateur est soumis à des corrections ultérieures liées à sa validation par les autorités concernées après sa publication.*

velée trois fois et complétée par une charte européenne elle-même reconduite, Colas mène une politique de prévention des accidents de la route très volontariste. Plus de 500 relais Sécurité routière transmettent les bonnes pratiques de conduite, communiquent sur les moyens d'éviter des accidents, collaborent à l'organisation du travail, etc. En 2010, quelque 30 000 guides de conduite sûre et économe ont été diffusés aux conducteurs d'engins et de véhicules, et la campagne sur l'énergie a permis de rappeler les vertus d'une conduite apaisée en matière de sécurité.

Le taux de fréquence des accidents impliquant des véhicules en France s'est encore amélioré, à 0,082 en 2010 (0,084 en 2009). En 13 ans, il a baissé de 63 %, malgré une croissance du parc de véhicules et d'engins de 96 %. La démarche se généralise progressivement à tous les pays dans lesquels Colas est implanté.

### Santé

Colas est engagé dans une démarche globale de protection de la santé pour encourager une bonne hygiène de vie ("école du dos" chez Colas Belgium et partenariat médical aux États-Unis, par exemple). L'amélioration de l'ergonomie des équipements, la limitation de l'utilisation des matériels bruyants et vibrants et l'attention portée à la réduction des poussières dans les carrières constituent des axes de progrès. Un grand nombre de filiales a mis en place des formations concernant les addictions ; dans des pays l'autorisant, des tests de détection de drogue ou des alcootests sont réalisés sur les chantiers de manière aléatoire. En France, un accord de méthode relatif à la prévention du stress a été signé en 2010 avec les partenaires sociaux. L'exposition aux produits chimiques et aux fumées de bitume est traitée dans d'autres parties du présent document.

**TÉMOIGNAGE**

**Mangou Orou-gani,**

roi du village de Gosso au Bénin

"L'entreprise Colas, lors de la réalisation des travaux de la route Djougou-Ndali, a décidé de reconstruire en matériau définitif et bénévolement l'école de notre village, initialement bâtie de nos propres mains.

Non seulement Colas a construit notre école en la dotant d'un bâtiment nouveau comportant trois salles de classe, un bureau pour le directeur et un magasin, mais elle continue de s'y intéresser : elle fait une fois par an une visite, un peu avant la rentrée des classes, pour vérifier l'état du bâtiment (toiture et peinture), remettre du matériel didactique, et organiser une séance de sensibilisation sur l'hygiène des mains en cours d'année scolaire.



Nous étions déjà heureux de savoir que la route bitumée passait par notre village car nous savons tous que le développement du pays passe par le développement du réseau routier. De plus, la reconstruction de notre école permet d'avoir un effectif scolaire en constante augmentation depuis juin 2009, de mieux encadrer les élèves et d'avoir un nombre croissant d'écoliers qui peuvent aller au collège dans le village voisin en bicyclette sur la route Colas, au lieu d'y être mis en pension chez une "bonne volonté". Maintenant, Colas et nous partageons le même intérêt : la réussite de nos enfants !"

### Action citoyenne dans les pays dits du Sud

Les infrastructures ne s'exportent pas. Elles se construisent sur place avec des moyens humains locaux. Ces travaux sont très sensibles aux coûts de transport des matériaux pondéreux et aux délais très courts de mise en œuvre (quelques heures pour la prise du béton ou l'application des enrobés). L'implantation internationale de Colas ne répond pas à des objectifs de délocalisation des coûts, mais à la recherche d'opportunités de croissance et d'équilibre des risques pays.

Présent au Maroc et à Madagascar depuis plus de 50 ans avec une activité importante, implanté de manière plus récente ou moins significative ailleurs (Afrique du Sud, Bénin, Djibouti, Togo, Gabon, etc.), Colas contribue dans ces pays, au-delà de ses chantiers, au développement économique, social et culturel, à la croissance et à la protection de l'environnement.

- **Social :** Colas conduit une politique volontariste en matière de rémunération, de formation, de promotion, d'avantages sociaux, etc.
- **Santé :** les actions entreprises bénéficient aux collaborateurs locaux, à leurs familles et aux populations résidant à proximité : visites médicales, dispensaires, prévention du sida, lutte contre le paludisme, etc.
- **Environnement :** la priorité est donnée à la protection de la biodiversité, à la lutte contre le déboisement et aux déchets.
- **Société :** Colas construit des installations de chantier qui peuvent être remises ensuite aux autorités locales, participe à la distribution d'eau et/ou à la viabilité de l'eau pendant la réalisation de chantiers, ou mobilise des moyens lors de sinistres frappant les populations proches des chantiers (incendies, inondations, etc.).
- **Droits humains :** Colas adopte une démarche basée sur la dignité et la valorisation du personnel local, sur une éthique de comportement vis-à-vis du reste de la population, notamment les sous-traitants et fournisseurs. Les collaborateurs sont alors les relais naturels pour faire respecter à leur tour les droits humains dans leurs relations professionnelles avec le reste de la société.

### Énergie et gaz à effet de serre

L'ensemble de l'environnement économique est et sera impacté par la contrainte carbone. Conscient d'une adaptation nécessaire, Colas offre une gamme de produits et de techniques à plus bas coût carbone et développe des plans d'action pour améliorer l'efficience énergétique interne dans les métiers.

#### Consommation et efficience énergétiques

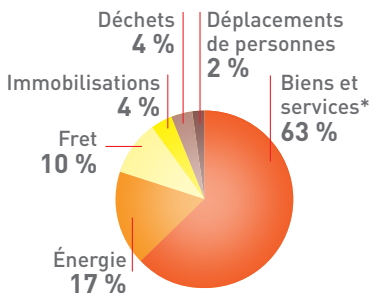
- **Évaluation globale :** Colas a finalisé le calcul de son empreinte carbone consolidée au niveau mondial (périmètre 3a, interne et amont, selon la méthodologie de la norme Iso 14064). Le chiffre de 12 millions de tonnes d'équivalent $CO_2$ est conforme aux attentes.




Recyclage de chaussée en place à froid avec le procédé Novacol® sur la RD119 dans l'Ariège

Sa segmentation montre bien la part dominante des matériaux pondéreux.

**Segmentation de l'empreinte carbone**




*(*) dans le cas de Colas, il s'agit de matières premières et de matériaux de construction (29 % d'enrobés, 21 % de béton et 13 % divers)*

Ce travail aura mobilisé plus de 100 mois x hommes au sein de Colas en 2009 et 2010. Il est important cependant de rappeler que ce type de chiffre consolidé reste entaché de plus de 20 % de marge d'incertitude, malgré la qualité du travail réalisé et l'accès de Colas à la plupart des données en amont, facilité par l'intégration verticale des métiers. La difficulté réside principalement dans la disparité des facteurs d'émission des bases de données nationales ou internationales disponibles et dans la difficulté d'estimer les coûts carbone de certaines prestations de fournisseurs et de sous-traitants. Ce calcul fournit cependant un ordre de grandeur utile et nécessaire pour évaluer les volumes de $CO_2$ évités au niveau du groupe Colas, soit 130 000 tonnes en 2010 (contre 230 000 en 2009), soit 1 % du total, et pour mieux identifier la segmentation de cette empreinte à partir de laquelle des plans d'action peuvent être définis.

- **Outils de mesure :** l'efficience énergétique de Colas nécessite de mesurer la consommation de carburants fossiles, l'électricité ne représentant qu'une faible part de l'empreinte énergétique totale. Si le suivi de la consommation des brûleurs des 600 postes d'enrobage et d'usines d'asphalte est assez aisé, il est beaucoup plus complexe de suivre la consommation de 70 000 engins et véhicules utilisés dans le groupe. Dans ce but, Colas a équipé 2 000 engins et véhicules de systèmes de suivi de consommation et mène des discussions avec les fabricants de matériels pour l'installation de standards de transmission et de récupération des données en temps réel.

- **Mobilisation du personnel :** Colas a lancé fin 2009, en France et à l'international, une grande campagne auprès des conducteurs de véhicules et d'engins pour réduire la consommation de carburants de 20 % grâce à la conduite apaisée et la suppression des fonctionnements ralentis des engins ou véhicules à l'arrêt. Cette campagne décline le thème des "trois plus" : plus d'économie, plus de sécurité, plus d'environnement. Les premiers résultats mesurables sont encore modestes (4 000 tonnes de $CO_2$ évité) car la quantification reste difficile. L'engagement de chacun est perceptible et l'appropriation par tous est plutôt un succès.

- **Centrales d'enrobage :** la consommation des brûleurs de centrales a enregistré pour la première fois une hausse en 2010 (3 % exprimés en équivalents $CO_2$, soit 16 000 tonnes). Cette évolution est en cours d'analyse pour mieux en identifier les causes : modification du périmètre du nouveau logiciel de *reporting* à l'international, conditions climatiques défavorables en France et en Amérique du Nord, coût énergétique spécifique d'un recyclage plus important des enrobés (voir p. 97), baisse de l'activité, erreurs de saisies dans certains territoires, etc. La tendance de fond reste favorable et le passage au gaz naturel d'un nombre croissant de postes d'enrobage devrait contribuer à l'amélioration continue.

## Contenu énergétique de l'offre aux clients

- **ÉcologiciEL®** (Colas) a été le premier outil de variantes carbone pour les chantiers routiers, de même qu'Éco-Cana (Spac) pour les canalisations. Afin de permettre de comparer les éco-variantes des entreprises sur un pied d'égalité, Colas a engagé avec l'ensemble de la profession en France (Union des syndicats de l'industrie routière française, Usirf) la mise au point d'un éco-comparateur partagé sous extranet, **Seve®,** mis en ligne en juillet 2010. La démarche a été encouragée par le ministère français chargé de l'environnement avec la signature d'une charte en mars 2009. L'administration française a modifié ses conditions contractuelles générales fin 2009 pour autoriser systématiquement les éco-variantes dans les marchés d'entretien

et de construction. Les clients publics n'hésitent plus à sélectionner des éco-variantes puisqu'ils disposent désormais d'un outil impartial et accessible à tous pour les comparer et les évaluer. Après un trimestre d'utilisation en 2010, les éco-variantes remportées par Colas en 2010 représentent 21 000 tonnes de $CO_2$ évité, soit presque le double de 2009, avec un taux de réussite de 28 % des propositions d'éco-variantes (7 % en 2009). À l'international, Colas fait, aux côtés de l'Usirf, la promotion de Seve® auprès de différents pays puisque l'outil a été conçu pour être facilement traduit et sa base de données facilement adaptée d'un pays à l'autre.

- **Néophalte BT®, Enrobés 3E®, Ecomat®,** etc. En 2010, la production industrielle d'enrobés et d'asphaltes tièdes est passée en un an de 2 % de la production totale du groupe à plus de 6 %. Les filiales ont adopté un objectif presque multiplié par deux en 2011 (11 % au niveau consolidé). Les plus forts pourcentages de production sont réalisés par les filiales routières américaines et par la filiale Smac. Ces productions offrent un double avantage en économisant de 10 à 30 % d'énergie et en réduisant de 70 à 90 % les émissions de fumées. Malgré ces avantages, il est peu probable que ces enrobés puissent remplacer totalement les enrobés classiques à court terme. On peut toutefois estimer qu'un objectif de plus de 50 % en 2018 est possible.

- **La gamme Végéroute** substitue aux composants pétroliers des matières premières végétales et permet de diminuer les températures, voire les quantités de matériaux mis en œuvre : fluxant Végéflux®, liants V, Végécol® et Végéclair®, enduit de marquage à chaud Ostréa®, émulsion Neogreen, enrobés Compomac V®, etc. Chaque fois, le bilan $CO_2$ est positif puisqu'il s'agit de "puits de carbone".

- **Les toitures photovoltaïques :** en 2010, plus de 112 000 m² de toitures photovoltaïques (100 000 m² en 2009) ont été installés pour une puissance installée de 18,5 MWc (13 MWc en 2009).

## Recyclage

Le recyclage est un axe de développement naturel puisque Colas est à la fois un important producteur et consommateur de matériaux, le métier des travaux publics étant plus particulièrement gros consommateur de matières pondéreuses. L'activité routière est donc un carrefour privilégié pour le recyclage des matériaux.

### Plateformes de recyclage

En 2010, la production est en hausse de 4 %, alors que celle des carrières et gravières de Colas recule encore de 4 %[15]. Ces recyclages (déblais terreux, croûtes d'asphalte ou d'enrobés, bétons de démolition, laitiers, mâchefers, etc.) totalisent 9 millions de tonnes (8,7 en 2009 et 10,2 en 2008), soit l'équivalent de 11 % de la production totale de granulats de Colas ou la production de 32 carrières[16].

### Enrobés bitumineux

La production de Colas a incorporé en moyenne 10 % d'enrobés recyclés en 2010 (9 % en 2009), ce qui correspond à la valorisation de près de 4 millions de tonnes de granulats et d'environ 200 000 tonnes de bitume, soit l'équivalent de la production d'une raffinerie moyenne et à 76 000 tonnes de $CO_2$ évité.

La situation est cependant contrastée : de 18 à 21 % en Belgique, en Suisse et aux États-Unis, 7,2 % en France (5,2 % en 2009), inférieur à l'objectif de 10 %.

Si l'on considère qu'un taux compris entre 20 et 25 % signifie que tous les enrobés de déconstruction disponibles sont recyclés, Colas serait à mi-chemin du maximum théorique de recyclage.

### Le recyclage en place

Celui-ci a continué de progresser avec plus de 7,8 millions de m² de chaussées en 2010 (contre 7,6 millions en 2009), pour l'essentiel en Afrique de l'Ouest, en Amérique du Nord, en Europe centrale, en France, en Nouvelle-Calédonie et au Royaume-Uni, grâce à une gamme de techniques adaptées (Valorcol®, Recycold®, etc.).

## Risque chimique

L'objectif de Colas est d'assurer la maîtrise du risque résultant de l'usage de produits chimiques. Plusieurs priorités ont été fixées.

- **Solvants :** abandon de l'usage en laboratoire, des fontaines à solvants en ateliers et du toluène dans les peintures routières ;

- **Pigments :** abandon des métaux lourds dans les pigments de peintures ; recherche de conditionnements sous forme non pulvérulente ;

- **Produits anti-collants :** remplacement du fioul par des produits de la chimie végétale lors de l'application des enrobés ;

- **Fumées de bitume :** Colas a été un pionnier en France et en Europe en ouvrant ses fichiers et ses chantiers à des organismes de recherche indépendants. Les études internationales convergent pour conclure à l'absence de lien entre le cancer du poumon et l'exposition aux fumées de bitume. Malgré des polémiques en France, le consensus scientifique s'affirme : l'Allemagne et les Pays-Bas, par exemple, ont complètement écarté de leur réglementation le risque de cancer associé au bitume et à ses fumées, tandis que la nouvelle monographie du Circ[17], attendue fin 2011 sur le sujet, finira normalement d'actualiser cette question.

- **Résines :** projet de recherche *Greencoat* avec des partenaires et le soutien de l'ANR[18] dans le cadre de la chaire et de la fondation ChemSuD.

- **Huiles usées :** maîtrise de l'élimination ou de la valorisation dans tous les pays, ce déchet constituant l'essentiel des déchets dangereux de Colas. Aujourd'hui, le taux de récupération des huiles usées est de 56 % au niveau mondial consolidé. On estime que l'optimum se situe à 80 % environ pour tenir compte des effets de stock et de la partie consommée par les engins eux-mêmes.

## DIALOGUE AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

À ces enjeux stratégiques ou majeurs s'ajoutent une écoute renouvelée et un engagement dans les débats qui traversent la société.

### Débat rail-route

Colas a une part de marché importante à la fois en travaux routiers et en travaux ferroviaires dans de nombreux pays (France, Royaume-Uni, etc.), ce qui lui permet de relativiser le débat entre les deux modes de transport.

*(15) fondé sur une consolidation proportionnelle intégrale et non sur les volumes "part du Groupe" (16) sur la base de la production moyenne d'une carrière permanente de Colas (17) Centre international de recherche sur le cancer, agence de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) (18) Agence nationale de la recherche (France)*

L'élasticité réelle de report entre eux étant assez faible, l'axe de développement de Colas est de faire progresser le bilan de chacun, avec une politique d'innovation technique et méthodologique en faveur d'une pluri-modalité équilibrée au service d'une politique d'aménagement du territoire visant à réduire les transports inutiles[19].

### Coût global des infrastructures publiques

Colas promeut une approche plus partenariale, tournée vers la notion de coût complet, en faveur de marchés publics innovants : PPP[3], PFI[4], MAC[5], concessions, etc. Une infrastructure conçue et construite pour le long terme, puis régulièrement entretenue, optimise l'investissement public et réduit la consommation de ressources. On peut noter les marchés suivants, à des degrés divers d'avancement ou d'exploitation : tramway de Reims, autoroutes A41 et A63 en métropole, autoroute M6 en Hongrie, maintenance urbaine de Portsmouth au Royaume-Uni, éclairage urbain à Libourne en France, quatre contrats de maintenance de type MAC au Royaume-Uni couvrant un tiers du réseau national routier, cinq contrats CMA[20] similaires au Canada (Alberta et *Red Deer County)* et deux contrats de type MAC pour le rail au Royaume-Uni.

### Achats responsables

Colas fait appel à plus de 100 000 fournisseurs et sous-traitants dans le monde. Ils peuvent être classés en six familles : sous-traitants de proximité, fournisseurs locaux de matériaux, fournisseurs de matières premières mondialisées, fournisseurs nationaux ou internationaux de matériels, prestataires de services nationaux ou internationaux, fournisseurs divers.

Un travail d'identification pour chaque famille définit les degrés de liberté disponibles et les axes prioritaires d'achat responsable : sécurité, qualité, contrôle du travail illégal, respect des conditions de règlement, conception et bonne utilisation des matériels, etc. Colas expérimente différents outils de notation des fournisseurs bien qu'il soit impossible de tous les noter. En parallèle, une évaluation des risques est en cours pour cibler les catégories d'achat à privilégier.

En matière d'achats dans les pays dits du Sud, la problématique des délocalisations est très marginale pour Colas du fait de la nature de ses métiers, mais son implantation dans ces pays constitue un enjeu[21].

### Participation à la vie collective, soutien de projets

Cette action est essentiellement locale, gérée par les filiales et leurs établissements. En métropole, il s'agit de mécénats culturels (90) ou sportifs (270 équipes), d'actions diverses (humanitaires, éducatives, etc.) recouvrant une centaine de projets, pour un montant total de l'ordre de 2,4 millions d'euros. À l'international, 1 160 actions (1,1 million d'euros) recouvrent 480 actions de solidarité scolaire ou humanitaire, 120 actions de mécénat culturel, 300 événements ou sponsorings sportifs, etc.

Au niveau de Colas société mère, le mécénat de compétence (réhabilitation des allées du parc du château de Versailles) et le mécénat culturel (commandes de toiles à des artistes par la Fondation Colas, soutien à la troupe de danse internationale Akram Khan) représentent 1,5 million d'euros.

### PERSPECTIVES 2011 DE COLAS

**Le carnet de commandes à fin décembre 2010 s'élève à 6,14 milliards d'euros, en léger retrait de 2 % par rapport à fin 2009 (- 1 % en France métropolitaine et - 3 % à l'international et outre-mer).**

Ce carnet reste élevé et permet de bien démarrer l'exercice, même s'il existe des écarts entre zones géographiques. Les tendances des marchés restent peu lisibles.

- **En France,** l'activité routière devrait rester tendue, même si aucune baisse majeure de volumes n'est anticipée grâce au volontarisme des collectivités locales, aux projets de tramways et à un redémarrage modeste des investissements privés. Les perspectives restent favorables pour le ferroviaire.
- **En Amérique du Nord,** les marchés devraient rester bien orientés, notamment au Canada, mais aussi aux États-Unis avec des possibilités de croissance externe.
- **En Europe,** le contexte restera difficile en Europe centrale mais les actions prises devraient fortement réduire les pertes enregistrées en 2010. Les marchés seront moins bien orientés en Europe du Nord.
- **Dans le reste du monde,** l'activité pourrait être stable, en croissance en Asie.

Une première hypothèse de chiffre d'affaires pour 2011 a été arrêtée à 11,8 milliards d'euros. Les stratégies d'adaptation, notamment en Europe centrale, l'ajustement de chaque établissement à son marché, ainsi que les atouts de Colas (réseau international d'implantations dans 40 pays, intégration verticale et maîtrise des matériaux, capacités à répondre aux projets de type partenariat public-privé (PPP) ou concession), devraient permettre de viser une rentabilité en amélioration en 2011.

*(19) se reporter à www.colas.com pour une analyse plus complète (20) Contract Maintenance Area (Canada) (21) cf. rubrique "Action citoyenne dans les pays dits du Sud" p. 95*

# COLAS DÉVELOPPEMENT DURABLE : enjeux et indicateurs clés

| | OBJECTIFS | INDICATEUR | UNITÉ | 2009 | 2010 | ACTIONS MENÉES EN 2010 | AVANCEMENT* | OBJECTIFS 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DÉFIS ÉCONOMIQUES ET COMMERCIAUX | Promouvoir et développer les concessions et PPP[a], pour favoriser une approche en coût global dans l'intérêt des clients | **Contrats[b] en cours d'exécution ou signés,** en France ou à l'international | Nombre | 13 | 17 | ▶ Mise en place d'équipes pluridisciplinaires consacrées aux projets de concessions et aux partenariats public-privé | | ▶ Maintenir 5 à 10 contrats de ce type dans le plan de charge |
| | Proposer des variantes dans la plupart des pays, pour économiser des émissions de gaz à effet de serre | **Gaz à effet de serre : économies proposées en variante** aux clients | Tonnes éq. $CO_2$ | 175 000 | 75 000 | ▶ Déploiement d'ÉcologicieL®, mis au point par Colas et remplacé progressivement depuis mi-2010 par l'éco-comparateur Seve® mis au point par la profession, qui permet de simuler en amont les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre (méthode "analyse de cycle de vie") | | ▶ En France : poursuivre les déploiements de Seve® (route) et d'Éco-Cana (canalisations).<br>▶ À l'International, déployer la version multilingue de Seve® dans au moins un pays, avec une base de données adaptée au pays |
| | | **Gaz à effet de serre : économies acceptées** par les clients | Tonnes éq. $CO_2$ | 13 000 | 21 000 | | | |
| DÉFIS SOCIAUX | Favoriser le dialogue local et l'acceptation des sites de production de matériaux | Chiffre d'affaires de production de matériaux **bénéficiant d'une structure de dialogue local** (périmètre : monde) | % | 32 | 46 | ▶ Plans d'actions visant à favoriser l'écoute et le dialogue avec les collectivités et les riverains (un objectif par filiale) | | ▶ Atteindre l'équivalent de 50 % du chiffre d'affaires de la production de matériaux de Colas dans le monde couvert par une structure de dialogue local |
| | Former les collaborateurs au secourisme | Pourcentage des effectifs titulaires du brevet de **sauveteur secouriste du travail** (périmètre : monde) | % | 29 | 31 | ▶ Formation du personnel pour renforcer la sensibilisation aux enjeux de santé et de sécurité au bénéfice des autres collaborateurs, des proches et de l'ensemble de la société civile | | ▶ S'assurer qu'un tiers du personnel de Colas dans le monde est titulaire d'un brevet de sauveteur secouriste du travail à jour |
| DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX | Favoriser le recyclage des enrobés bitumineux dans la production (économies de matériaux et des émissions de gaz à effet de serre) | **Part des enrobés bitumineux recyclés** dans la production mondiale d'enrobés de Colas | % | 9 | 10 | ▶ Recyclage : modification des postes d'enrobage qui le nécessitent, organisation de la collecte des fraisats (matériaux d'une couche supérieure de chaussée ancienne récupérés pour recyclage), suivi à partir d'indicateurs, plans d'actions (un objectif par filiale) | | ▶ Atteindre un taux de recyclage moyen de 12 % dans la production mondiale d'enrobés |
| | | **Bitume économisé** grâce au recyclage | Tonnes | 180 000 | 200 000 | | | |
| | | **Réduction de gaz à effet de serre** | Tonnes éq. $CO_2$ | 70 000 | 76 000 | | | |
| | Promouvoir les asphaltes et enrobés "tièdes" (3E®)[c] pour économiser l'énergie et réduire les émissions de gaz à effet de serre | **Part des enrobés "tièdes" (3E®)** dans la production mondiale d'enrobés de Colas | % | 2 | 6 | ▶ Production d'enrobés tièdes : modification des postes d'enrobage qui le nécessitent, formation des équipes techniques et commerciales, promotion auprès des clients | | ▶ Atteindre un taux de 10 % d'enrobés "tièdes" dans le monde |

Actions lancées en 2010 — Actions en déploiement en 2010 — Actions en phase de maturité (amélioration continue)

*(*) par rapport aux objectifs 2010*

*(a) partenariats public-privé (b) PPP, PFI, MAC (Managing Agent Contractors), CMA (Canada) et concessions (c) Environnementaux, Économes en Énergie*

# INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS DÉTAILLÉS au 31 décembre

| FAMILLE | INDICATEUR | PÉRIMÈTRE | UNITÉ | 2008 | 2009 | 2010 | RÉFÉRENTIEL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Qualité** | Chiffre d'affaires couvert par une certification qualité | Monde (hors États-Unis et Canada[a]) | % | 88 | 92 | 90 | GRI PR5 |
| **Coût global** | Partenariats public-privé (PPP) et concessions : nombre de contrats signés ou en cours de réalisation pour favoriser une approche en coût global dans l'intérêt des clients | Monde | Nombre | 6 | 13 | 17 | Interne |
| **Éco-variantes** | Taux de succès des variantes avec éco-comparateur | France | % | 37 | 7 | 28 | Interne |
| **Effectifs** | Effectifs moyens | France | Nombre | 39 522 | 38 896 | 38 367 | GRI LA1 |
| | | International | | 34 072 | 32 422 | 30 528 | |
| | | Monde | | 73 594 | 71 318 | 68 895 | |
| **Femmes** | Compagnons | France | % | 0,52 | 0,56 | 0,57 | GRI LA1 |
| | | International | | 4,86 | 4,35 | 5,77 | |
| | Encadrement | France | | 19,70 | 18,85 | 18,74 | |
| | | International | | 23,33 | 24,63 | 23,07 | |
| | **Total** | France | | 8,36 | 8,21 | 8,12 | |
| | | International | | 8,65 | 9,16 | 10,23 | |
| **Recrutement** | Compagnons | Monde | Nombre | 4 826 | 3 645 | 2 930 | Interne |
| | Encadrement | | | 2 617 | 2 125 | 1 608 | |
| | **Total** | | | 7 443 | 5 770 | 4 538 | |
| | Stagiaires | | | 3 500 | 2 495 | 2 258 | |
| **Salaires** | **Effectif total dans le pays** | France | Nombre | 39 522 | 38 896 | 38 367 | GRI EC5 |
| | Salaire moyen conducteur d'engin Colas | | Multiple du salaire minimum légal | 1,49 | 1,48 | 1,51 | |
| | Salaire moyen chef de chantier Colas | | | 2,05 | 2,04 | 2,12 | |
| | **Effectif total dans le pays** | États-Unis | Nombre | 4 885 | 4 518 | 4 548 | |
| | Salaire moyen conducteur d'engin Colas | | Multiple du salaire minimum légal | 3,41 | 3,48 | 3,59 | |
| | Salaire moyen chef de chantier Colas | | | 4,23 | 4,99 | 4,07 | |
| | **Effectif total dans le pays** | Madagascar | Nombre | 6 080 | 4 817 | 2 839 | |
| | Salaire moyen conducteur d'engin Colas | | Multiple du salaire minimum légal | 4,60 | 4,94 | 3,43 | |
| | Salaire moyen chef de chantier Colas | | | 7,38 | 9,74 | 7,82 | |
| | **Effectif total dans le pays** | Maroc | Nombre | 2 056 | 2 223 | 1 941 | |
| | Salaire moyen conducteur d'engin Colas | | Multiple du salaire minimum légal | 2,84 | 2,40 | 2,43 | |
| | Salaire moyen chef de chantier Colas | | | 6,03 | 6,28 | 5,93 | |
| **Formation** | Formations dispensées | France | Nombre d'actions | 26 400 | 29 500 | 30 200 | GRI LA10 |
| | | International | | 24 700 | 64 300 | 71 900 | |
| | | France | Heures | 475 000 | 530 000 | 490 600 | |
| | | International | | 450 000 | 454 100 | 484 800 | |
| | Compagnons | France | % des heures dispensées | 50 | 51 | 52 | |
| | Etam | | | 28 | 27 | 27 | |
| | Cadres | | | 22 | 22 | 21 | |
| | Thème sécurité | | | 36 | 32 | 38 | |

| FAMILLE | INDICATEUR | PÉRIMÈTRE | UNITÉ | 2008 | 2009 | 2010 | RÉFÉRENTIEL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Sécurité** | Indice de sécurité au travail | France | - | 5,58 | 4,06 | 4,79 | GRI LA7 |
| | | International | - | 1,47 | 1,14 | 0,97 | |
| | Accidents de la route (nombre d'accidents avec tiers par véhicule) | France | % | 0,088 | 0,084 | 0,082 | Interne |
| | Personnel disposant d'une formation à jour de secouriste du travail | Monde | | 24 | 29 | 31 | |
| **Sociétal** | Chiffre d'affaires des sites de production de matériaux couverts par une structure de dialogue local | Monde | % | 23 | 32 | 46 | GRI SO1 |
| **Certification** | Chiffre d'affaires de production de matériaux couvert par une certification environnementale | Monde | % | 50 | 57 | 58 | Interne |
| **Contrôle** | Chiffre d'affaires de production de matériaux couvert par une certification environnementale ou un système formalisé en interne *(check-lists* d'autoévaluation associées à des plans d'action validés) | Monde | % | - | - | 80 | Interne |
| **Recyclage** | Matériaux crus recyclés dans des installations Colas sur la production totale des carrières et gravières de Colas | Monde | % | 12 | 10[c] | 11 | GRI EN2 & EN27 |
| | Fraisats[b] d'enrobés recyclés dans la production totale d'enrobés | | | 8 | 9 | 10 | |
| | Chaussées recyclées en place | | Millions de $m^2$ | 4,9 | 7,6 | 7,8 | |
| **Gaz à effet de serre (GES)** | Éco-comparateur : économies proposées aux clients | Monde | Tonnes éq. $CO_2$ | 40 000 | 175 000 | 75 000 | GRI EN5, EN6 & EN18 |
| | Éco-comparateur : économies acceptées par les clients | | | 15 000 | 13 000 | 21 000 | |
| | GES évités du fait du recyclage des enrobés | Monde | Tonnes éq. $CO_2$ | 70 000 | 70 000 | 76 000 | GRI EN5, EN6 & EN18 |
| | GES évités au niveau des brûleurs des postes d'enrobage | | | 40 000 | 100 000 | - 16 000[d] | |
| | GES évités grâce à l'emploi de Végécol® et Végéflux® | | | 10 000 | 7 000 | 6 000 | |
| | GES évités grâce à la production d'enrobés tièdes | Monde | Tonnes éq. $CO_2$ | - | - | 7 000 | GRI EN5, EN6 & EN18 |
| | GES évités grâce au recyclage en place des chaussées | | | - | - | 31 000 | |
| | GES évités sur les engins | | | - | - | 4 000 | |
| **Énergie** | Production d'enrobés "tièdes" (3E®)[(e)] | Monde | Tonnes | 210 000 | 750 000 | 2 375 000 | Interne |
| **Déchets** | Taux de récupération des huiles usées | Monde | % | - | - | 56 | |

Défis économiques et commerciaux Défis sociaux Défis environnementaux

*GRI : Global Reporting Initiative*

*(a) exclu pour des raisons d'hétérogénéité des référentiels de certification et de doctrine juridique (b) matériaux d'une couche supérieure de chaussée ancienne récupérée pour recyclage (c) La baisse est essentiellement due à un élargissement du périmètre aux installations non détenues à 100 % par Colas pour la production de granulats. (d) en cours d'analyse : modifications de périmètre du nouveau logiciel de reporting à l'international, conditions climatiques défavorables en France, coût énergétique spécifique d'un recyclage plus important des enrobés (cf. plus haut), baisse de l'activité, erreurs de saisie dans certains territoires (e) Environnementaux, Économes en Énergie*

# Premier groupe privé de **TÉLÉVISION** en France

## Une année de relance

**CHIFFRES CLÉS**

Chiffre d'affaires 2010
**2 622 M€** (+ 11 %)

Marge opérationnelle courante
**8,8 %** (+ 4,5 points)

Résultat net part du Groupe
**228 M€** (x 2)

Collaborateurs
**4 082**

Chiffre d'affaires 2011 (objectif)
**2 630 M€** (=)

**FAITS MARQUANTS 2010**

- **Meilleure audience 2010,** toutes chaînes confondues, avec le match de football France-Mexique de la Coupe du monde de la Fifa sur TF1 : 15,2 millions* de téléspectateurs le 17 juin.
- 32 millions de téléspectateurs chaque jour* devant **TF1, média de masse.**
- Acquisition des parts complémentaires des chaînes **TMC** (5e chaîne nationale) et **NT1** le 11 juin.
- TF1 au **premier rang des groupes de télévision sur le web français.** Record en octobre : 19,3 millions de visiteurs uniques**.
- **Première dans les médias :** le 14 décembre, le groupe TF1 obtient le **label Diversité***** après un audit mené par Afnor Certification.

*(*) Médiamat 2010 de Médiamétrie (**) Panel NNR-Médiamétrie (***) certifie, par le biais d'un organisme indépendant, l'engagement de l'entreprise en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines (www.afnor.org)*




La Coupe du monde de football sur tous les canaux de TF1

Le groupe **TF1** a pour vocation d'informer et de divertir.
Tout en continuant de se renforcer sur son métier de base, la télévision, avec des chaînes gratuites et payantes, il s'est diversifié sur le web, dans les droits audiovisuels, la production et les licences.

**LE GLOSSAIRE figure au chapitre** *Informations complémentaires*

### LE PROFIL DE TF1

Première chaîne de télévision généraliste française, TF1 est également un groupe de communication intégré qui a développé, à la périphérie de son cœur de métier, des activités sur des segments porteurs.

Le groupe TF1 est présent sur la **télévision gratuite** avec :

- TF1, la chaîne de l'événement, leader en France ;
- TMC, première chaîne de la télévision numérique terrestre (TNT) et cinquième chaîne nationale, et NT1 ( depuis le 1er juillet 2010).

Le groupe est également présent dans le domaine de la **télévision payante** avec :

- Eurosport, première plateforme paneuropéenne distribuée auprès de 123 millions de foyers ;
- TV Breizh, première chaîne[1] du câble et du satellite ;
- le pôle Découverte avec Ushuaïa TV, Histoire et Stylía, véritables chaînes d'affinités et réelles références de l'offre multi-chaînes en France ;

*(1) sur les "femmes de moins de 50 ans, responsables des achats" (Médiamétrie)*

- LCI, chaîne d'analyse et de décryptage de l'information ;
- TF6 et Série Club, détenues à 50 % avec M6.

Depuis 1987, date de sa privatisation et de l'entrée de Bouygues dans son capital, TF1 a créé de nouvelles activités à forte valeur ajoutée à partir de son métier d'éditeur et de diffuseur de programmes.

Aujourd'hui, les métiers du groupe TF1 couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur audiovisuelle.

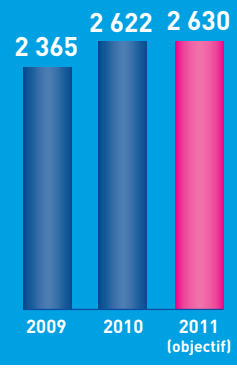
- **En amont :**
  - la production audiovisuelle et cinématographique,
  - l'acquisition et le négoce de droits audiovisuels,
  - la distribution en salles.
- **En aval :**
  - la commercialisation d'écrans publicitaires,
  - l'édition et la distribution de DVD et de CD musicaux.

TF1 a également créé une vaste palette de **produits dérivés de l'Antenne** relatifs au téléachat et au "e-commerce", aux contenus vidéo disponibles en rattrapage *(catch-up TV)* et à la demande, à l'exploitation de licences, aux spectacles musicaux ou aux jeux de société.

À la faveur du développement d'internet et des nouvelles technologies, TF1 produit, développe et édite des nouveaux **contenus et services complémentaires interactifs** à destination d'internet, des *smartphones* et tablettes électroniques, et de la télévision connectée.

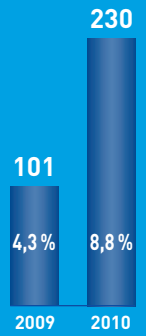
La stratégie du groupe TF1 dans les années à venir est d'allier l'efficacité du média de masse

**Chiffre d'affaires**
**en millions d'euros**

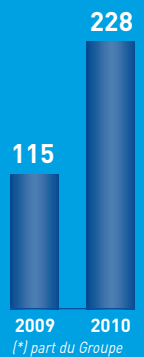



**Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)**

Marge opérationnelle courante en %



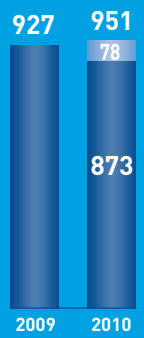

**Résultat net***
**en millions d'euros**




*(*) part du Groupe*

**Coût de grille**
**en millions d'euros**

Événements sportifs exceptionnels




**Focus**

- **1re chaîne en clair en Europe :**
  24,5 % de part d'audience (individus 4 ans et plus, en France)*
- **1er groupe média TV sur le web :**
  17,5 millions de visiteurs uniques** par mois
- **Diffusion de la chaîne Eurosport International :**
  59 pays, 123 millions de foyers en Europe
- **Notation S&P :**
  BBB avec perspective relevée de stable à positive en juillet 2010
- Une **trésorerie nette** de 17 millions d'euros

*(*) source : Médiamétrie (**) source : panel NNR-Médiamétrie - Moyenne 2010*

## BILAN RÉSUMÉ

au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2009 | 2010 |
|---|---|---|
| **ACTIF** | | |
| • Immobilisations corporelles et incorporelles | 329 | 333 |
| • Goodwill | 507 | 884 |
| • Actifs financiers et impôts non courants | 307 | 198 |
| **ACTIF NON COURANT** | **1 143** | **1 415** |
| • Actifs courants | 1 960 | 1 871 |
| • Trésorerie et équivalents de trésorerie | 571 | 39 |
| • Instruments financiers* | 9 | - |
| **ACTIF COURANT** | **2 540** | **1 910** |
| **TOTAL ACTIF** | **3 683** | **3 325** |
| **PASSIF** | | |
| • Capitaux propres (part du Groupe) | 1 397 | 1 539 |
| • Intérêts minoritaires | - | 9 |
| **CAPITAUX PROPRES** | **1 397** | **1 548** |
| • Dettes financières long terme | 1 | 16 |
| • Provisions non courantes | 44 | 44 |
| • Autres passifs non courants | 1 | 11 |
| **PASSIF NON COURANT** | **46** | **71** |
| • Dettes financières (part à - 1 an) | 501 | 4 |
| • Passifs courants | 1 734 | 1 700 |
| • Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | 4 | 2 |
| • Instruments financiers* | 1 | - |
| **PASSIF COURANT** | **2 240** | **1 706** |
| **TOTAL PASSIF** | **3 683** | **3 325** |
| **Trésorerie nette** | **73** | **17** |

*(*) couverture des dettes financières en juste valeur*

## COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

| (en millions d'euros) | 2009 | 2010 |
|---|---|---|
| **CHIFFRE D'AFFAIRES** | **2 365** | **2 622** |
| • Dotations nettes aux amortissements | (100) | (91) |
| • Dotations nettes aux provisions et dépréciations | (14) | (14) |
| • Autres produits et charges courants | (2 150) | (2 287) |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **101** | **230** |
| • Autres produits et charges opérationnels | - | 83 |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **101** | **313** |
| • Coût de l'endettement financier net | (22) | (18) |
| • Autres produits et charges financiers | 36 | (3) |
| • Charge d'impôt | (15) | (69) |
| • Quote-part du résultat net des entités associées | 15 | 6 |
| **RÉSULTAT NET** | **115** | **229** |
| • Part des intérêts minoritaires | - | (1) |
| **RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)** | **115** | **228** |



Lors de sa diffusion du 22 février 2010, *Clem* a enregistré une audience record de 9,4 millions de téléspectateurs

aux contacts "enrichis" du média numérique personnel : offrir des contenus forts et créer des opportunités de toucher tous les publics grâce aux évolutions technologiques.

## UNE ANNÉE DE RELANCE

Si 2009 fut une année difficile, marquée par la crise économique, elle a été également ponctuée par de nombreuses initiatives que le groupe TF1 s'est efforcé de développer et de concrétiser l'année suivante. 2010 voit donc le redressement de la quasi-totalité des entités du groupe et la consolidation par intégration globale de deux chaînes de la télévision numérique terrestre (TNT), TMC et NT1, à compter du 1er juillet 2010.

### Chiffre d'affaires

En 2010, le chiffre d'affaires du groupe TF1 s'établit à 2 622 millions d'euros, en hausse de 11 % par rapport à 2009. Les recettes publicitaires de la chaîne TF1 atteignent 1 550 millions d'euros, en progression de 8 %, en raison notamment de l'accroissement des volumes d'investissements publicitaires tout au long de l'année 2010.

Le chiffre d'affaires des activités de diversification s'élève à 1 072 millions d'euros, en hausse de 15 %, incluant 33 millions d'euros de revente des droits de la Coupe du monde de la Fifa 2010 au deuxième trimestre 2010 et 40 millions d'euros correspondant à la consolidation à 100 % de TMC et de NT1 à compter du 1er juillet 2010. Ainsi, à périmètre comparable, le chiffre d'affaires des diversifications est en progression de 7 %, notamment grâce à la croissance organique de TMC et aux bonnes performances d'Eurosport International.

Le chiffre d'affaires publicitaire de l'ensemble du groupe TF1 s'établit à 1 793 millions d'euros, soit une amélioration de 189 millions d'euros (+ 12 %), grâce à la forte progression des recettes sur l'ensemble des supports du groupe.

La répartition géographique du chiffre d'affaires du groupe TF1 est la suivante : 85 % pour la France, 10 % pour l'Union européenne (hors France) et 5 % pour les autres pays.

### Plan d'optimisation

En 2010, le groupe TF1 a poursuivi son travail de fond sur l'optimisation de la grille. Celui-ci s'est traduit par la renégociation des coûts unitaires des programmes et par une meilleure utilisation des stocks.

Ainsi, sur l'ensemble de l'année 2010, le coût de grille de la chaîne TF1, incluant 78 millions d'euros au titre de la Coupe du monde de la Fifa 2010, s'établit à 951 millions d'euros contre 927 millions d'euros en 2009. Hors événements sportifs exceptionnels, le coût de grille est en recul de 54 millions d'euros, 19 millions d'euros pouvant être considérés comme des économies récurrentes.

La réduction des autres charges (renégociation des contrats fournisseurs hors droits, arrêt d'activités) s'établit à 13 millions d'euros.

Le groupe TF1 réalise ainsi 32 millions d'euros d'économies récurrentes par rapport à 2009. Sur trois ans, le groupe a généré 138 millions d'euros d'économies récurrentes.

### Résultats

En 2010, le résultat opérationnel courant s'établit à 230 millions d'euros contre 101 millions d'euros un an plus tôt.

Le taux de marge opérationnelle courante ressort ainsi à 8,8 %, contre 4,3 % un an plus tôt.

En complément d'un produit de 96 millions d'euros résultant de la réévaluation des quotes-parts antérieurement détenues dans TMC et NT1 sur la base d'une juste valeur des sociétés, telle que constatée au 30 septembre 2010 et estimée par un expert indépendant, le résultat opérationnel est impacté par une charge de 13 millions d'euros, liée notamment à la dépréciation de goodwill sur les activités SPS (EurosportBET) et 1001 Listes. Le résultat opérationnel de l'année 2010 s'établit donc à 313 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net s'établit à - 18 millions d'euros, soit une amélioration de 4 millions d'euros. L'emprunt obligataire de 500 millions d'euros, que TF1 avait souscrit en 2003, a été remboursé le 12 novembre 2010.

Les autres produits et charges financiers sont de - 3 millions d'euros au 31 décembre 2010 (+ 36 millions d'euros en 2009), l'écart provenant principalement de la prise en compte de l'actualisation de la juste valeur de l'option de vente des 9,9 % de Canal+ France en 2009.

Le résultat net part du Groupe TF1 est de 228 millions d'euros en 2010 contre 115 millions d'euros en 2009.

### Structure financière

Au 31 décembre 2010, le total des capitaux propres atteint 1 548 millions d'euros pour un total bilan de 3 325 millions d'euros.

La gestion rigoureuse de la trésorerie menée tout au long de l'année permet au groupe TF1 d'afficher au 31 décembre 2010 une trésorerie nette positive de 17 millions d'euros, à comparer à 73 millions d'euros à fin décembre 2009, incluant 744 millions d'euros relatifs à la vente des titres de Canal+ France.

## ANTENNES FRANCE

Le chiffre d'affaires du pôle Antennes France est en hausse de 12 % en 2010 à 2 110 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 201 millions d'euros, soit une hausse de 112 millions d'euros pour un taux de marge opérationnelle de 10 %.

### La chaîne TF1

**(source : Médiamat de Médiamétrie)**

La modification structurelle du marché de la télévision, du fait de l'arrêt de la publicité après 20 heures sur les chaînes de France Télévisions, l'augmentation du nombre d'acteurs et le passage de la diffusion hertzienne analogique à la télévision numérique terrestre, qui élargit l'offre de télévision gratuite auprès des foyers français, a conduit TF1 à adapter sa stratégie de positionnement sur les heures à potentiel important d'audience avec des marques fortes de divertissement et d'information.

Sur l'ensemble de l'année, TF1 confirme son leadership en France et sa position unique en Europe avec 24,5 % de part d'audience auprès des "individus âgés de 4 ans et plus" et 28,1 % auprès des "femmes de moins de 50 ans, responsables des achats". À fin décembre 2010, 98 % des foyers recevaient 19 chaînes ou plus. TF1 a été la seule grande chaîne historique à progresser en *prime time* avec 6,3 millions de téléspectateurs en moyenne (+ 2 % en un an) en 2010.

Fidèle à sa vocation de chaîne familiale et généraliste, TF1 réalise 97 des 100 meilleures audiences de l'année sur tous les genres de programmes.

TF1 reste cette année encore la chaîne de l'événement, leader sur l'ensemble des genres de programmes, et notamment sur le sport avec un record d'audience 2010 pour le match France-Mexique de la Coupe du monde de la Fifa, qui a rassemblé 15,2 millions de personnes le 17 juin.

### Régie publicitaire

Le marché publicitaire, toutes télévisions confondues (chaînes historiques, chaînes de la TNT et chaînes du câble et du satellite) est en progression de 15 % en 2010, à 8 milliards d'euros bruts, soutenu par la forte croissance des revenus sur la TNT. La télévision est le premier média en termes d'investissements publicitaires reçus (source : Kantar Media).

Les recettes brutes de la chaîne TF1 augmentent, quant à elles, de 8 % sur un an. Sa part de marché s'établit à 40,3 % sur l'ensemble des chaînes du paysage audiovisuel.

Le chiffre d'affaires net de la chaîne TF1 croît de 8 % sur un an à 1 550 millions d'euros. Après une stratégie commerciale fondée en 2009 sur une reprise des volumes, à la suite d'une crise sans précédent, la régie publicitaire s'est attachée en 2010 à reprendre de la valeur. Afin de poursuivre cet objectif, différents moyens ont été mis en place dont notamment la poursuite d'une politique de segmentation de l'offre (celle-ci permet un ajustement des tarifs sur les zones à fort potentiel de monétisation), le développement d'outils de mesure de l'efficacité des campagnes télévisées et de nouvelles conditions commerciales mettant en avant les écrans publicitaires puissants.

### Téléshopping

Le marché de la vente à distance traditionnelle a enregistré une hausse de 1 % sur l'année 2010 (source : Fevad[2]), soutenue par la reprise de la consommation des ménages. Le commerce en ligne a, quant à lui, progressé de 24 % en 2010, reflétant l'évolution des modes de consommation de la vente à distance traditionnelle vers des services d'"e-commerce".

La contribution du groupe Téléshopping au chiffre d'affaires consolidé 2010, retraité de l'activité 1001 Listes, est en hausse de 3 % à 102 millions d'euros, grâce notamment à la croissance de l'activité *Infomercials*[3] et de Placedestendances.com.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 4 millions d'euros, contre 5 millions en 2009, retraité de l'activité 1001 Listes.

### Les chaînes thématiques France

Le 11 juin 2010, Groupe AB et TF1 ont finalisé l'opération de rachat de 100 % de la chaîne NT1 et des 40 % de la chaîne TMC détenus par Groupe AB. Grâce à cette opération, l'offre de télévision du groupe TF1 est renforcée, avec une offre élargie pour les annonceurs, *via* deux régies indépendantes et concurrentes, et une opportunité de meilleure utilisation des stocks de programmes et de mutualisation des coûts au niveau du "back-office". En 2010, les chaînes thématiques France ont généré un chiffre d'affaires de 253 millions d'euros, en croissance de 30 %, principalement en raison de la consolidation à 100 % de TMC et de NT1 à compter du 1er juillet 2010.

À périmètre comparable, la croissance des chaînes thématiques aurait été de 10 %. Elle est soutenue par la croissance des recettes liées aux abonnements, par les offres enrichies dont la haute définition, et par la croissance des recettes publicitaires des chaînes thématiques




**Sur TMC, *Les maçons du cœur* aident les familles en difficulté**

*(2) Fédération du e-commerce et de la vente à distance (3) film publicitaire qui permet de développer une argumentation autour du produit, incluant parfois des témoignages d'utilisateurs*

(130 millions d'euros), notamment de TMC, NT1 et TV Breizh.

Le résultat opérationnel courant des chaînes thématiques pour l'année 2010 est en forte progression à 28 millions d'euros, soit une augmentation de 12 millions d'euros par rapport à 2009, grâce aux effets de la réorganisation du pôle Information sur LCI, à une gestion rigoureuse des chaînes du pôle Découverte (Ushuaïa TV, Histoire et Stylía) et aux bonnes performances de TMC, NT1 et TV Breizh.

La part d'audience de TMC[4] en 2010 atteint 3,3 % sur la cible des "individus âgés de 4 ans et plus", contre 2,6 % un an plus tôt. À ce titre, TMC reste la première chaîne de la TNT pour la quatrième année consécutive et devient en 2010 la cinquième chaîne nationale.

En 2010, Eurosport France[5] atteint 0,9 % de part d'audience sur les foyers "initialisés". Elle est reconnue comme étant la plateforme multimédia de sport de référence. Elle est diffusée auprès de 7,6 millions d'abonnés payants au 31 décembre 2010, enregistrant ainsi une progression de 1 % sur un an.

## ACTIVITÉS DÉRIVÉES DE L'ANTENNE

### TF1 Entreprises

TF1 Entreprises regroupe diverses activités liées à la chaîne TF1, telles que les jeux, la musique, les licences ou encore les spectacles vivants. Le chiffre d'affaires 2010 s'établit à 44 millions d'euros (+ 12 %) pour un résultat opérationnel courant de 2 millions d'euros (+ 4 millions d'euros).



18 000 candidats passionnés de cuisine, 5,9 millions de téléspectateurs devant la finale

### TF1 Games

À fin 2010, le marché du jeu (hors puzzles) en France est en légère baisse de 1 % sur un an (source : NPD). Dans cet environnement, la part de marché de TF1 Games-Dujardin s'établit à 8 % en 2010, avec l'acquisition des jeux *Le Cochon qui rit* et la licence de commercialisation des jeux de France Télévisions.

### TF1 Licences

En 2010, TF1 Licences se positionne toujours parmi les plus grandes agences de licences en France. Les marques telles que *Barbapapa, Hello Kitty* et *Ushuaïa* poursuivent leurs succès respectifs ; la nouvelle licence *MasterChef* a connu un bon démarrage.

### TF1 Musique

Le marché de la musique a vécu, à nouveau, une année de baisse. Les ventes en magasins ont reculé de 9 % et les ventes en numérique ont crû de 14 % (source : Snep[6]), pour un marché toujours affecté par la perte de valeur (- 6 %).

Dans cet environnement difficile, TF1 Musique affiche de beaux succès grâce à des partenariats avec des artistes reconnus, sept partenariats de TF1 se trouvant dans le top 10 des ventes d'albums de l'année 2010.

Par ailleurs, TF1 récolte les fruits du succès de la comédie musicale *Mozart, l'opéra rock*.

### Production

Le pôle Production réalise une contribution au chiffre d'affaires de 17 millions d'euros, en baisse de 5 millions d'euros, pour une perte opérationnelle de 2 millions d'euros, en recul de 4 millions d'euros.

### TF1 Films Production

La fréquentation cinématographique en France atteint 207 millions d'entrées pour 2010 (source : CNC[7]), soit 3 % de plus qu'en 2009. La part de marché des films français est estimée à 36 % (37 % en 2009).

Les sorties en salles de l'année 2010 de TF1 Films Production ont enregistré de beaux succès. Sur treize films coproduits par la filiale du groupe TF1, six ont dépassé le million d'entrées *(Camping 2, Arthur 3, La Guerre des deux mondes,* etc.) sur dix-neuf films français "millionnaires" (source : CBO - Box Office).

### TF1 Production

En 2010, TF1 Production a notamment tenu une place importante lors de la Coupe du monde de la Fifa 2010, avec pour objectif d'alimenter toutes les antennes du groupe.

### e-TF1

Après de nombreux développements tout au long de l'année 2009, e-TF1 a poursuivi sa progression en 2010. Les différents sites du groupe enregistrent 19,1 millions de visiteurs uniques[8] au mois de décembre 2010, soit une progression de 13 % par rapport à décembre 2009. Le groupe TF1 conserve ainsi sa place de leader des groupes de télévision présents sur le web.

L'activité vidéo affiche d'excellents résultats sur TF1.fr. En 2010, 1,4 milliard de vidéos gratuites ont été vues sur les sites du groupe, dont 700 millions de vidéos en *catch-up* (télévision de rattrapage). Cette performance est remarquable puisque le nombre de vidéos vues en *catch-up* dépasse largement les 400 millions atteints au cours de l'année 2009.

MyTF1 poursuit également son déploiement. Après un premier partenariat de distribution annoncé en novembre 2009 avec la Bbox de Bouygues Telecom, le service gratuit et interactif de TF1 est aussi disponible depuis les décodeurs Orange depuis le mois de juin 2010.

Le chiffre d'affaires d'e-TF1 progresse ainsi de 7 % à 78 millions d'euros en 2010. La progression du chiffre d'affaires s'explique principalement par une interactivité et un marché publicitaire sur internet en hausse. Malgré une taxe sur les services interactifs, le résultat opérationnel ressort à 3 millions d'euros par rapport à une perte opérationnelle de 3 millions d'euros en 2009.

*(4) Source : Médiamat de Médiamétrie (5) Source : Médiamétrie – MédiaCabSat / Médiamat'Thématik. Médiamat'Thématik a remplacé MédiaCabSat en mars 2010. L'outil de mesure couvre l'univers de réception de la télévision par le câble, le satellite ou l'ADSL en France.*
*(6) Syndicat national de l'édition phonographique (7) Centre national du cinéma et de l'image animée (8) Source : panel NNR (outil d'audience de référence de l'internet français) - Médiamétrie*

## DROITS AUDIOVISUELS

Le chiffre d'affaires du pôle Droits audiovisuels est à 143 millions d'euros, en baisse de 5 % sur l'ensemble de l'année. La perte opérationnelle ressort à 5 millions d'euros, en amélioration de 17 millions d'euros.

### Catalogue

TF1 a signé un partenariat avec UGC afin de mieux maîtriser les risques inhérents à la production et à la distribution cinématographiques et poursuit son activité dans le domaine de la vidéo avec le développement du disque Blu-ray et de la vidéo à la demande (VOD).

Le chiffre d'affaires de l'activité Catalogue en 2010 ressort à 54 millions d'euros, soit une baisse de 6 % par rapport à l'année 2009, du fait d'une différence de saisonnalité défavorable sur les sorties en salles (huit films en 2010 contre douze en 2009). L'activité Catalogue affiche un résultat opérationnel de 4 millions d'euros en 2010, en amélioration de 14 millions.

### TF1 Vidéo

TF1 Vidéo évolue dans un marché stable qui affiche des évolutions contrastées.

- En volume, le marché progresse de 3 %.
- En valeur, le marché est stable sur un an. Il est soutenu par le succès du nouveau support disque Blu-ray qui connaît une hausse de 62 % en valeur. Le marché du DVD, quant à lui, recule de 5 %, la pression commerciale exercée sur ses marges s'étant renforcée en 2010 (source : CNC[7] – GFK[9]).

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de l'activité de TF1 Vidéo est en diminution de 5 % à 89 millions d'euros, du fait d'une forte pression sur les prix et d'une baisse des volumes due à des sorties limitées. La perte opérationnelle est de 9 millions d'euros en 2010 contre une perte de 13 millions d'euros en 2009.

*(9) Institut* Growth From Knowledge

## ANTENNES INTERNATIONALES

### Eurosport international

Le chiffre d'affaires d'Eurosport International augmente de 14 % à 364 millions d'euros. Cette progression est soutenue par le développement à l'étranger, la hausse des recettes d'abonnement et la croissance des recettes publicitaires.

Le résultat opérationnel au 31 décembre 2010 est de 60 millions d'euros, en progression de 42 %, soit un taux de marge opérationnelle courante de 16 %.

Un tel taux de marge dans une année à événements sportifs constitue une remarquable performance. Il témoigne d'une réelle maîtrise des charges de structure, d'une optimisation des coûts et d'un bon équilibre entre coût d'acquisition des droits, facteurs clés d'audience et de perception de la chaîne, et recettes associées.

Fin 2010, la chaîne Eurosport était reçue par 123 millions de foyers. Présente dans 59 pays et diffusée sur l'ensemble des plateformes de distribution payantes en Europe, elle se déclinait en vingt versions linguistiques.

Le groupe Eurosport compte 82,6 millions d'abonnés payants au 31 décembre 2010, soit une progression de 7 % en un an, dont près des deux tiers sont de nouveaux clients acquis en Europe centrale et de l'Est. Ce développement est notamment soutenu par la diffusion d'événements sportifs ciblés et recherchés et par la haute définition.

## RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les dépenses de recherche et développement (R&D) correspondent principalement aux activités engagées pour le lancement sur le marché d'un nouveau produit, service ou programme.

En 2010, le montant des dépenses de R&D est d'environ 6 millions d'euros.

L'activité du groupe TF1 comprend une part très importante de création et d'innovation en matière d'émissions de divertissement, de fictions et de production de films dont les résultats peuvent être incertains. Cette activité d'innovation et de création de nouveaux concepts de programmes intègre les étapes suivantes :

- achat d'un format, d'un concept de programme, d'une convention littéraire ;
- réalisation d'une étude sociologique de ces nouveaux programmes auprès des téléspectateurs ;
- prestation de conseil ;
- repérage des lieux, casting, conception d'un décor et production d'un épisode.

Les dépenses de R&D liées aux programmes intègrent donc :

- les différents coûts de ces nouveaux formats de fictions, variétés, divertissements qui n'ont jamais été diffusés sous cette forme à l'Antenne, qu'ils soient diffusables ou non diffusables et tels qu'ils impactent les



Eurosport International est diffusée dans 59 pays en 20 langues

charges de l'exercice (mise au rebut ou diffusion) ;

- le coût des conventions littéraires relatives à de nouveaux concepts (jamais diffusés à l'Antenne), mises au rebut au cours de l'exercice.

Le groupe TF1 a donné une nouvelle dynamique en 2010 au pôle Innovation par une organisation renforcée :

- création d'une direction Réseau, Innovation et Nouvelles Technologies (Drint) au sein de la direction générale adjointe Technologie ;
- mise en place d'une structure dédiée à l'innovation au sein d'e-TF1 ;
- animation de groupes de travail transverses sur les thèmes clés de l'innovation.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Les enjeux

En tant que média leader, TF1 doit relever un double défi : l'entreprise s'engage à la fois auprès de son public au travers des contenus produits et diffusés, et auprès de ses collaborateurs et parties prenantes. Sa politique de responsabilité sociétale (RSE), en place depuis 2006, se déploie selon quatre axes :

- des contenus et une programmation responsables, un rôle majeur à jouer dans la sensibilisation du public aux grands enjeux ;
- un cadre social ambitieux, une politique sociétale impliquant les collaborateurs ;
- la réduction de l'empreinte environnementale des activités ;

**MODALITÉS DE DIALOGUE DU GROUPE TF1 AVEC LES PARTIES PRENANTES**

| LES PARTIES PRENANTES | LES INTERLOCUTEURS DU GROUPE TF1 | LES ORGANES ET MODALITÉS DE DIALOGUE (EXEMPLES) |
|---|---|---|
| **Autorités de régulation, CSA et ARPP** | ▶ Service Conformité, Secrétariat général, communication externe, directions Antenne et TF1 Publicité | ▶ Participation aux groupes de travail, rédaction de bilans, propositions |
| **Grand public** | ▶ Service Relations aux publics, modérateur de l'information, rédaction | ▶ Envoi de réponses personnalisées (mail, téléphone, courrier)<br>▶ Débats avec la rédaction dans les lycées |
| **Annonceurs** | ▶ Service commercial de TF1 Publicité, avec appel à l'expertise interne RSE | ▶ Participation mutuelle aux ateliers de réflexion, publication des conditions générales de vente, site www.tf1pub.fr |
| **Collaborateurs**<br>**Organisations syndicales** | ▶ Management, responsables Ressources humaines et Affaires sociales | ▶ Dialogue, négociation d'accords avec les institutions représentantes du personnel, communication interne, entretien annuel personnalisé |
| **Producteurs** | ▶ Unités de programmes et service Conformité | ▶ Présence du service Conformité sur tous les tournages, campagne de communication Ecoprod pour sensibiliser à la réduction de l'empreinte environnementale des activités |
| **Associations, organisations non gouvernementales (ONG)** | ▶ Antenne, comité Solidarité, Affaires sociales dont mission Handicap | ▶ Espaces gratuits accordés *via* le SNPTV, dons en nature, contrats pluriannuels et partenariats |
| **Fournisseurs et prestataires** | ▶ Direction centralisée des achats | ▶ Questionnaires sur la politique RSE, intégration du développement durable dans tout cahier des charges |
| **Actionnaires et communauté financière**<br>**Agences de notation extra-financière** | ▶ Communication financière, coordination RSE | ▶ Assemblée générale, rapport annuel (rapport semestriel, communiqués de presse, etc.), *roadshows* auprès des investisseurs institutionnels, réunions et conférences téléphoniques avec les analystes, contacts réguliers par téléphone, site internet |

*ARPP : Autorité de régulation professionnelle de la publicité ; CSA : Conseil supérieur de l'audiovisuel ; RSE : Responsabilité sociétale des entreprises ; SNPTV : Syndicat national de la publicité télévisée*

- l'engagement des fournisseurs dans la démarche RSE du groupe *via* la démarche Achats responsables.

### L'organisation

La démarche est pilotée par un directeur général adjoint du groupe TF1 et une personne assure à plein temps la coordination des actions et le *reporting*. Chaque entité développe sa propre feuille de route de façon à placer le développement durable au cœur de son métier.

Trois comités transverses thématiques ont aussi été créés : Achats responsables, Diversité et Solidarité. L'ensemble des acteurs, y compris les services de communication et les personnes relais dans les différentes filiales, se réunissent dans le comité RSE pour un examen croisé des actions et des indicateurs. L'ordre du jour du conseil d'administration comprend désormais un point sur les actions de responsabilité sociétale.

### La reconnaissance de la performance extra-financière

#### Notation extra-financière

La performance éthique et responsable du groupe TF1 est reconnue par plusieurs agences de notation extra-financière. TF1 fait partie notamment de trois indices de développement durable :

- Aspi Eurozone®,
- FTSE4Good Europe Index,
- Ethibel Europe.




**TÉMOIGNAGE**

### Éric Bellion,

**organisateur du Défi Intégration***

"Le partenariat avec TF1 s'est idéalement passé sur le plan humain. Le contact avec nos interlocuteurs, les échanges et les rencontres avec les salariés, ont été particulièrement riches.

TF1 a joué le jeu à tous les niveaux jusqu'au suivi médiatique du Défi et à l'engagement fort de son président-directeur général, Nonce Paolini.

Si nous avons pu toucher les gens et changer un peu le regard sur le handicap, c'est notamment grâce à ce partenariat."

*(*) record océanique réalisé en 2010 par un équipage mixte composé à parité de sportifs valides et handicapés. Le groupe TF1 s'est engagé en 2008 pour trois ans aux côtés du Défi Intégration.*

## Le label Diversité

Après la signature de la *Charte de la diversité* en janvier 2010, TF1 a obtenu en décembre de la même année le label Diversité et devient ainsi le premier groupe média à recevoir cette distinction. Le label Diversité formalise la reconnaissance par un organisme indépendant, Afnor Certification[10], de la conformité et de l'efficacité du dispositif en matière d'égalité de traitement et de prévention des discriminations dans les domaines du recrutement, de la gestion de carrière, de la formation, de la communication et des relations avec les clients et les prestataires.

## TF1 reçoit le 1er prix de la Diversité de l'information

Media Tenor[11] mesure la diversité de l'information de vingt-neuf chaînes de télévision dans quinze pays différents. Le 27 octobre 2010, le journal télévisé de 20 heures de TF1 a reçu le premier prix de la onzième édition des *"Media Tenor Global TV Awards"* pour la diversité des sujets proposés dans le cadre de ses éditions. C'est la première fois depuis que ce prix existe qu'un média français arrive en tête de ce palmarès. Le 20 heures de TF1 a également obtenu le deuxième prix du *"Global Media Peace Award"* pour sa couverture des conflits internationaux et de l'action des organisations non gouvernementales pour la paix.

## Les enjeux liés aux contenus

Chaîne familiale, TF1 joue un rôle dans le renforcement du lien social. L'antenne se doit d'offrir des programmes pour tous, de refléter la diversité du public, d'agir et de faire agir dans le domaine de la solidarité, et de contribuer à la sensibilisation de tous les téléspectateurs aux enjeux sociétaux et environnementaux.

## Des contenus et une programmation responsables

### Éthique et déontologie

TF1 a pris envers la collectivité des engagements éthiques et déontologiques, qui sont décrits dans la convention signée avec le CSA. Pour assurer le respect de ces engagements, TF1 s'est doté de dispositifs de contrôle interne et notamment d'une direction de la Conformité des programmes, composée de juristes et directement rattachée à l'Antenne. En 2010, ces engagements ont été élargis, avec les mêmes niveaux d'exigence, aux programmes de NT1 et TMC. Pour consulter la convention de TF1 : www.csa.fr

### Accessibilité des programmes aux personnes handicapées

En décembre 2010, la part des programmes sous-titrés à l'antenne de TF1 a atteint 100 %, hors publicité. TV Breizh, LCI et les chaînes du pôle TF1 Digital ont aussi développé le sous-titrage au-delà des obligations légales. TF1 a pris en compte le handicap visuel dont sont

*(10) organisme chargé de certifier l'engagement de l'entreprise en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines (www.afnor.org) (11) institut de recherche allemand indépendant qui analyse le contenu des médias et leur influence sur les changements sociaux. L'étude citée a été réalisée entre juillet 2009 et juillet 2010.*




atteints un million de Français en développant l'audio-description, une technique qui permet aux personnes non-voyantes ou malvoyantes de "voir" un film grâce à une description sonore appropriée de l'action et de l'environnement.

#### Enjeux des nouveaux médias : protection de l'enfance sur les sites de TFou

Grâce à ses trois sites, TFou.fr réunit aujourd'hui près de 600 000 visiteurs uniques chaque mois. Tous les espaces de TFou.fr font l'objet d'une attention toute particulière en matière de sécurité.

Les enfants ne peuvent pas aller sur un site non validé depuis TFou.fr. Les sites TFou 7+ et 3-6 s'ouvrent automatiquement en pleine page pour éviter que les enfants n'aient accès à la barre d'URL et puissent surfer sur d'autres sites. Tous les espaces communautaires sont contrôlés. Une charte parentale, établie en partenariat avec l'organisation non gouvernementale Action Innocence, avertit et informe les parents sur les attitudes responsables à suivre. Le site TFou.fr s'engage et apporte des informations sur la sécurité sur internet.

**POUR ALLER PLUS LOIN**

**La protection de l'enfance sur le web**

**À propos de l'engagement de TFou**
▶ http://tfousengage.tfou.fr/

**Action innocence**
▶ www.actioninnocence.org

**e-enfance**
▶ www.e-enfance.org

**Internet Sans Crainte**
▶ www.internetsanscrainte.fr

TFou.fr est également partenaire des plus importantes associations impliquées dans la sécurité sur internet telles que Action Innocence en Europe, e-enfance et Internet Sans Crainte.

#### Enjeux des nouveaux médias : conformité des contenus sur les téléviseurs connectés

TF1 et d'autres éditeurs de contenus ont signé une charte sur les modalités d'affichage des contenus et services en ligne sur les téléviseurs et autres matériels vidéo connectés. L'objectif de cette charte est d'assurer la préservation de la conformité des contenus avec les contraintes réglementaires en vigueur, leur convention ou cahier des charges, ainsi que le respect des dispositions contractuelles qui les lient avec les ayants droit dont les œuvres ou programmes sont diffusés sur les chaînes.

### Mission de sensibilisation du public et proximité

#### Une fenêtre pour les associations

TF1 Publicité et TF1 offrent aux associations à la fois une aide directe et une visibilité de leurs actions à l'antenne. La valorisation des espaces Antenne, des dons effectués à l'occasion d'émissions de jeux, des espaces publicitaires accordés aux campagnes et des dons directs aux associations s'élève à 21 millions d'euros pour 2010, soit 1 % du chiffre d'affaires annuel.

#### L'indicateur Eco2climat et la sensibilisation du public à l'écologie

Depuis décembre 2009, la direction de l'Information a mis à l'antenne Eco2climat, indicateur carbone de la consommation des Français. Présenté mensuellement dans le journal télévisé de 20 heures, il a vocation à accompagner le public dans une dynamique de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Cet indicateur

est une première européenne. Il permet à TF1 de renforcer la qualité et la cohérence de son information sur le développement durable.

#### Ushuaïa TV et le développement durable

Ushuaïa TV est la seule chaîne française entièrement consacrée au développement durable. Elle est diffusée en haute définition depuis 2008. Parmi les productions de la chaîne figurent *Passage au vert* qui présente les opportunités de l'écologie comme une formidable opportunité, *Bougez vert,* l'agenda du développement durable, *Green Trip,* le magazine de l'éco-tourisme, des émissions spéciales et des documentaires exceptionnels.

#### Les rencontres entre TF1 et son public

Déplacements dans les villes de France, rencontres dans les lycées, projections de fictions TF1 en présence des acteurs, visites du site... Tout au long de l'année, la direction de la Communication externe, épaulée par la Fondation d'entreprise TF1, a permis à environ 10 000 personnes de rencontrer des personnalités et des dirigeants de la chaîne dans plus de 27 villes françaises. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de renforcement du dialogue entre TF1 et son public. En 2010, pour la première fois, une conférence de rentrée consacrée aux téléspectateurs a été organisée. Par ailleurs, 231 000 contacts par mail ou téléphone ont été établis par le service chargé des relations avec les téléspectateurs.

**POUR ALLER PLUS LOIN**

**À propos de la Fondation**
▶www.fondationtf1.fr

**La démarche Ecoprod**
▶www.ecoprod.com

*(12) reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé*

## L'enjeu social

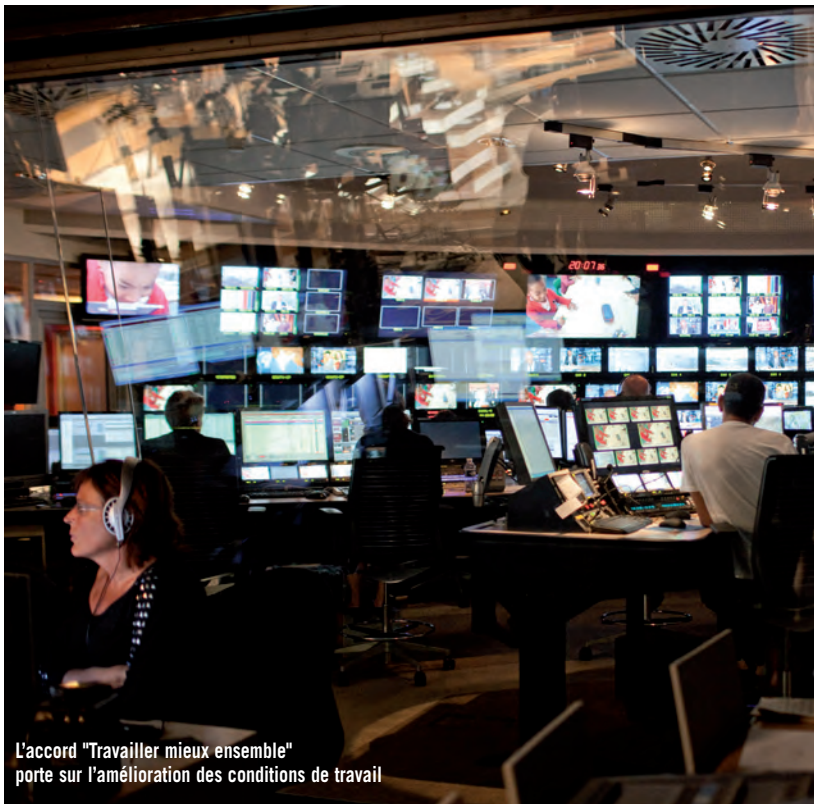
L'entreprise s'engage à maintenir un cadre social de qualité en favorisant le bien-être, la sécurité et l'épanouissement professionnel des collaborateurs. Elle encourage la participation à des actions solidaires.

### Insertion et maintien des travailleurs handicapés

2010 est l'année du bilan de l'accord triennal signé en 2008 : les objectifs définis ont été largement dépassés, tant sur le recrutement (71 collaborateurs handicapés embauchés sur trois ans pour tout type de contrat contre 30, tel que défini dans l'accord) que sur le recours au secteur protégé et adapté (un chiffre d'affaires de 1 million d'euros sur 3 ans pour un objectif de 660 K€). La vaste campagne de communication interne, primée aux Top Com 2010, a eu des bénéfices directs tels qu'une augmentation des déclarations volontaires (RQTH[12]) et une meilleure visibilité de la mission Action Handicap. La démarche va être amplifiée dans le cadre d'un nouvel accord triennal.

### Signature d'un accord "Travailler mieux ensemble"

Le groupe TF1 a signé, en 2010, un accord groupe portant sur la prévention du stress et, de manière plus générale, sur l'amélioration des conditions de travail. Cet accord prévoit ainsi de nombreuses actions : formations, observatoire sur le stress, sensibilisation à la prévention en matière d'ergonomie, prise en compte de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, dispositions sur la planification des réunions et sur l'envoi de messages électroniques, utilisation des téléphones portables, octroi d'un congé solidaire, etc.



L'accord "Travailler mieux ensemble" porte sur l'amélioration des conditions de travail

TF1 s'attache aussi à créer un cadre de vie agréable en mettant à la disposition de ses collaborateurs une salle de sport et des services de proximité.

Enfin, TF1 dispose d'une politique de la famille très développée : congés Pacs, prime de mariage et de naissance, réservation de places en crèche, allocation de garde d'enfants, réduction et aménagement du temps de travail pour les femmes enceintes à partir du sixième mois de grossesse.

### La Fondation d'entreprise

La Fondation d'entreprise de TF1 a poursuivi ses actions centrées sur l'insertion professionnelle par le recrutement en 2010 de sa troisième promotion, et l'embauche de trois collaborateurs issus de la première promotion. La fondation épaule également la communication interne dans les opérations de proximité, organise des stages pour les classes de 3e et le parrainage de lycéens par des collaborateurs.

### L'enjeu environnemental

Le groupe TF1 agit concrètement pour limiter l'empreinte écologique directe de ses activités et sensibilise collaborateurs et fournisseurs aux nécessaires évolutions comportementales.

### Lancement du Plan de déplacement

En 2010, TF1 a engagé sur son site de Boulogne son Plan de déplacement. Ce travail, réalisé en collaboration avec la communauté d'agglomération Grand Paris Seine Ouest, vise à favoriser les modes de transports les moins polluants dans les déplacements des collaborateurs et des autres visiteurs du site.

**TÉMOIGNAGE**

**Patrick Bézier,**

directeur général d'Audiens*



"À travers notre engagement dans Ecoprod, nous poursuivons un double objectif sociétal : épauler les partenaires du projet – plusieurs d'entre eux, dont TF1, sont clients d'Audiens – et soutenir plusieurs milliers d'entreprises du secteur.
Ecoprod nous permet de les sensibiliser aux bonnes pratiques pour qu'elles anticipent mieux les contraintes liées au carbone et aux réglementations à venir."

*(*) groupe de protection sociale pour l'audiovisuel, la communication, la presse et le spectacle*

En 2010, un état des lieux et une première consultation des collaborateurs ont été réalisés afin de fixer les objectifs de report vers un mode de transport alternatif, et de mettre en place des groupes de travail.

### La campagne de sensibilisation Ecoprod

TF1 est partenaire de la démarche Ecoprod qui vise à sensibiliser la filière audiovisuelle à son empreinte environnementale. En 2010, le collectif a développé et mis en ligne Carbon'Clap®, calculateur de type Bilan Carbone®, adapté au secteur de l'audiovisuel. En complément, des sessions de sensibilisation des producteurs et des autres parties prenantes sont organisées régulièrement.

### Achats responsables

Depuis sa création en 2007, la direction des Achats du groupe TF1 a entrepris d'élargir la démarche RSE (responsabilité sociétale des entreprises) à ses fournisseurs. Les performances sociales et environnementales de 89 d'entre eux ont à ce jour été évaluées à l'aide de la plateforme EcoVadis.

En 2010, l'enjeu de la diversité a été intégré par le biais d'une enquête portant sur la promotion de la diversité chez les fournisseurs et partenaires. La direction des Achats fait la promotion du recours au secteur protégé dans le groupe, ce qui a permis de dépasser largement les objectifs fixés en termes de chiffre d'affaires confié à ce secteur.

En 2011, entre autres opportunités "vertes", la démarche Achats responsables comprendra la mise en place d'un dispositif d'auto-partage avec des véhicules électriques.

## PERSPECTIVES 2011 DE TF1

En 2011, le groupe TF1 évoluera, comme en 2010, dans un environnement économique toujours incertain et caractérisé par une faible visibilité.

De ce fait, le groupe TF1 a retenu pour 2011 une hypothèse de stabilité de son chiffre d'affaires consolidé. La consolidation du chiffre d'affaires, sur l'ensemble de l'année 2011, des quotes-parts acquises de TMC et de NT1 sera compensée par l'absence de revente des droits de la Coupe du monde de la Fifa 2010.

Le groupe est confiant dans ses leviers de croissance du chiffre d'affaires publicitaire, tant pour la chaîne TF1 que pour l'ensemble des supports du groupe (chaînes de la TNT, médias numériques et Eurosport). La plupart des activités de diversification devraient poursuivre leur développement, avec une base de comparaison cependant moins favorable.

Par ailleurs, le groupe confirme son objectif d'**amélioration de la rentabilité** et de **stabilisation du coût de grille** de la chaîne TF1, lequel devrait être de l'ordre de 950 millions d'euros en moyenne sur les exercices 2011 et 2012.

Les cessions et restructurations effectuées au cours de l'année 2010, ainsi que la mise en place de nouvelles organisations, devraient avoir un impact positif sur les charges opérationnelles du groupe.

En 2011, le groupe TF1 sera plus que jamais mobilisé pour renforcer ses positions, accélérer sa marche en avant, en poursuivant activement l'exécution de la stratégie mise en place depuis trois ans :

- continuer d'offrir des **contenus forts et fédérateurs** ayant pour vocation d'informer, de divertir et d'émouvoir et cela, sur toutes les antennes du groupe – chaînes gratuites et payantes, internet – en conservant une maîtrise des coûts ;
- développer, grâce aux évolutions technologiques, des opportunités de **toucher tous les publics** en multipliant avec eux les points de rencontre : chaînes d'affinités, offre VOD* et S-VOD**, musique, jeux et e-commerce.

La capacité du groupe à allier l'efficacité du média de masse aux contacts "enrichis" du média numérique personnel doit permettre à TF1 de consolider sa place de leader sur son cœur de métier – le divertissement et l'information sous toutes ses formes –, proposant ainsi à ses annonceurs des opportunités plus étendues pour leur communication.

Enfin, le groupe TF1 continuera son action d'**entreprise citoyenne et responsable** en développant les initiatives en matière de lien social et de diversité.

Fort d'une **structure financière très saine,** le groupe TF1 dispose donc de solides atouts pour affronter l'année 2011.

*(*) vidéo à la demande, avec paiement au programme (**) accès à un catalogue de programmes moyennant abonnement*

# TF1 DÉVELOPPEMENT DURABLE : enjeux et indicateurs clés

| | OBJECTIFS | INDICATEUR | UNITÉ | 2009 | 2010 | ACTIONS MENÉES EN 2010 | AVANCEMENT* | OBJECTIFS 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DÉFIS ÉCONOMIQUES ET COMMERCIAUX | Garantir le respect de la convention signée avec le CSA et des recommandations de l'ARPP<br>Refléter la diversité du public, à l'antenne comme dans l'entreprise<br>Sensibiliser le public aux enjeux sociaux et environnementaux<br>Développer la proximité avec le public | Obligations de quotas de programmation et de diffusion respectées | % | 100 | 100 | ▶ Progression du sous-titrage sur toutes les antennes du groupe TF1<br>▶ Diffusion d'opérations de solidarité en *prime time*, espaces gratuits offerts aux associations<br>▶ Mobilisation des rédactions pour l'opération "Une semaine pour l'emploi" organisée sur les antennes du groupe en avril et octobre<br>▶ Diffusion mensuelle de l'indicateur Eco2climat<br>▶ Développement du site internet "TF1 et Vous" et de la présence de TF1 sur les réseaux sociaux pour plus d'interaction et de proximité avec le public | ▮ | ▶ Poursuivre les opérations de solidarité à l'antenne et sensibiliser le public aux enjeux du développement durable<br>▶ Lancer un projet de communication sur l'éco-consommation par TF1 Publicité<br>▶ Développer des actions de proximité avec le public |
| | | Programmes sous-titrés (en moyenne sur l'année) | % | 85 | 95 | | | |
| | | Chiffre d'affaires publicitaire[a] offert aux associations | M€ | 18,5 | 21 | | | |
| | | Sujets consacrés à l'environnement dans les journaux télévisés | Nombre | Plus de 600 | Plus de 1 000 | | | |
| | | Contacts traités sous 48 heures par le service Relations aux publics | Nombre | 245 000** | 231 000 | | | |
| DÉFIS SOCIAUX | Favoriser l'égalité des chances (égalité hommes-femmes, diversité des origines, handicap)<br>Maintenir un cadre social de qualité<br>Accompagner le salarié tout au long de sa vie professionnelle<br>Favoriser l'engagement des collaborateurs dans les actions de solidarité | Collaborateurs handicapés recrutés | Nombre | 17 | 19 | ▶ Dépassement des objectifs fixés dans l'accord Handicap 2008/2010<br>▶ Forte mobilisation de l'entreprise pour la diversité : signature de la *Charte de la diversité* en janvier. Obtention du label Diversité en décembre (Afnor Certification)<br>▶ Lancement d'une formation à la diversité pour 400 managers et 300 collaborateurs en charge des programmes<br>▶ Signature de l'accord "Travailler mieux ensemble" qui porte sur la gestion du stress et, de manière plus générale, sur l'amélioration des conditions de travail<br>▶ Accueil dans l'entreprise de la troisième promotion de la Fondation. Trois jeunes issus de la promotion 2008 de la Fondation embauchés en contrat à durée indéterminée<br>▶ Parrainage de lycéens par des collaborateurs du groupe dans les quartiers sensibles de la région parisienne | ▮ | ▶ Négocier le renouvellement de l'accord triennal Handicap<br>▶ Poursuivre les engagements pris dans le cadre des accords seniors et handicap<br>▶ Signer un accord global sur la diversité et déployer une batterie d'indicateurs associés<br>▶ Créer un bilan annuel Diversité |
| | | Chiffre d'affaires réalisé avec le secteur adapté | K€ | 417 | 433 | | | |
| | | Collaborateurs formés pour appréhender la diversité dans leur vie professionnelle | Nombre | 70 | 404 | | | |
| | | Jeunes gens issus de quartiers sensibles, accueillis par la Fondation d'entreprise TF1[d] | Nombre | 9 | 10 | | | |
| DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX | Limiter l'empreinte écologique directe du groupe TF1<br>Sensibiliser collaborateurs et fournisseurs aux nécessaires évolutions comportementales | Consommation d'eau (par rapport à l'exercice précédent) | % | - 16** | - 1** | ▶ Mise à jour et extension du bilan carbone de l'entreprise<br>▶ Lancement du Plan de Déplacement[b] (PDE) de l'entreprise<br>▶ Poursuite de la campagne d'évaluation des démarches RSE des fournisseurs *via* un tiers indépendant, EcoVadis ; intégration de l'enjeu "diversité" par le biais d'un questionnaire. Action de promotion de la diversité (108 prestataires interrogés)<br>▶ Dans le cadre de la démarche partenariale Ecoprod[c], lancement de Carbon'Clap®, premier calculateur carbone adapté aux productions audiovisuelles (cf. www.ecoprod.com) | ▮ | ▶ Poursuite des actions de maîtrise des consommations d'énergie et d'eau<br>▶ Maîtrise de l'énergie : étude par la direction des Affaires générales de la norme NF EN 16001<br>▶ Plan de Déplacement[b] de l'entreprise (PDE) : définir des objectifs de report vers un mode de transport alternatif et mettre en place des groupes de travail<br>▶ Ecoprod[c] : rédiger une charte de l'éco-tournage, promouvoir les efforts des producteurs |
| | | Fournisseurs évalués par EcoVadis sur la performance RSE[c] | Nombre | 45 | 89 | | | |

▯ Actions lancées en 2010 ▮ Actions en déploiement en 2010 ▮ Actions en phase de maturité (amélioration continue)

*(*) par rapport aux objectifs 2010 (**) chiffre retraité*

*(a) valorisation des spots institutionnels, coût des bandes-annonces, des programmes spéciaux et dons effectués à l'occasion d'émissions de jeux et de programmes. Espaces publicitaires accordés aux campagnes gratuites. Dons en nature gérés par la direction de la Communication du groupe TF1 (b) favorise les modes de transport les moins polluants dans les déplacements des collaborateurs et des autres visiteurs du site (c) démarche de sensibilisation des producteurs à l'impact des activités audiovisuelles lancée avec cinq partenaires. Cf. www.ecoprod.com*
*(d) 17 jeunes gens accueillis au total depuis 2008, 56 stagiaires accueillis en 2009.*

*ARPP : Autorité de régulation professionnelle de la publicité ; CSA : Conseil supérieur de l'audiovisuel ; RSE : responsabilité sociétale des entreprises*

# INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS DÉTAILLÉS au 31 décembre

| FAMILLE | INDICATEUR | PÉRIMÈTRE | UNITÉ | 2008 | 2009 | 2010 | RÉFÉRENTIEL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Conformité** | Respect de la déontologie :<br>▸ information<br>▸ programmes | Antenne TF1 | Nombre*, prononcé par le CSA | 1 mise en demeure<br>0 | 1 procédure de sanction<br>0 | 1 mise en demeure<br>0 | GRI SO8 |
| | Publicité clandestine :<br>▸ information<br>▸ programmes | | | 0<br>0 | 1 mise en garde<br>0 | 1 mise en demeure<br>0 | |
| | Protection de l'enfance :<br>▸ information<br>▸ programmes | | | 0<br>1 mise en garde | 0<br>0 | 0<br>0 | |
| | Remarques sur la signalétique :<br>▸ information<br>▸ programmes | | | n/a[d]<br>0 | n/a[d]<br>1 mise en garde | n/a[d]<br>0 | |
| | Respect des quotas de production et de diffusion | | % | 100 | 100 | 100 | |
| **Accessibilité des programmes** | Programmes sous-titrés sur l'ensemble des programmes (hors publicité), en moyenne | Antenne TF1 | % | 70 | 85 | 95 | GRI SO8 |
| **Écoute du téléspectateur** | Contacts *via* le service Relations aux publics | France | Nombre | 147 000 | 245 000 | 231 000 | GRI PR5 |
| **Solidarité** | Valorisation des dons aux associations | Antenne TF1 | M€ | 16 | 18,5 | 21 | GRI EC1 |
| | Associations ayant bénéficié de visibilité antenne | | Nombre | 75 | 80 | 146 | |
| **Sensibilisation du public** | Sujets du journal télévisé liés au changement climatique | Antenne TF1 | Nombre | 450 | 600 | > 1 000 | GRI SO1 |
| **Diversité**** | Jeunes gens issus de quartiers sensibles accueillis par la Fondation d'entreprise TF1 (contrat de deux ans) | Groupe TF1 | Nombre | 8 | 9<br>(soit 17 au total) | 10 | Interne |
| | Jeunes gens issus de quartiers sensibles ayant effectué un stage d'observation | | | 20 | 56 | 60 | |
| **Parité hommes/femmes** | Collaboratrices en contrat à durée indéterminée par rapport à l'effectif total | Groupe TF1 | % | 47,6 | 47,2 | 46,7 | GRI LA13 - NRE 111 |
| | Part des embauches de femmes par rapport à l'effectif recruté | | | 49 | 44,8 | 43,2 | GRI LA13 |
| | Femmes promues par rapport à l'effectif total | | | 45,2 | 49,8 | 47,5 | |
| | Collaboratrices ayant bénéficié d'une formation par rapport à l'effectif total | | | 48,1 | 47,2 | 49,2 | GRI LA10 |
| | Collaboratrices de niveau cadre | | | 47,7 | 47,4 | 46,8 | GRI LA13 |
| | Femmes directrices dans le total de l'effectif "directeur" | | | 27,6 | 28,9 | 31,9 | GRI LA13 - NRE 316 |
| **Collaborateurs handicapés** | Salariés handicapés embauchés (CDI/CDD) | Groupe TF1 | Nombre | 9 | 16 | 19 | GRI LA13 - NRE 135 |
| | Chiffre d'affaires réalisé avec des ateliers adaptés | | € | 221 000 | 417 000 | 433 000 | NRE 135 |
| **Réduction de la précarité** | Équivalents temps plein/intermittents | Groupe TF1 | % | 9,8 | 7,3 | 7,0 | NRE 113 |
| **Dialogue social** | Réunions avec les partenaires sociaux | Groupe TF1 | Nombre | 397 | 334 | 309 | GRI HR5 - GRI LA3 GRI LA4 - NRE 310 NRE 320 |
| | Collaborateurs occupant un poste permanent (représentant du comité d'entreprise, délégué du personnel, conseil d'administration) | | | 126 | 121 | 122 | NRE 318 |
| | Accords collectifs intervenus dans l'année | | | 25 | 27 | 9 | NRE 321 |
| **Hygiène, santé, sécurité** | Accidents du travail avec arrêt | Groupe TF1 | Nombre | 58 | 25 | 42 | GRI LA7 - NRE 322 |
| | Taux de fréquence[a] des accidents du travail | TF1 SA | (b) | 5,6 | 3,6 | 6,2 | GRI LA7 - NRE 322 |
| | Taux de gravité[a] des accidents du travail | | (c) | 0,3 | 0,1 | 0,2 | |
| | Taux d'absentéisme | Groupe TF1 | % | 4,1 | 4,0 | 5,2 | NRE 221 |
| | Collaborateurs formés à l'hygiène, la santé et la sécurité | | Nombre | 373 | 372 | 484 | GRI LA8 - NRE 322 |

*(*) Les chiffres donnés tiennent compte des remarques du CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel), effectuées à fin janvier 2011 pour les programmes 2010. Ces remarques peuvent être encore en cours d'instruction ou de réponses de TF1. Les chiffres définitifs seront connus lors de l'édition du bilan de TF1 publié par le CSA fin 2011. Les chiffres sont à mettre en regard du nombre de sujets diffusés dans les journaux télévisés (14 000) et du nombre d'heures programmées (7 525). (**) En accompagnement du travail réalisé autour du label Diversité, une batterie d'indicateurs sera mise en place en 2011 après accord avec le comité d'entreprise.*

*(a) Cet indicateur est soumis à des corrections ultérieures possibles provenant de sa validation, après publication, par les autorités concernées. (b) taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées (c) taux de gravité = nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées (d) non applicable*

| FAMILLE | INDICATEUR | PÉRIMÈTRE | UNITÉ | 2008 | 2009 | 2010 | RÉFÉRENTIEL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Cadre de vie, services aux salariés** | Collaborateurs logés dans l'année | Groupe TF1 | Nombre | 25 | 18 | 15 | Interne |
| **Politique sociale de la famille** | Collaborateurs à temps partiel | Groupe TF1 | Nombre | 232 | 225 | 311 | Interne |
| **Régimes sociaux** | Taux d'adhésion au PEE | Groupe TF1 | % | 83 | 81 | 78 | Interne |
| | Taux d'adhésion au Perco | | | 11,9 | 12,6 | 13,2 | |
| | Montant moyen net par salarié de la participation versée | | € | 2 036 | 944 | 683 | |
| **Intégration** | Stagiaires sous convention d'école | Groupe TF1 | Nombre | 784 | 487 | 321 | NRE 326 |
| **Formation** | Collaborateurs ayant bénéficié de formation | Groupe TF1 | Nombre | 2 335 | 2 777 | 2 334 | GRI LA10 – NRE 326 |
| | | | % | 63 | 76,3 | 61,4 | |
| | Masse salariale consacrée à la formation | | % | 3,25 | 3,78 | 2,81 | |
| | Heures de formation au titre du plan de formation | | Nombre | 55 459 | 62 483 | 35 405 | GRI LA10 – NRE 330 |
| | Heures de formation par personne et par an | | | 14 h 45 | 17 h 10 | 15 h 10 | |
| | Droits individuels à la formation (Dif) accordés | | | 289 | 1 221 | 1 125 | Interne |
| **Engagement solidaire** | Collaborateurs parrainant des lycéens en zone sensible | Groupe TF1 | Nombre | - | 60 | 60 | Interne |
| **Consommations** | Consommation d'électricité | SME*** | MWh | 29 791 | 32 520 | 32 171 | GRI EN3 – NRE 1 |
| | Consommation d'eau | | $m^3$ | 61 658 | 51 964 | 52 054 | GRI EN8 – NRE 1 |
| | Consommation de papier | | Tonnes | 114 | 133 | 125 | GRI EN1 – NRE 1 |
| **Déchets, matières premières** | Quantité de déchets récoltés | SME*** | Tonnes | 991 (TF1) | 1 134 (TF1) | 1 678 (TF1 et Eurosport) | GRI EN22 – NRE 1 |
| **Fournisseurs** | Fournisseurs évalués par un tiers indépendant (EcoVadis) | Achats centralisés | Nombre | n/a[d] | 45 | 89 | Interne |

Contenu Social Environnemental

*GRI : Global Reporting Initiative*

*(***) Le SME (système de management de l'environnement) de TF1 couvre aujourd'hui les immeubles de Boulogne et d'Issy-les-Moulineaux (Eurosport France) qui hébergent 85 % des collaborateurs.*

**Enjeu contenus, rubrique "conformité des programmes"**

Les données sont tirées du bilan du CSA. Compte tenu des délais de publication, elles concernent l'année N-1 (hors sous-titrage, comptabilisé par le service de l'Antenne pour l'année en cours).

**Enjeu social**

L'ensemble des données sont gérées par le système d'information des Ressources humaines.

**Enjeu environnemental**

Les mesures de consommation électrique et d'eau sont lues sur les compteurs internes et corroborées avec les factures des fournisseurs. Les déchets sont pesés par le prestataire (facturation au poids).

# OPÉRATEUR Mobile, Fixe, TV et internet

**Croissance soutenue dans le Mobile et le Haut Débit Fixe**

## CHIFFRES CLÉS

**Chiffre d'affaires 2010**
**5 636 M€** (+ 5 %)

**Marge opérationnelle courante**
**12,3 %** (- 1,3 point)

**Résultat net part du Groupe**
**444 M€** (- 6 %)

**Collaborateurs**
**9 182**

**Chiffre d'affaires 2011 (objectif)**
**5 730 M€** (+ 2 %)

## FAITS MARQUANTS 2010

- **Février :** label Top Employeur 2010 décerné par l'Institut CRF *(Corporate Research Institute).*
- **Mars :** lancement des versions "éco" sur les forfaits Classic et Evasio. Le client peut souscrire à moindre frais à l'une de ces offres en conservant son ancien mobile.
- **Mai :** commercialisation d'ideo 24/24, première offre *quadruple play* avec des appels Mobile illimités 24 heures sur 24.
- **Juin :** n°1 de la relation client en téléphonie mobile pour la quatrième année consécutive*.
- **Novembre :** lancement de la Bbox fibre (débits jusqu'à 100 Mbit/s).
- **Décembre :** accord de co-investissement avec SFR sur le déploiement de la fibre optique.

*(*) Premier prix du Podium de la relation client TNS Sofres-BearingPoint*




Opérateur de services de télécommunications Mobile, Fixe, TV et internet, **Bouygues Telecom** propose des offres innovantes qui ont déjà séduit 11 millions de clients, en s'appuyant sur une qualité de service client reconnue et un réseau de distribution de plus de 630 magasins clubs.

**LE GLOSSAIRE figure au chapitre** ▶ *Informations complémentaires*

## FORCES ET ATOUTS

Présent sur le marché des télécommunications mobiles depuis 1996 et sur celui du Fixe depuis 2008, Bouygues Telecom fonde son développement sur :

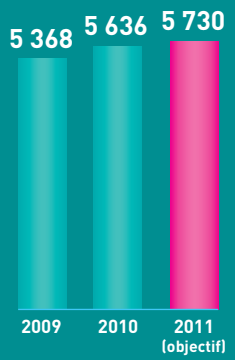
- un réseau mobile **couvrant 99 % de la population française et plus de 170 pays à l'international** grâce aux accords de *roaming*, un réseau Fixe couvrant 60 % de la population, et un accès à plus de 6 millions de foyers en Très Haut Débit ;
- un **réseau de distribution étendu** avec plus de 630 magasins clubs Bouygues Telecom, des points de vente en grande distribution et distribution spécialisée, un site internet attirant plus de 6 millions de visiteurs uniques par mois et des conseillers de clientèle en télévente ;
- une **qualité de service reconnue** avec plus de 2 500 conseillers de clientèle et un serveur vocal gratuit : Bouygues Telecom est numéro 1 de la relation client en téléphonie mobile pour la quatrième

année consécutive selon TNS Sofres-BearingPoint et il est le seul opérateur certifié NF Service "Centre de relation client" pour l'ensemble de ses activités Grand Public, à la fois Mobile et Fixe ;

- une **capacité d'innovation pour proposer des offres et services utiles aux clients :** création du premier forfait en 1998, des premières offres illimitées sur trois numéros avec Millenium en 1999, puis illimitées tous opérateurs avec Neo en 2006, et de la première offre *quadruple play* avec ideo en 2009. Cet atout permet à Bouygues Telecom de proposer des offres adaptées aux besoins et envies des clients, créatrices de valeur à des prix attractifs ;
- une **présence sur le marché de la convergence entre Mobile et Fixe,** qui fidélise la clientèle mobile et constitue un nouveau relais de croissance. En 2010, l'excellente dynamique de l'activité commerciale a permis de compenser les effets réglementaires défavorables ;
- une **situation financière solide :** les résultats 2010 font apparaître une forte croissance organique du chiffre d'affaires (+ 14 % hors effet de la baisse des terminaisons d'appel), un Ebitda en amélioration à 1 367 millions d'euros, un *cash-flow* libre à plus de 400 millions d'euros et des capitaux propres de plus de 2,4 milliards d'euros.

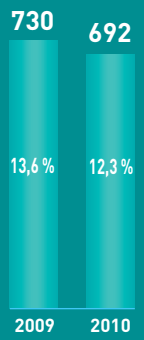
Ces fondamentaux très sains, ajoutés à l'adossement au groupe Bouygues, assurent à l'entreprise les moyens de poursuivre son développement et sa capacité à saisir les opportunités qui se présenteront en 2011.

**Chiffre d'affaires**
en millions d'euros




**Résultat opérationnel courant** (en millions d'euros)

Marge opérationnelle courante en %

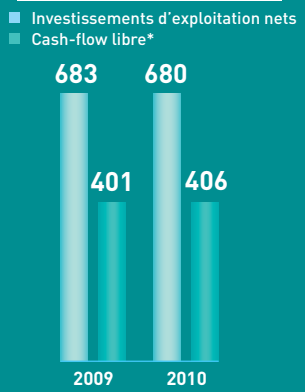



**Résultat net***
en millions d'euros




(*) part du Groupe

**Génération de cash-flow**
en millions d'euros




(*) avant variation du Besoin en fonds de roulement

**Clients Haut Débit Fixe**
en milliers




**Clients Mobile**
en milliers




## BILAN RÉSUMÉ

au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2009 | 2010 |
|---|---|---|
| **ACTIF** | | |
| • Immobilisations corporelles et incorporelles | 3 478 | 3 496 |
| • Goodwill | 8 | 8 |
| • Actifs financiers et impôts non courants | 27 | 16 |
| **ACTIF NON COURANT** | **3 513** | **3 520** |
| • Actifs courants | 1 292 | 1 267 |
| • Trésorerie et équivalents de trésorerie | 15 | 194 |
| • Instruments financiers* | - | - |
| **ACTIF COURANT** | **1 307** | **1 461** |
| **TOTAL ACTIF** | **4 820** | **4 981** |
| **PASSIF** | | |
| • Capitaux propres (part du Groupe) | 2 371 | 2 410 |
| • Intérêts minoritaires | - | - |
| **CAPITAUX PROPRES** | **2 371** | **2 410** |
| • Dettes financières long terme | 294 | 331 |
| • Provisions non courantes | 166 | 148 |
| • Autres passifs non courants | - | - |
| **PASSIF NON COURANT** | **460** | **479** |
| • Dettes financières (part à - 1 an) | 15 | 31 |
| • Passifs courants | 1 973 | 2 059 |
| • Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | - | - |
| • Instruments financiers* | 1 | 2 |
| **PASSIF COURANT** | **1 989** | **2 092** |
| **TOTAL PASSIF** | **4 820** | **4 981** |
| **Endettement financier net** | **295** | **170** |

*(*) couverture des dettes financières en juste valeur*

## COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

| (en millions d'euros) | 2009 | 2010 |
|---|---|---|
| **CHIFFRE D'AFFAIRES** | **5 368** | **5 636** |
| • Dotations nettes aux amortissements | (604) | (664) |
| • Dotations nettes aux provisions et dépréciations | (24) | (41) |
| • Autres produits et charges courants | (4 010) | (4 239) |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **730** | **692** |
| • Autres produits et charges opérationnels | - | - |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **730** | **692** |
| • Coût de l'excédent financier net | (10) | (9) |
| • Autres produits et charges financiers | (3) | (7) |
| • Charge d'impôt | (246) | (232) |
| • Quote-part du résultat net des entités associées | - | - |
| **RÉSULTAT NET** | **471** | **444** |
| • Part des intérêts minoritaires | - | - |
| **RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)** | **471** | **444** |




**En 2010, Bouygues Telecom a poursuivi sa stratégie de croissance en recrutant 25,7 % des nouveaux clients du marché de la téléphonie mobile**

## 2010, NOUVELLE ANNÉE DE CROISSANCE

Dans un contexte 2010 marqué par le ralentissement de la croissance du marché, le durcissement de l'environnement concurrentiel et des pressions réglementaires, Bouygues Telecom a su :

- devenir numéro 1 en conquête de clients sur le marché Haut Débit Fixe et franchir le cap des 11 millions de clients Mobile,
- générer une croissance organique du chiffre d'affaires réseau de 14 % (hors impact de la baisse des terminaisons d'appel),
- stabiliser l'Ebitda et le *cash-flow* libre.

Le chiffre d'affaires réseau 2010 de Bouygues Telecom atteint 5 060 millions d'euros, en progression de 4 % par rapport à 2009. Hors baisse des tarifs de terminaisons d'appel (TA), la croissance organique du chiffre d'affaires réseau aurait été de 14 % et le revenu moyen par client[1] serait resté globalement stable.

L'Ebitda consolidé a progressé de 23 millions d'euros par rapport à 2009 pour atteindre 1 367 millions d'euros, soit une amélioration de 1,7 % malgré de fortes contraintes réglementaires :

- baisse de 73 % du différentiel de TA voix au 1er juillet 2010, faisant suite à la première baisse de 25 % au 1er juillet 2009 et baisse de 66 % du différentiel de TA SMS au 1er février 2010. Au total, la baisse des différentiels de TA voix et SMS aura eu un impact négatif de 121 millions d'euros sur l'Ebitda en 2010 ;
- hausse des taxes et redevances à hauteur de 56 millions d'euros.

Le résultat opérationnel est en baisse de 5,2 % sous l'effet de la hausse des amortissements liée notamment à la bonne dynamique de l'activité Haut Débit Fixe (pour rappel, les Box et frais d'accès au service - FAS - sont immobilisés).

Le résultat net consolidé s'élève à 444 millions d'euros.

Les investissements réalisés en 2010 s'élèvent à 680 millions d'euros, en ligne avec 2009. Ils ont porté principalement sur le développement du réseau 3G et des services, et sur l'équipement des nouveaux clients Haut Débit Fixe.

Le *cash-flow* libre ressort à 406 millions d'euros, stable par rapport à 2009.

Bouygues Telecom termine l'année avec un endettement net de 170 millions d'euros, en amélioration de 125 millions d'euros par rapport à fin 2009.

## PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

### Le marché Mobile

En 2010, le marché français de la téléphonie mobile a enregistré une légère progression (+ 4,6 %) grâce à l'augmentation du nombre de Forfaits (+ 8,6 %). Le parc Prépayé est en baisse (- 4,5 %) et diminue chez les trois opérateurs de réseau mobile.

Au sein du parc SIM[2] Forfait Métropole :

- les cartes SIM Machine à Machine représentent 5,8 % du parc Métropole à fin 2010 et ont représenté 29,3 % des nouveaux clients Forfait en 2010 ;
- les cartes SIM internet (essentiellement les clés USB) représentent 6,1 % du parc et ont représenté 18,5 % des nouveaux clients Forfait en 2010 ;
- le marché Entreprises est également en croissance.

Les MVNO *(Mobile Virtual Network Operator)* ont capté 16 % des nouveaux clients du parc de SIM total en 2010 (contre 21 % en 2009) et représentent une part de parc de 6,3 %.

Numéro 3 sur le marché mobile français derrière Orange et SFR, Bouygues Telecom se distingue de la concurrence par sa capacité à innover et la qualité de sa relation avec ses clients. En 2010, Bouygues Telecom a poursuivi sa stratégie de croissance en recrutant 25,7 % des nouveaux clients du marché, soit 732 000 nouveaux clients, ce qui lui a permis de franchir le cap des 11 millions de clients Mobile (11 084 milliers). En 2010, Bouygues Telecom a recruté 842 000 nouveaux clients Forfait, soit 23 % de la croissance nette annuelle du marché. Avec 79,1 % de Forfait, le mix clients (proportion de clients Forfait comparée aux clients Prépayé) s'est amélioré de 2,5 points par rapport à 2009.

### Le marché Haut Débit Fixe

Les données Arcep[3] à fin 2010 n'étant disponibles que début mars 2011, les données concernant le marché Haut Débit Fixe sont présentées à fin septembre 2010.

Le marché français Haut Débit Fixe a crû de 7 % et dépasse les 20 millions de clients.

Sur les neuf premiers mois 2010, Bouygues Telecom est numéro 1 en conquête sur le marché Haut Débit Fixe devant SFR et Free, en prenant 38 % de la croissance nette du marché. Sur l'ensemble de l'année 2010, 494 000 nouveaux clients sont venus étoffer le parc Bouygues Telecom qui a franchi la barre des 800 000 clients Haut Débit Fixe fin 2010. Comme dans le Mobile, la stratégie de Bouygues Telecom de positionner le client au centre de ses préoccupations, tant au niveau marketing avec la création d'offres généreuses et attractives qu'au niveau de la relation client, porte ses fruits.

### Mobile : vers plus de générosité

Bouygues Telecom est propriétaire d'un réseau mobile de plus de 16 000 antennes, couvrant 99 % de la population française. En 2010,

*(1) Arpu sur 12 mois glissants sur le parc Arcep (2) Subscriber Identity Module. Voir aussi le glossaire en fin de document. (3) Autorité de régulation des communications électroniques et des postes*

Bouygues Telecom a continué d'investir dans le déploiement de son réseau 3G+ qui couvre 83 % de la population française en fin d'année, les obligations fixées dans la licence à cette date étant de 75 %. Ces nouveaux investissements permettent notamment de participer au développement du marché de l'accès internet Mobile, en garantissant un confort d'usage pour les entreprises comme pour les particuliers.

Challenger responsable, Bouygues Telecom a fait évoluer en 2010 ses offres mobiles, notamment vers plus d'illimité :

- **prépayé :** baisse des prix à la minute, généralisation des SMS illimités 24h/24 vers tous les opérateurs, doublement du temps de crédit ;
- **forfaits bloqués Universal Mobile :** intégration du téléchargement légal, extension d'internet, option d'accès aux réseaux sociaux en illimité, lancement du forfait bloqué Blackberry ;
- **forfaits :** lancement de Neo 24/24, le tout illimité proposant des appels vers tous les opérateurs, SMS/MMS, internet, mails et télévision mobile en illimité 24h/24 et lancement des forfaits Classic et Evasio en version éco permettant au client de souscrire à moindre frais à l'une de ces offres en conservant son ancien mobile ;
- **entreprises et professionnels :** la gamme à destination de ces publics a également évolué vers l'illimité avec le lancement de Neo Pro 24/24, le tout illimité pour les professionnels 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et le forfait illimité Neo Entreprises 24/7 ;
- **MVNO :** les accords continuent de monter en puissance grâce à des tarifs attractifs et des solutions techniques adaptées.

## Haut Débit Fixe : une diversification réussie

Nouvel entrant sur le marché du Fixe en 2008, Bouygues Telecom détient son propre réseau ADSL constitué de DSLAM hébergés dans 622 nœuds de raccordements abonnés (NRA) et d'un système d'information complet pour le grand public. Ce réseau est complété par l'accès à 1 250 NRA supplémentaires dégroupés par SFR, ce qui lui permet de couvrir plus de 60 % de la population.

En 2010, Bouygues Telecom poursuit sa stratégie d'innovation utile en proposant au plus grand nombre d'usagers des nouveautés en phase avec leurs attentes et l'évolution de leurs besoins. Ainsi, la Bbox a bénéficié en 2010 d'une nouvelle télécommande, d'une nouvelle interface TV plus fluide et plus intuitive basée sur la technologie Flash, d'un plus grand nombre de chaînes, ainsi que d'un nouveau portail TV et des services regroupant toute l'actualité des contenus et services, fixes et mobiles, pour faciliter la vie numérique du client. Ce portail permet un accès rapide aux services tels que les mails, l'enregistreur numérique, l'espace applications ou le suivi des consommations, et un accès direct aux contenus d'éditeurs tels que Météo France, Allociné ou Mappy.

En couplant la Bbox avec un forfait mobile illimité dans l'offre Tout-en-un **ideo 24/24** lancée le 25 mai 2010, Bouygues Telecom est le premier opérateur réseau à avoir proposé au grand public des appels illimités 24h/24 depuis un mobile vers tous les opérateurs, en plus des SMS/MMS, d'internet et de la télévision 3G+ illimités.



**L'offre Bbox fibre comprend un accès internet Très Haut Débit jusqu'à 100 Mbit/s**

## Très Haut Débit Fixe : en avant la fibre !

Bouygues Telecom a signé en 2009 un accord de partenariat avec Numericable lui permettant d'utiliser son réseau de fibre optique jusqu'en pied d'immeuble (FTTLA). Bouygues Telecom peut ainsi proposer le Très Haut Débit à plus de 6 millions de foyers *via* le réseau Très Haut Débit Fixe le plus étendu à date sur le marché français.

En y ajoutant ses propres Bbox et plateformes de services, Bouygues Telecom a créé une offre originale et de qualité pour faire découvrir la fibre au plus grand nombre à prix attractifs.

Lancée le 2 novembre, l'offre **Bbox fibre** comprend :

- un accès internet Très Haut Débit jusqu'à 100 Mbit/s,
- la télévision haute définition (enregistreur numérique et contrôle du direct inclus),
- des appels illimités vers les fixes et plus de 100 destinations internationales.

Ces trois expériences peuvent être vécues simultanément, avec une qualité optimale, grâce aux capacités du réseau et aux bandes passantes distinctes pour la télévision et internet.

Le 9 décembre 2010, Bouygues Telecom a signé un accord de co-investissement avec SFR pour la construction de la partie horizontale d'un réseau de fibre optique jusqu'au domicile du client (FTTH) dans certaines communes de la zone très dense. Ce réseau offrira des débits encore supérieurs à ceux du FTTLA.

Bouygues Telecom prévoit de lancer une Bbox fibre sur son nouveau réseau FTTH au second semestre 2011. Il sera alors le seul opérateur français à proposer une offre de services la plus ajustée possible aux besoins de ses clients dans les trois technologies du fixe (ADSL, FTTLA, FTTH).



La gamme Neo 24/24 à destination des professionnels a été élargie, avec des tarifs plus avantageux

## ACTIVITÉ DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

### Réseau Clubs Bouygues Telecom (RCBT)

À fin 2010, RCBT compte 634 magasins clubs ; 275 d'entre eux sont situés en centre commercial. Le chiffre d'affaires de RCBT en 2010 s'est établi à 537 millions d'euros, en progression de 10 % par rapport à 2009.

### Extenso Telecom

Grossiste en produits et services de communications électroniques, Extenso Telecom anime et approvisionne un réseau de 3 800 points de vente, dont le développement a été poursuivi en 2010. Extenso Telecom a réalisé un chiffre d'affaires de 266 millions d'euros en 2010.

### Bouygues Telecom Initiatives

Créée en décembre 2008, Bouygues Telecom Initiatives est une filiale de Bouygues Telecom. Elle a pour vocation de participer au développement de jeunes entreprises innovantes du secteur des services de communications électroniques. En 2010, Bouygues Telecom Initiatives a pris une participation dans la société Recommerce (recyclage de mobiles) et signé de nouveaux contrats de co-développement avec les sociétés Axible Technologies (contrôle d'accès distant) et Broadpeak (gestion de contenus vidéo).

### Distribution Entreprises

En 2010, Bouygues Telecom a pris des participations minoritaires dans deux sociétés : Azeïde Groupe, distributeur de téléphonie pour les entreprises dans la région sud-ouest (27 %), et 1913, distributeur indépendant de téléphonie aux PME et professionnels (24 %).

## ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

### Activité législative

#### Téléchargement illégal

La Haute autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur internet (Hadopi), chargée de lutter contre le téléchargement illégal d'œuvres culturelles, a demandé aux fournisseurs d'accès à internet d'envoyer ses premiers courriels d'avertissement aux internautes pirates, courriels qui ont été transmis le 1er octobre.

#### Suppression de la TVA composite

La loi de finances pour 2011 a supprimé définitivement l'application d'un taux de TVA réduit (5,5 %) aux abonnements souscrits par les clients permettant de recevoir les services de télévision dans le cadre d'une offre groupée ou mobile (téléphonie, internet, télévision). Désormais, ces abonnements seront taxés au taux de 19,6 %.

#### Contribution additionnelle à l'Ifer

En complément de l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux (Ifer) applicable aux stations radioélectriques, la loi de finances pour 2011 crée une contribution supplémentaire de maximum 5 % pour financer la recherche sur les ondes électromagnétiques, les mesures et l'Agence nationale de sécurité sanitaire, de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses).

## Régulation

### Terminaisons d'appel

L'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) adopte une décision prolongeant, du 1er janvier au 30 juin 2011, les plafonds des terminaisons d'appel voix en vigueur (3,4 centimes d'euro la minute pour Bouygues Telecom, 3 centimes d'euro la minute pour Orange et SFR). L'Autorité fixera ultérieurement les plafonds tarifaires applicables pour le reste du cycle de trois ans (de juillet 2011 à décembre 2013).

Une décision de l'Arcep définit les niveaux de terminaison SMS à compter du 1er octobre 2010. Si cette décision prévoit une baisse régulière des tarifs pour atteindre à terme 1 centime d'euro par SMS, elle maintient l'asymétrie entre Bouygues Telecom et ses concurrents jusqu'au 1er juillet 2011. L'Autorité maintient et détaille également l'imposition d'une offre régulée à destination des grossistes SMS.

### Itinérance internationale

Depuis le 1er juillet 2010, et conformément au règlement européen, les tarifs "voix" applicables en itinérance *(roaming)* dans un pays de l'Union européenne baissent à 39 centimes d'euro par minute pour un appel passé et à 15 centimes d'euro par minute pour un appel reçu. Par ailleurs, le plafonnement à 50 euros des factures d'internet mobile en itinérance dans l'Union européenne est désormais applicable par défaut à tous les clients qui n'ont pas choisi une autre alternative. De plus, les opérateurs doivent envoyer à l'utilisateur un message d'avertissement quand 80 % du montant fixé est atteint et couper la connexion une fois la limite atteinte. L'actuel règlement doit être révisé d'ici juin 2011.

### Consommation

Après avoir remis au Parlement un rapport sur le bilan jugé mitigé de l'impact de la loi pour le développement de la concurrence au bénéfice des consommateurs (dite loi Chatel), l'Arcep a mis en consultation publique jusqu'à mi-janvier 2011 vingt-trois propositions visant à améliorer les offres faites aux consommateurs par les opérateurs fixes et mobiles. Ces propositions tendent principalement à limiter les durées d'engagement et à fournir plus de transparence sur le contenu des offres.

### Fibre optique

En complément de la décision du 22 décembre 2009 qui portait sur les zones très denses, l'Arcep a adopté en décembre 2010 le cadre réglementaire relatif au déploiement de la fibre optique en dehors des zones très denses.

Le gouvernement français a lancé le programme national "très haut débit" avec comme objectif le déploiement des nouvelles infrastructures numériques dans les zones urbaines et rurales afin de ne pas laisser se créer une fracture numérique. Ce programme sera financé par le Grand Emprunt à hauteur de 2 milliards d'euros.

Par ailleurs, l'Arcep a adopté, en application de la loi de 2009 sur la lutte contre la fracture numérique, une décision définissant les conditions d'éligibilité à une aide du fonds d'aménagement numérique des territoires dans le cadre du financement des réseaux à très haut débit.

### Neutralité du net

L'explosion du trafic de données, ainsi que la nécessité de financer les réseaux du futur, bouleversent le modèle économique d'internet, conduisant à un débat autour de la neutralité d'internet. D'un côté, les éditeurs de contenus et les internautes veulent échanger en toute liberté et, de l'autre, les opérateurs souhaitent gérer le trafic sur leurs infrastructures et recevoir une rémunération de la part des éditeurs pour le transport des données. L'Arcep a publié le 30 septembre dix propositions et recommandations sur le sujet, visant à promouvoir un internet neutre et de qualité. Dans ce cadre, les opérateurs mobiles devraient être en mesure de proposer des offres différenciées en fonction des débits et de la qualité offerts.

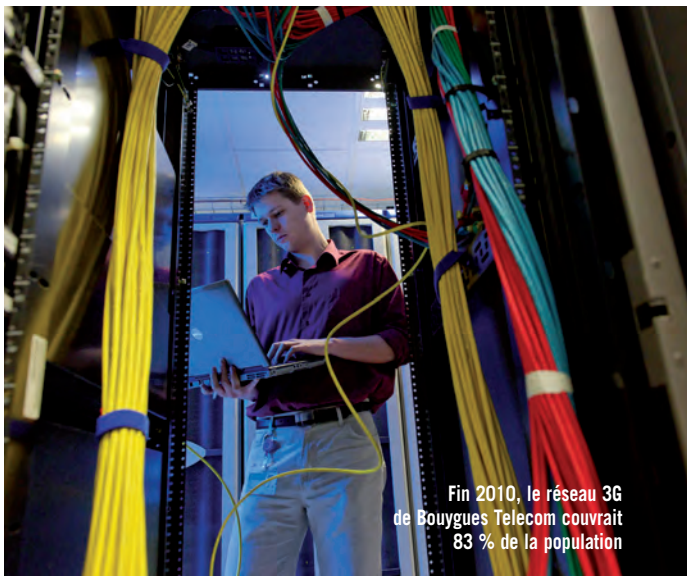
### Couverture 2G

Le renouvellement de l'autorisation de Bouygues Telecom d'utilisation des fréquences 900 MHz et 1 800 MHz à compter du 9 décembre 2009 porte notamment à 99 % le taux de couverture de la population exigé en 2G à fin 2010 (zones blanches incluses), ce qui a été respecté.

### Couverture 3G

Les trois opérateurs mobiles actuels ont conclu le 11 février 2010 un accord de partage d'installations de réseau 3G, dont la mise en œuvre permettra d'atteindre, d'ici fin 2013, une couverture 3G analogue à celle de la 2G dans les zones concernées. Ce partage permettra une extension de la couverture 3G dans environ 3 600 communes, dont la majorité correspond à celles déjà couvertes en 2G dans le cadre du programme "zones blanches". Un accord spécifique a également été signé avec le quatrième opérateur qui prévoit son raccordement ultérieur.

Dans son autorisation 3G du 3 décembre 2002, la dernière échéance de déploiement de Bouygues Telecom correspond à une obligation de couverture de 75 % de la population au 12 décembre 2010. À cette date, Bouygues Telecom couvre 83 % de la population. Dans le cadre de leur mise en demeure, Orange et SFR ont une obligation de couverture respective à fin 2010 de 91 % et 88 %.



Fin 2010, le réseau 3G de Bouygues Telecom couvrait 83 % de la population

### Fréquences 4G

En 2010, l'Arcep a mené les consultations préalables au lancement des appels à candidatures pour l'attribution des fréquences dans les bandes 800 MHz (Dividende numérique) et 2 600 MHz. Ces autorisations permettront le déploiement de réseaux de très haut débit mobile sur tout le territoire avec la technologie LTE, offrant à terme des performances (de débit notamment) supérieures à celles de la 3G. Bouygues Telecom a demandé la mutualisation des fréquences 800 MHz en zones peu denses, eu égard à l'exiguïté de cette bande. Le lancement des procédures, ainsi que les attributions définitives, devraient avoir lieu en 2011.

### Révision du cadre réglementaire des communications électroniques

La transposition en droit français du Paquet télécommunications devra être faite au plus tard le 25 mai 2011. Dans les textes sont notamment à l'étude la portabilité des numéros mobiles en un jour et un élargissement des pouvoirs de l'Arcep en matière de consommation.

## INNOVATION

### L'innovation dans les gènes de Bouygues Telecom

Depuis sa création, Bouygues Telecom insuffle au marché des innovations, tant dans la technologie et ses usages que dans ses offres commerciales mobiles et fixes.

Cette philosophie s'articule autour :

- d'une stratégie d'innovation participative reposant sur :
  - une organisation souple à laquelle tous les acteurs de l'entreprise prennent part, à commencer par les équipes Innovation et Créativité, et les bureaux de veille Marché et Produits situés aux États-Unis et au Japon ;
  - des méthodes de créativité (émergence de concepts ou solutions innovantes en petits groupes) ;
  - des challenges utilisant des modules de boîtes à idées intégrés au site intranet.
- de l'exposition des innovations *via* un espace de démonstration des technologies, des événements thématiques ou un intranet dédié à l'innovation.

### Mobile : développer les débits, capacités et fonctionnalités

L'arrivée des nouveaux terminaux mobiles "intelligents" a bousculé les réseaux mobiles existants. Bouygues Telecom prépare la mise en place de ses futurs réseaux en partenariat avec les autres opérateurs et les équipementiers. En 2010, Bouygues Telecom a :

- conduit un pilote *Long Term Evolution* (LTE) à Orléans pour accélérer la mise à disposition des futures générations de systèmes LTE large bande mobile ;
- pris une part active au projet pilote *Rich Communication Suite* entre les trois opérateurs mobiles français permettant d'offrir de nouveaux services de communication enrichie (messagerie instantanée, partage de vidéos, annuaire enrichi, etc.) ;
- développé les applications sur mobile, notamment l'application de réalité augmentée Ici-Info disponible sur la majorité des *smartphones ;*
- participé au lancement de services "sans contact" dans le cadre de l'opération Citizy menée à Nice. Ces services ont été développés avec une nouvelle technologie permettant de concevoir de nouveaux usages pour le mobile.

### Offrir de nouveaux services grâce à internet

Pour offrir à ses clients une meilleure expérience, Bouygues Telecom innove également sur les services liés à internet et à la télévision sur IP. En 2010, une nouvelle "box" a été développée dans le cadre du lancement de l'offre Bbox fibre et des solutions innovantes ont été mises en place pour le contrôle de la qualité.



Technologie, qualité de service, offres commerciales : Bouygues Telecom insuffle des innovations au marché

Bouygues Telecom prépare l'arrivée des futures générations de "box", avec notamment la mise au point de nouveaux services complémentaires des offres actuelles (domotique, gestion de l'énergie, services personnalisés) et l'intégration de nouveaux périphériques permettant ces services avancés.

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Organisation

La démarche Développement durable de Bouygues Telecom est animée par la direction Innovation Architecture Services, en synergie avec les entités fonctionnelles et opérationnelles. La structure Développement durable anime globalement la feuille de route, le *reporting* associé et les groupes de travail transverses sur les sujets pilotés par le comité de direction générale (CoDG). Un comité exécutif mensuel, composé de représentants des grands métiers, est chargé de la cohérence opérationnelle. Des binômes, constitués de responsables des Services aux collaborateurs et des Ressources humaines, relaient les actions sur les onze principaux sites de l'entreprise.

### Système de management

#### Manager par la qualité

Certifié NF Service "Centre de relation client" depuis 2006, puis pour l'ensemble de ses activités grand public en 2009, Bouygues Telecom est, à ce jour, le seul opérateur à avoir obtenu cette distinction sur l'ensemble du périmètre internet, télévision, téléphonie.

L'entreprise place depuis toujours la qualité de la relation client au premier plan de sa stratégie. Elle l'a réaffirmée de manière forte en 2010 à travers sa nouvelle identité *Care.* Cet acronyme, qui signifie "Confiance, accessibilité, responsabilité, enthousiasme", résume l'engagement pris pour accompagner les clients à l'heure du tout-numérique et leur garantir une attention et un service de qualité, fiable, simple, accessible à tous et éthique.

Ces efforts ont de nouveau été salués en 2010 par le premier prix du Podium de la relation client (baromètre TNS Sofres-BearingPoint), pour la quatrième année consécutive, et la désignation de "Meilleur fournisseur d'accès à internet" par le magazine *60 millions de consommateurs.*

#### Dialoguer avec les parties prenantes

##### Communication avec les clients

Bouygues Telecom a signé, en avril 2010, la *Charte d'engagement des annonceurs pour une communication responsable,* dans le cadre de son adhésion à l'Union des annonceurs (UDA). Pour y répondre, l'entreprise a déployé une *Charte de communication responsable* et réalisé un bilan de l'impact environnemental de ses supports de communication.

##### Dialogue avec les instances de consommation

Sous l'égide du Conseil national de la consommation (CNC), Bouygues Telecom s'est notamment impliqué dans le groupe de travail dédié à la terminologie des offres data mobile au sein de la Fédération française des télécoms (FFT). Objectifs : œuvrer pour une plus grande transparence de communication et poser le débat sur les termes "internet" et "illimité". Dès août 2010, Bouygues Telecom a été le premier opérateur à modifier ses documents commerciaux en éliminant le terme "illimité" pour ses offres data mobiles. Une avancée remarquée par les associations de consommateurs.

##### Dialogue avec les collaborateurs

Les 1 950 encadrants de l'entreprise sont régulièrement invités à "chatter" en direct avec le directeur général sur des thématiques variées, créant un dialogue spontané. En complément, les membres du comité de direction générale organisent des petits-déjeuners avec des collaborateurs et un réseau social interne favorise la convivialité et le dialogue entre les métiers.

##### Dialogue avec les représentants du personnel

En 2010, le dialogue a été riche entre la direction de Bouygues Telecom et les 343 représentants du personnel, au cours des 282 réunions des 31 instances formelles. Des réunions d'échange ont été organisées avec les organisations syndicales sur des sujets comme le télétravail et la dépendance des personnes âgées.

Des comités Déménagement, constitués de responsables des Ressources humaines et de représentants du personnel, ont contribué à rendre fluide l'emménagement de près de 5 000 collaborateurs dans les nouveaux locaux de la tour Sequana et du Technopôle.

### Engagement environnemental

#### Contribuer à la réduction de l'empreinte environnementale de nos clients et des autres secteurs

##### Produits éco-conçus

Bouygues Telecom Entreprises a choisi en 2010 des produits éco-conçus comme le Samsung

**TÉMOIGNAGE**

**Alexandre Lecornet,**

directeur de programme chez Bouygues Immobilier



"Imaginez que vous réglez à distance la température de votre appartement avec votre téléphone portable. Sur Fort d'Issy, programme de logements basse consommation dont la première tranche sera livrée mi-2013, nous proposons à nos futurs acquéreurs une gestion intelligente et éco-responsable de leur domicile : ils pourront, *via* un écran tactile, piloter la lumière, le chauffage, l'alarme... et se connecter à des services pratiques sur internet comme le trafic routier, la météo, etc.

Grâce à un partenariat unique avec Bouygues Telecom, toutes ces fonctions domotiques pourront être commandées en mobilité avec un *smartphone.* De plus, les futurs occupants bénéficieront d'internet très haut débit dès leur emménagement, avec la Bbox préinstallée dans leur logement. Ainsi, chacun contrôlera mieux sa consommation énergétique tout en accédant aux nouveaux usages de la vie numérique. Une alliance doublement vertueuse."

## MODALITÉS DE DIALOGUE DE BOUYGUES TELECOM AVEC LES PARTIES PRENANTES

| LES PARTIES PRENANTES | LES INTERLOCUTEURS DE BOUYGUES TELECOM | LES ORGANES ET MODALITÉS DE DIALOGUE (EXEMPLES) |
|---|---|---|
| **Clients**<br>**Associations de consommateurs (UFC-Que Choisir, Adeic, Familles de France, Familles rurales, CLCV, etc.), AMCE** | ▶ Directions Service clients, Relation client, Service consommateurs, Études, Juridique | ▶ Service Clientèle<br>▶ Enquêtes de satisfaction clients, études, tables rondes<br>▶ Réunions d'échanges avec les associations de consommateurs |
| **Collaborateurs**<br>**Organisations syndicales** | ▶ Management, responsables Ressources humaines et Affaires sociales | ▶ Enquêtes de perception des collaborateurs<br>▶ Entretiens annuels d'échanges<br>▶ Dialogue et négociation d'accords avec les représentants du personnel<br>▶ Site intranet comprenant un espace Environnement et développement durable<br>▶ Animations, journal interne |
| **Autorités de régulation et de concertation (Arcep, ANFR, CNC, etc.), pouvoirs publics centraux (ministères, DGCCRF, etc.)**<br>**Institutions européennes** | ▶ Directions Fréquences et protection, Économie et régulation, service Consommateurs, Juridique, Développement durable | ▶ Réponses aux consultations publiques, aux questionnaires<br>▶ Réunions, participation à des groupes de travail<br>▶ Rédaction de bilans, propositions |
| **Associations et organismes professionnels nationaux (FFT, Afom, Afutt, Afors Telecom, etc.) et internationales (GSMA, Ecta)** | ▶ Directions Fréquences et protection, Économie et Régulation, service Consommateurs, Juridique, Développement durable | ▶ Réunions d'échanges et de travail inter-opérateurs sur les sujets d'intérêt commun et non concurrentiels<br>▶ Réponses sectorielles aux consultations publiques |
| **Associations de riverains, associations nationales et associations spécialisées sur les antennes-relais** | ▶ Directions Fréquences et protection, Relations extérieures réseau | ▶ Réflexion sur le Grenelle environnement I et II, tables rondes, réunions publiques<br>▶ Site internet consacré au sujet "Radiofréquences et santé" |
| **Fournisseurs et prestataires** | ▶ Direction Achats | ▶ Comités exécutifs<br>▶ Évaluations et audits par tierce partie<br>▶ Enquête "miroir" fournisseurs |
| **Maires et élus locaux, préfets**<br>**Propriétaires** | ▶ Direction Relations extérieures réseau, Gestion du patrimoine | ▶ Réunions publiques<br>▶ Réunions de concertation<br>▶ Salons<br>▶ Information en réunions de quartiers, expositions |

*Adeic : Association de défense, d'éducation et d'information du consommateur ; Afom : Association française des opérateurs mobiles ; Afors Telecom : Association française des utilisateurs de télécommunications ; Affut : Association française des opérateurs de réseaux et de services de télécommunication ; AMCE : Association de la médiation des communications électroniques ANFR : Agence nationale des fréquences ; Arcep : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes ; CLCV : Confédération de la consommation, du logement et du cadre de vie ; CNC : Conseil national de la consommation ; DGCCRF : Direction générale de la consommation, de la concurrence et de la répression des fraudes ; Ecta :* European Competitive Telecommunications Association *; FFT : Fédération française des télécoms ; UFC-Que Choisir : Union fédérale des consommateurs - Que choisir*

*Blue Earth* et le Sony Ericsson *Cedar.* En parallèle, ses clients ont été sensibilisés aux solutions d'audio-web et de vidéoconférence permettant de limiter les déplacements professionnels.

L'impact environnemental des coffrets des cartes SIM a été considérablement réduit grâce à un nouveau conditionnement quatorze fois plus léger que l'ancien, qui permet de diviser par trente les émissions de $CO_2$ liées à sa production.

L'année 2010 a été marquée par la création de la "Boutique plus responsable" sur www.bouyguestelecom.fr, pour inciter les clients aux comportements éco-responsables.

Celle-ci met en avant des offres et forfaits plus responsables (offres sans mobile, forfaits version éco, etc.), des mobiles éco-conçus, adaptés aux seniors ou aux personnes handicapées, des services plus responsables (recyclage du mobile, facture dématérialisée, etc.), des gestes plus responsables (extinction du mobile la nuit, etc.).

Dans le cadre d'un partenariat entre Bouygues Telecom et Bouygues Immobilier et de la commercialisation d'appartements dans le quartier du Fort d'Issy à Issy-les-Moulineaux, les futurs occupants ont pu souscrire à une offre clés en main comprenant une Bbox très haut débit préinstallée et intégrée au logement avec un an d'abonnement. Les acquéreurs accéderont à des services innovants dans le domaine de la domotique comme le pilotage des volets, du chauffage ou encore le contrôle de la consommation énergétique.

Enfin, la Commission européenne a annoncé l'arrivée sur le marché européen, dès 2011, des premiers chargeurs universels et téléphones portables informatisés répondant à de nouvelles

normes harmonisées. Bouygues Telecom fut en 2005 avec l'Adeic[4], puis l'Afnor[5], à l'initiative de travaux sur la standardisation des accessoires qui furent présentés aux organismes de normalisation au niveau français. Le chargeur universel constituera une avancée pour faciliter la vie des consommateurs et réduire les déchets.

#### Collecte et recyclage des mobiles

2010 a été marquée par la mise en place de nouveaux services de recyclage de mobiles usagés :

- à destination du grand public, disponible sur le web ou en boutique, avec contrepartie financière ou don de la valeur des mobiles à une association soutenue par la Fondation Bouygues Telecom ;
- pour les entreprises, avec recyclage des flottes de mobiles au profit de programmes de reforestation coordonnés par l'organisme EcoAct dans le cadre de l'initiative "Plantons pour la planète" du Programme des Nations unies pour l'environnement (Pnue).

Les mobiles collectés sont traités, puis reconditionnés par les Ateliers du Bocage (membre d'Emmaüs France) qui emploient des personnes en situation d'exclusion. Ils sont revendus en France et sur les marchés émergents. Ceux qui ne sont plus fonctionnels sont dirigés vers des filières de traitement des déchets électriques et électroniques.

### Réduire l'empreinte environnementale de notre activité

#### Consommation d'électricité

Le volet Efficacité énergétique est un levier fort, à court et moyen terme, de la politique 3R (Réduire, réutiliser, recycler) de Bouygues Telecom et de son action de réduction des émissions de gaz à effet de serre, mesurées dans son bilan carbone annuel.

Parmi les actions entreprises pour optimiser les consommations : une meilleure sélection des fournisseurs, des solutions logicielles, la récupération de l'énergie, des installations neuves moins gourmandes, de nouveaux outils de surveillance et d'analyse ou encore l'ajustement des abonnements.

Grâce à ces initiatives, la consommation énergétique de Bouygues Telecom a été stabilisée malgré un contexte de fort développement des usages.

L'entreprise a, par ailleurs, étoffé en 2010 son catalogue de solutions d'alimentation des sites télécoms en énergies alternatives : deux nouveaux sites intégrant une production d'énergie solaire et éolienne ont ainsi été conçus pour une implantation en Île-de-France.

#### Exploitation durable des bâtiments

Suite à l'obtention de la certification HQE®[6] "Construction" de ses dernières implantations géographiques, Bouygues Telecom mène une stratégie de certification HQE® "Exploitation" pour ces sites. Après le centre de relation client de Bourges en 2009, ce sera au tour des deux nouveaux sites parisiens de se faire auditer respectivement en 2011 et 2012.

#### Consommation de papier

Six ans après sa création, Bouygues Telecom est le premier à proposer à ses clients la facture internet interactive, leur facilitant ainsi l'accès aux informations et les rendant plus autonomes. Fin 2010, un client sur deux avait choisi la facture internet.

Pour sa communication commerciale, l'entreprise a réduit la diffusion et optimisé les formats et grammages de ses supports, maintenant sa consommation de papier en deçà de l'accroissement du nombre de ses clients.

En interne, des mopieurs de dernière génération (photocopieur, imprimante, scanner) ont été généralisés sur les deux nouvelles implantations parisiennes, favorisant la numérisation des documents et permettant une réduction de plus de 35 % de la consommation de papier dans les bureaux .

#### Gestion des déchets produits sur les sites télécoms et dans les bureaux

L'arrivée sur les nouveaux sites a été précédée de *cleaning days*[7] et a été l'occasion de sensibiliser à nouveau les collaborateurs au tri sélectif.

Concernant le traitement et la valorisation des équipements usagés du réseau et informatiques, Bouygues Telecom a poursuivi sa collaboration avec le secteur protégé (Esope et ATF).

**TÉMOIGNAGE**

**Hervé Allart,**
**président de Delta Process**



"Les personnes sourdes, de fait, ont toujours été exclues des plateformes téléphoniques des services clients. Pourtant, un contact direct avec un conseiller, plus qu'un simple mail anonyme, relève du simple droit commun. Bouygues Telecom, toujours innovant, voulait offrir cet accès à ses clients malentendants en faisant appel à des spécialistes de la transcription et de la langue des signes. C'est l'un des savoir-faire de Delta Process. Bouygues Telecom, qui utilisait déjà nos experts pour ses collaborateurs sourds, nous a contactés pour mettre sur pied "Acceo", un service de traducteurs entre ses conseillers et ses clients malentendants. Un partenariat né d'une conviction commune : pour qu'un service client soit efficace, il doit être universel."

## Engagement social et sociétal

### Veiller à la santé des personnes

En 2010, Bouygues Telecom a contribué activement aux travaux du Comop[8] réunissant toutes les parties prenantes (ministères, élus, associations, experts). Cette instance a réalisé un état des lieux de l'exposition aux champs électromagnétiques sur cinq premières communes. Les résultats préliminaires, présentés pour la ville de Grenoble, confirment des niveaux d'exposition très faibles. Ils seront suivis, en 2011, de résultats consolidés sur toutes les communes désignées pour ces expérimentations.

Pour l'information de ses clients et prospects, Bouygues Telecom a participé à la mise à jour du dépliant Afom, *Mon Mobile et ma Santé,* et l'a diffusé à plus de 12 millions d'exemplaires. Un dispositif complet d'information sur le débit d'absorption spécifique (DAS) des terminaux radioélectriques et sur la recommandation du kit piéton, a été renforcé en conformité avec

*(4) Association de défense, d'éducation et d'information du consommateur (5) Association française de normalisation (6) Haute qualité environnementale (7) journée consacrée au nettoyage et à l'archivage du contenu de son bureau par le collaborateur (8) Comité opérationnel chargé d'une étude sur l'exposition aux ondes radio*



La Fondation Bouygues Telecom a rassemblé 620 volontaires en 2010

les nouvelles dispositions des lois Grenelle I et II. Parallèlement, une information régulière a été publiée *via* www.bouyguestelecom.fr sur l'état des connaissances scientifiques et, en particulier, sur les résultats de l'étude internationale Interphone. Enfin, Bouygues Telecom a montré, dans le cadre d'une étude, qu'un mobile fonctionnant en 3G est environ 100 fois moins exposant qu'un mobile fonctionnant en 2G. Ces résultats feront l'objet de communications scientifiques en 2011.

En interne, les techniciens de maintenance, susceptibles d'intervenir dans des lieux isolés, ont été équipés d'un Dispositif d'alerte travailleur isolé (Dati), développé en interne. Il permet de déclencher une alerte en cas de chute ou d'immobilité prolongée, transmise au cockpit de supervision du réseau, afin de localiser le technicien et d'envoyer les secours à proximité du lieu d'intervention.

La politique de prévention des risques psychosociaux liés aux situations de stress au travail a fait l'objet d'un accord avec les organisations syndicales statuant, entre autres, sur l'extension à tous les collaborateurs de l'Observatoire médical du stress et du bien-être créé en 2000, la mise en place d'un dispositif d'écoute et la création d'une rubrique "bien-être" sur le site intranet de l'entreprise.

## Développer l'accessibilité à la téléphonie et à internet

### Couverture des zones blanches

Dans le cadre des programmes "zones blanches" et "axes de transports prioritaires" qui visent à réduire la fracture numérique, Bouygues Telecom avait, fin 2010, couvert 2 900 communes et plus de 99 % des axes routiers référencés prioritaires en 2G. De plus, Bouygues Telecom s'est engagé, dans le cadre d'un accord de partage avec les autres opérateurs réseau, à amener la 3G dans les zones rurales (majoritairement les 3 310 communes du programme "zones blanches") d'ici la fin 2013. Ce partage, dont la phase de test a débuté en septembre 2010, est triplement bénéfique : il apporte au client final du haut débit dans des zones peu denses, assure auprès des pouvoirs publics une meilleure cohésion sociale et territoriale et minimise l'impact environnemental grâce à la mutualisation de tout ou partie des éléments d'infrastructures existants.

### Accessibilité des personnes handicapées aux communications électroniques

Depuis mars 2010, le service Client de Bouygues Telecom est accessible à ses clients sourds et malentendants en langue des signes française et en langage parlé complété *via* une webcam ou par transcription écrite simultanée. Le réseau de boutiques a, de son côté, poursuivi ses travaux de mise en conformité de son mobilier et effectué un audit d'accessibilité sur tous ses points de ventes. De plus, Bouygues Telecom met en évidence sur son site internet une sélection de mobiles adaptés à chaque type de handicap.

## Accompagner les clients dans l'usage de leur mobile et de leur Bbox

### Protection de l'enfance contre les contenus préjudiciables

Le service de contrôle parental sur le mobile a été étendu à la totalité du web en mai 2010. Bouygues Telecom devient ainsi le premier opérateur Mobile à proposer une solution globale de contrôle parental sur le mobile. Enrichi mais aussi plus fiable, le nouveau service s'appuie sur la solution de la société Xooloo, utilisée notamment par le ministère de l'Éducation nationale pour la protection des mineurs lors de leur utilisation d'internet dans les établissements scolaires.

### Protection du consommateur

Dans le Mobile, de nouvelles garanties ont été apportées *via* une communication transparente sur les offres pour les usages internet et mails. Les clients Android bénéficient d'une application "antispam" qui permet d'être alerté en cas de SMS ou de numéro surtaxé.

### De nouveaux services pour le Fixe

Dans le Fixe, de nouveaux services d'accompagnement ont été proposés : le prêt d'une clé 3G de dépannage en cas d'incident sur la Bbox ADSL, une prise en charge complète du déménagement de la Bbox ADSL, un outil d'autodiagnostic pour faciliter l'autonomie du client et apporter des solutions en temps réel sur la Bbox fibre, ainsi qu'un Espace client Bbox disponible sur les *smartphones* (applications Android et iPhone) pour suivre ses consommations téléphonie + TV, écouter ses messages vocaux ou consulter son journal d'appels.

## Favoriser l'égalité des chances

### Diversité professionnelle

Bouygues Telecom continue à promouvoir la diversité de ses collaborateurs, convaincu qu'il doit refléter la diversité de ses clients et de la société française. Plusieurs accords ont été signés dans ce sens avec les partenaires sociaux (handicap, parité hommes / femmes, seniors, etc.) et viennent s'inscrire dans une démarche globale marquée par la mise en place du CV anonyme pour tous les postes à pourvoir et pour tous les métiers.

### Intégration des collaborateurs handicapés

Au-delà de la reconduction de ses échanges avec les organismes de formation (Tremplin et Arpejeh[7]) et plusieurs écoles œuvrant pour l'intégration des personnes handicapées (IGS), l'année a été marquée par la mise en œuvre d'un troisième accord sur le handicap et d'un nouveau partenariat avec Passerelle ESC, association réunissant différentes écoles de commerce.

Fin 2010, 196 collaborateurs handicapés faisaient partie des effectifs et 60 actions d'adaptation de postes avaient été réalisées (écran, fauteuil ergonomique, dispositif de transcription en langue des signes). Par ailleurs, l'accessibilité des nouveaux sites parisiens a fait l'objet d'un audit à l'occasion des emménagements.

### Évolution professionnelle et développement des collaborateurs

92 % des collaborateurs ont été formés en 2010, soit près de 20 500 actions de formation, la plupart axées sur le renforcement de la qualité de service et l'adaptation des métiers aux ruptures technologiques.

Bouygues Telecom a déployé une plateforme de "e-learning", solution souple et offrant un déploiement rapide des formations.

L'évolution professionnelle des collaborateurs passe également par l'acquisition de nouvelles compétences *via* la mobilité interne.

## Acheter responsable

Bouygues Telecom a poursuivi l'évaluation RSE[8] de ses fournisseurs, portant leur nombre à près de 130 à fin 2010.

Les critères RSE ont été mis au premier plan pour la sélection des mobiliers éco-conçus des nouveaux sites ou de conditionnements éco-conçus. En parallèle, plus de 1,4 million d'euros d'achats solidaires ont été réalisés avec le secteur adapté et protégé, et avec celui de l'insertion.

L'entreprise est, par ailleurs, membre de l'Association Pas@Pas qui promeut et facilite la sous-traitance au secteur protégé et adapté, et à celui de l'insertion. Un site internet permet les échanges entre les deux mondes et référence des associations telles que Handeco (secteur adapté) et Avise (insertion par l'activité économique).

## Soutenir des initiatives citoyennes

En 2010, la Fondation Bouygues Telecom a poursuivi son action dans ses trois domaines d'intervention :

- médico-social, avec l'Association Petits Princes qui réalise des rêves d'enfants gravement malades (12 rêves soutenus en 2010),
- environnement, avec la Fondation Nicolas Hulot pour des actions de sensibilisation sur la biodiversité et avec Surfrider Foundation Europe pour le nettoyage des plages et des rivières (160 collaborateurs participants),
- culture, avec le prix Nouveau talent de la Fondation Bouygues Telecom-*Métro,* décerné à un nouvel auteur, dont le premier roman est publié aux éditions Calmann-Lévy.

La Fondation a rassemblé 620 volontaires en 2010, impliqués soit dans l'un de ses projets majeurs, soit dans le parrainage d'associations locales (28 en 2010).

*(7) Accompagner la réalisation des projets d'études de jeunes élèves et étudiants handicapés*
*(8) responsabilité sociétale des entreprises*

## PERSPECTIVES 2011 DE BOUYGUES TELECOM

**Dans la continuité de 2010, Bouygues Telecom a pour objectifs en 2011 de :**

- **renforcer sa position concurrentielle et poursuivre sa forte croissance organique,** notamment grâce à ses offres *quadruple play* généreuses ;
- **compenser en partie les impacts négatifs des évolutions réglementaires :** baisse des terminaisons d'appel (TA) voix et SMS et non répercussion de la hausse de la TVA sur les offres mobiles incluant la télévision. Bouygues Telecom estime à 250 millions d'euros minimum l'impact négatif de la baisse des TA sur le chiffre d'affaires et à 90 millions d'euros minimum celui de la baisse des différentiels de TA sur l'Ebitda.

Bouygues Telecom prévoit un chiffre d'affaires de 5 730 millions d'euros (+ 2 %) en 2011.

En parallèle, pour accompagner le développement des usages numériques et renforcer le potentiel de croissance sur le marché du Haut et du Très Haut Débit Fixe, Bouygues Telecom prévoit **une hausse de ses investissements en 2011.** Hors achat éventuel de fréquences 4G attribuées par l'Arcep* et hors investissement dans le réseau de fibre optique, le montant des investissements d'exploitation est estimé à 750 millions d'euros en 2011. Les investissements dans le réseau de fibre optique seront d'environ 150 millions d'euros en 2011.

Signataire en 2010 de la *Charte d'engagement volontaire du secteur des télécoms pour le développement durable* avec le ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, Bouygues Telecom a pris aussi des engagements forts en matière de **responsabilité sociale d'entreprise,** formalisé des objectifs et mis en place des indicateurs.

En 2011, sa politique 3R (Réduire, réutiliser, recycler) et ses services de recyclage de mobiles seront pérennisés grâce au **renforcement du système de pilotage** au sein de tous les métiers.

Bouygues Telecom intensifiera ses actions en matière **d'efficacité énergétique et d'éco-conception de ses produits.**

*(*) Autorité de régulation des communications électroniques et des postes*

# DÉVELOPPEMENT DURABLE : enjeux et indicateurs clés

| | OBJECTIFS | INDICATEUR | UNITÉ | 2009 | 2010 | ACTIONS MENÉES EN 2010 | AVANCEMENT* | OBJECTIFS 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DÉFIS ÉCONOMIQUES ET COMMERCIAUX | Accompagner les clients dans l'usage de leur mobile et de leur Bbox | Études personnalisées des consommations des clients[a] | Nombre | 750 000 | 937 000 | ▶ Développement et personnalisation de la relation client pour optimiser l'offre souscrite<br>▶ Renforcement de la sensibilisation et des messages vis-à-vis des clients sur les gestes "responsables" au quotidien (kit oreillette, DAS des mobiles, économie d'énergie, recyclage du mobile)<br>▶ Signature de la *Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable* de l'Union des annonceurs (UDA)<br>▶ Poursuite de la participation aux chantiers initiés par le gouvernement sur le sujet radiofréquences et santé | | ▶ Renforcer la visibilité des communications responsables<br>▶ Déployer les objectifs du Comop, comité opérationnel issu de la table ronde sur les radiofréquences de mai 2009 et communiquer auprès du grand public |
| | | Contrôles parentaux activés | | 115 000 | 118 000 | | | |
| | | Dépliants *Mon mobile et ma santé* (Afom) diffusés | | 4 900 000 | 5 200 000 | | | |
| | Délivrer un service de qualité pour chacun des clients, quels que soient l'offre et le canal choisis | Classement au baromètre de la Relation client en téléphonie mobile (enquête TNS Sofres-BearingPoint) | Rang | N°1 (3e année consécutive) | N°1 (4e année consécutive) | ▶ Maintien du niveau de qualité de service reconnu par les clients sur les activités de téléphonie mobile comme Bbox<br>▶ Développement et promotion de l'autonomie des clients à distance et notamment *via* internet | | ▶ Accentuer la polyvalence Fixe/Mobile des conseillers de clientèle pour offrir une qualité de service reconnue par tous les clients<br>▶ Développer une animation de proximité des canaux pour améliorer encore la perception des clients |
| | | Opérateur à obtenir la certification NF Service "Centre de relation client" délivrée par l'Afnor, étendue à l'ensemble des activités grand public (téléphonie mobile et offres Fixe) | Rang | 1er | 1er (selon la nouvelle norme NF EN 15838) | | | |
| | | Relation client couverte par la certification NF Service "Centre de relation client" | % | 100 | 100 | | | |
| | | Palme du meilleur opérateur FAI, décernée par le magazine *60 millions de consommateurs* | Rang | n.a. | 1er | | | |
| | Acheter responsable | Chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé et adapté, et celui de l'insertion | K€ | 996 | 1 462 | ▶ Poursuite de l'évaluation RSE des fournisseurs *via* l'outil EcoVadis, complétée pour certains par des audits sur site<br>▶ Lancement de la plateforme de consultation en ligne des entreprises du secteur protégé dans le cadre de l'association Pas@Pas | | ▶ Renforcer la prise en compte des critères RSE dans le choix des fournisseurs<br>▶ Déployer une formation auprès des 60 acheteurs sur la stratégie d'achats durables, en les sensibilisant au secteur adapté |
| | | Sociétés (fournisseurs et prospects) évaluées[b] | Nombre | 46 (depuis moins de deux ans à fin 2009) | 95 (depuis moins de deux ans à fin 2010) | | | |
| DÉFIS SOCIAUX | Veiller à la santé et la sécurité des collaborateurs | Taux de fréquence<br>Taux de gravité des accidents du travail | % | 2,60[c]<br>0,069[d] (au 2 février 2010) | 2,99[c]<br>0,083[d] (au 8 février 2011) | ▶ Négociation d'un accord sur le stress<br>▶ Sensibilisation à l'ergonomie du poste de travail sur les nouveaux sites, Technopôle et Sequana<br>▶ Dotation de dispositifs d'alerte des secours pour les 200 techniciens intervenant sur les sites télécoms | | ▶ Lancer de nouvelles actions de prévention des risques psychosociaux : sophrologie, activité physique, etc.<br>▶ Développer la politique de prévention des risques routiers (exemples : sensibilisation à la conduite à deux roues, audits de conduite pour les collaborateurs itinérants) |
| | | Formations santé-sécurité | Nombre | Plus de 2 000 | Plus de 2 000 | | | |
| | Favoriser l'égalité des chances et développer les compétences des collaborateurs | Collaborateurs formés pour appréhender le handicap dans leur vie professionnelle | Nombre | 280 | 389 | ▶ Obtention de l'agrément du 3e accord sur l'intégration des travailleurs handicapés chez Bouygues Telecom par la direction départementale du Travail et de l'Emploi<br>▶ Renforcement des actions de maintien dans l'emploi des collaborateurs handicapés<br>▶ Adaptation des postes de travail aux personnes handicapées<br>▶ Poursuite et développement de partenariats avec des associations (Tremplin, Arpejeh, Passerelles ESC, etc.) et écoles (IGS) œuvrant pour la formation et l'emploi des handicapés<br>▶ Premières formations des seniors de plus de 55 ans au tutorat<br>▶ Accompagnement des collaborateurs vers les nouveaux métiers de l'entreprise par la formation<br>▶ Après l'obtention, en 2009, de la Palme de l'entreprise citoyenne délivrée par l'AFRC (association française de la relation client), l'entreprise a obtenu en 2010 le label Top Employeurs et le Prix spécial Gestion des Talents | | ▶ Obtenir le label Responsabilité sociale pour la qualité des relations avec les centres de relation client externes<br>▶ Obtenir le label Diversité de l'Afnor<br>▶ Poursuivre les engagements pris dans le cadre des accords seniors et handicapés<br>▶ Lancer des actions de *mentoring* pour des femmes de talent<br>▶ Former les managers en *"e-learning"* à la promotion de la diversité<br>▶ Poursuivre, *via* la formation, le développement des compétences nécessaires aux évolutions des technologies, des offres et des services |
| | | Travailleurs handicapés dans l'entreprise | Nombre | 178 | 199 | | | |
| | | Femmes cadres dans l'entreprise | % | 33 | 33 | | | |
| | | Collaborateurs formés | % | 90 | 92 | | | |

Actions lancées en 2010 — Actions en déploiement en 2010 — Actions en phase de maturité (amélioration continue)

| | OBJECTIFS | INDICATEUR | UNITÉ | 2009 | 2010 | ACTIONS MENÉES EN 2010 | AVANCEMENT* | OBJECTIFS 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DÉFIS SOCIAUX | Permettre au plus grand nombre d'accéder aux services de Bouygues Telecom | Communes couvertes dans le cadre du programme "zones blanches" | Nombre | **2 876 (à fin 2009)** | **2 935 (à fin 2010)** | ▶ Poursuite de l'extension de couverture des communes "zones blanches" et des axes de transport routiers prioritaires en 2G<br>▶ Signature d'accords de partage actif du réseau d'accès 3G entre les opérateurs mobiles sur un périmètre incluant les sites "zones blanches"<br>▶ Mise en place d'un centre relais pour la mise en relation des clients sourds et malentendants avec les conseillers de clientèle | | ▶ Poursuivre l'extension de couverture des communes "zones blanches" (objectif : plus de 3 300 communes)<br>▶ Lancer la couverture partagée 3G *(RAN Sharing)* dans les zones rurales<br>▶ Organiser la deuxième édition des "Rencontres du Handicap" |
| | | Axes prioritaires routiers couverts par Bouygues Telecom | km | **200** | **500** | | | |
| | | Magasins clubs Bouygues Telecom[e] accessibles aux personnes handicapées | Nombre | **304 (sur 388 Clubs)** | **352 (sur 413 Clubs)** | | | |
| | | Logiciels de vocalisation offerts aux clients déficients visuels | Nombre | **326** | **321** | | | |
| | Soutenir des initiatives citoyennes | Montant consacré au mécénat | M€ | **1 (dont 130 k€ à des associations locales)** | **1 (dont 130 k€ à des associations locales)** | ▶ Relais du programme "Évolution chapitre 2" de la Fondation Nicolas Hulot auprès des collaborateurs et clients<br>▶ Participation de 160 collaborateurs à des nettoyages de plages, lacs et rivières, et incitation des clients à y participer<br>▶ Poursuite du soutien à l'Association Petits Princes® pour réaliser des rêves d'enfants malades | | ▶ Renouveler le partenariat avec la Fondation Nicolas Hulot jusqu'en 2013<br>▶ Lancer une plateforme internet pour accompagner les écrivains en herbe et les mettre en réseau<br>▶ Lancer le parrainage d'associations par les clients |
| | | Collaborateurs volontaires pour les actions de la Fondation Bouygues Telecom | Nombre | **508** | **620** | | | |
| DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX | Contribuer à la diminution de l'impact environnemental engendré par les clients | Mobiles usagés collectés | Nombre | **13 400** | **19 857** | ▶ Déploiement d'un nouveau service de reprise des mobiles usagés pour tous sur tous les canaux de distribution, pour stimuler leur recyclage<br>▶ Éco-conception des kits SIM seules<br>▶ Création de la "Boutique plus responsable" sur www.bouyguestelecom.fr : mise en avant des offres, forfaits, mobiles et services plus responsables<br>▶ Lancement de la version éco des forfaits<br>▶ Création d'un système de pilotage de la consommation d'énergie dans les logements du Fort d'Issy en partenariat avec Bouygues Immobilier<br>▶ Évolution de la facture internet dématérialisée vers une version interactive facilitant l'accès aux informations par les clients | | ▶ Mettre en place l'affichage environnemental des produits<br>▶ Poursuivre nos initiatives en matière d'éco-conception<br>▶ Poursuivre la dématérialisation des actes |
| | | Factures clients Forfait grand public dématérialisées | % | **40** | **50** | | | |
| | Réduire l'empreinte environnementale de l'activité | Consommation d'énergie globale | % | **+ 24 (par rapport à 2008)** | **+ 4 (par rapport à 2009)** | ▶ Déploiement d'un plan d'actions visant à maintenir la consommation énergétique malgré l'envolée des usages<br>▶ Emménagement de 5 400 collaborateurs sur les sites du Technopôle et de la tour Sequana, nouveaux bâtiments Haute Qualité Environnementale (HQE®)<br>▶ Mise en place d'un pilote de covoiturage sur le Technopôle | | ▶ Poursuivre les actions de maîtrise des consommations d'énergie et lancer une démarche EN 16001<br>▶ Optimiser les consommations d'énergie sur les 2 nouveaux sites d'Île-de-France<br>▶ Mettre en place un plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre<br>▶ Obtenir la certification NF Bâtiments Tertiaires en exploitation - Démarche HQE® du Technopôle<br>▶ Constituer une flotte interne de véhicules électriques et tester l'auto-partage |
| | | Certification NF Bâtiments Tertiaires en exploitation - Démarche HQE® du centre de Relation clients de Bourges | - | **n.a.** | **n.a.** | | | |
| | | Obtention du Prix spécial du Jury, mention Développement durable, des Trophées Entreprises et Société de l'information | - | **n.a.** | **n.a.** | | | |
| | | Commandes d'achats dématérialisées | % | **41** | **56** | | | |

*(*) par rapport aux objectifs 2010 - n.a. : non applicable*

*(a) service lancé en novembre 2007 au service clientèle, en février 2009 dans les magasins Clubs Bouygues Telecom et en mai 2009 sur internet (b) La durée de validité d'une évaluation est fixée à 2 ans (c) nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées (d) nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées (e) mandataires et succursales*

*Afom : Association française des opérateurs mobiles ; Afnor : Association française de normalisation ; Arpejeh : Accompagner la réalisation des projets d'études de jeunes élèves et étudiants handicapés ; DAS : débit d'absorption spécifique, c'est-à-dire mesure du niveau de radiofréquences émis par un mobile ; RSE : responsabilité sociétale des entreprises*

# INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS DÉTAILLÉS au 31 décembre

| FAMILLE | INDICATEUR | PÉRIMÈTRE | UNITÉ | 2008 | 2009 | 2010 | RÉFÉRENTIEL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Santé** | Dépliants *Mon mobile et ma santé* (Afom) diffusés | France | Nombre | 2 587 648 (à partir d'avril 2008) | 4 960 005 | 5 221 447 | GRI PR1 |
| | Radiofréquences et santé :<br>▸ réponses aux courriers<br>▸ réponses aux mails | | | 215<br>324 | 120<br>63 | 40<br>13 | |
| | Mesures de champs électromagnétiques réalisées sur sollicitations extérieures | | | 437 | 900 | 703 | |
| **Régimes sociaux** | Montant brut moyen annuel de l'intéressement salarié | Groupe Bouygues Telecom | € | 2 843<br>(perçus en 2008 au titre de l'exercice 2007) | 2 624<br>(perçus en 2009 au titre de l'exercice 2008) | 1 268<br>(perçus en 2010 au titre de l'exercice 2009) | Interne |
| | Taux d'adhésion au PEE (plan épargne entreprise) | | % | 66 | 63,2[a] | 66,1 | |
| **Femmes** | Collaboratrices cadres dans l'effectif cadres | Groupe Bouygues Telecom | % | 33 | 33,1 | 33,4 | GRI LA13 |
| **Handicapés** | Collaborateurs handicapés | Groupe Bouygues Telecom | Nombre | 150 | 178 | 199 | GRI LA13 |
| | Collaborateurs handicapés embauchés | | | 43 | 31 | 21 | |
| | Chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé et adapté et celui de l'insertion | | K€ | 795 | 996 | 1 462 | |
| **Absentéisme** | Part des heures d'absence sur la durée effective du travail (hors congés maternité) | Groupe Bouygues Telecom | % | 3,6 | 3,9 | 3,9 | GRI LA7 |
| **Accidents** | Taux de fréquence | Groupe Bouygues Telecom | (b) | 2,21[d] | 2,60[e] | 2,99[f] | GRI LA7 |
| | Taux de gravité (dont nombre de décès, sous-traitants inclus) | | (c) | 0,062[d] | 0,069[e] | 0,083[f] | |
| | Accidents de travail | | Nombre | 41<br>dont 28[a] avec arrêt | 55<br>dont 41 avec arrêt | 78<br>dont 51 avec arrêt[f] | |
| | Accidents de trajet | | Nombre | 58<br>dont 40[a] avec arrêt | 101<br>dont 62 avec arrêt | 111<br>dont 70 avec arrêt[f] | |
| **Formation** | Heures de formation | Groupe Bouygues Telecom | Nombre | 247 529 | 278 783 | 298 898 | GRI LA10 |
| | Collaborateurs ayant bénéficié d'une formation | | % | 90 | 90 | 92 | |
| **Solidarité** | Dépenses de solidarité | Groupe Bouygues Telecom | € | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | Interne |
| **Santé** | Plan d'actions | Bouygues Telecom SA (hors filiales) | n.a. | ▸ Engagement dans des programmes de sensibilisation à l'équilibre alimentaire<br>▸ Engagement dans des programmes d'animations régionales relatives à la relaxation, la gestion du bien-être, la prévention des addictions et l'hygiène de vie | ▸ Engagement dans des programmes de sensibilisation aux gestes qui sauvent (exemple : maniement du défibrillateur), aux risques professionnels (exemple : prévention routière, incendie, etc.) et campagnes de vaccination contre la grippe saisonnière<br>▸ Actions régionales : engagement dans des programmes d'animations relatives à la relaxation, la gestion du bien-être au travail, la prévention des addictions et l'hygiène de vie | ▸ Signature d'un accord sur les risques psychosociaux et mise en place d'un dispositif d'écoute et d'accompagnement avec un psychologue<br>▸ Mise en place d'un dispositif d'alerte des secours pour les techniciens intervenant sur site<br>▸ Animations régionales relatives à la prévention des addictions, à l'hygiène de vie et au bien-être (VIH/sida, tabagismes, sommeil, sophrologie, etc.)<br>▸ Programmes relatifs à la sécurité routière (formation audit de conduite, animations et forums notamment sur la conduite des 2 roues)<br>▸ Mesures de prévention contre les risques de pandémie grippale et de gastro-entérite | GRI LA8 |

| FAMILLE | INDICATEUR | PÉRIMÈTRE | UNITÉ | 2008 | 2009 | 2010 | RÉFÉRENTIEL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Relation clients** | Distinctions reçues en reconnaissance de la performance sociale, éthique et environnementale | France | n.a. | ▸ 1er prix du Podium de la Relation clients 2008 TNS Sofres-BearingPoint (secteur téléphonie mobile)<br>▸ 1er prix de l'étude *Relationship Score* - BVA et AAC (secteur téléphonie et fournisseur d'accès à internet)<br>▸ Maintien de la certification NF Service "Centre de relation client" délivrée en 2006 par Afnor Certification | ▸ 1er prix du Podium de la Relation clients 2009 TNS Sofres-BearingPoint (secteur téléphonie mobile)<br>▸ Extension de la certification NF Service "Centre de relation client" délivrée par Afnor Certification pour l'ensemble de ses activités grand public (téléphonie mobile et offres fixes). Premier opérateur à l'obtenir<br>▸ Trophée Achats durables remis par la CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France) et trophée d'argent décerné par le magazine *Décision achats*<br>▸ Lauréate d'argent au Palmarès des entreprises où il fait bon vivre, organisé par *Great Place to Work*<br>▸ Palme de l'Entreprise citoyenne 2009, délivrée par l'AFRC (Association française de la relation client) | ▸ 1er prix du Podium de la Relation client 2010 TNS Sofres-BearingPoint (secteur téléphonie mobile)<br>▸ 6 sites certifiés NF Service "Centre de relation client" selon la nouvelle norme européenne NF EN 15838, pour l'ensemble des activités grand public (téléphonie mobile et offres fixes : internet, TV, téléphonie)<br>▸ 1re Palme du meilleur opérateur FAI, décernée par le magazine *60 millions de consommateurs*<br>▸ Label Top Employeurs 2010 et Prix spécial Gestion des Talents<br>▸ Prix spécial du jury, mention Développement durable, des Trophées Entreprises et Société de l'information | Interne |
| **Recyclage** | Mobiles recyclés :<br>▸ collectés dans les boutiques<br>▸ clients Entreprises<br>▸ internet<br>▸ collaborateurs<br>▸ issus du circuit SAV | France | Nombre | 173 640<br>4 021<br>5 560<br>659<br>54 000 | 9 218<br>3 628<br>0<br>538<br>43 876 | 5 366[g]<br>3 261<br>7 873[h]<br>3 357[i]<br>93 651 | GRI EN15 |
| | Poids d'équipements réseau recyclés :<br>▸ batteries<br>▸ hors batteries | France | Tonnes | 1<br>280 | 3<br>415 | 0<br>332 | GRI EN11 |
| **Dématérialisation** | Factures papier clients Forfait grand public dématérialisées | France | Taux cumulé | 23 % | 40 % | 50 % | GRI EN1 |
| **Consommation** | Consommation d'électricité par poste occupé dans les bureaux | France | MWh | 3,51 | 3,38 | 4,22 | GRI EN3 |
| | Consommation de papier par poste occupé | France | Nombre de ramettes | 5,89 | 3,91 | 2,77 | GRI EN1 |

Défis économiques et commerciaux  Défis sociaux  Défis environnementaux

*GRI : Global Reporting Initiative*

*n.a. : non applicable*

*(a) périmètre : Bouygues Telecom SA hors filiales (b) s'exprime en nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées (c) s'exprime en nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées (d) compte tenu des décisions communiquées par les caisses de Sécurité sociale au 25 février 2009 (e) compte tenu des décisions communiquées par les caisses de Sécurité sociale au 2 février 2010 (f) compte tenu des décisions communiquées par les caisses de Sécurité sociale au 8 février 2011 (g) relance du dispositif avec remise en boutique en novembre (h) relance du dispositif avec don dès janvier et/ou virement dès mars (i) animation interne et* cleaning day

### Commentaires de tendances

**Réponses aux courriers et mails sur le sujet Radiofréquences et santé :** la baisse observée en 2010 s'explique par une meilleure connaissance du sujet par les parties prenantes, fruit de l'information régulière et complète diffusée par l'entreprise.

**Mobiles recyclés :** la mise en place d'un nouveau dispositif de collecte sur internet en janvier et d'animations internes ont entraîné une augmentation du nombre de mobiles collectés sur ces deux canaux par rapport à 2009. Le déploiement en magasins Clubs Bouygues Telecom n'a débuté qu'en novembre 2010. L'augmentation du nombre de mobiles issus du SAV observée résulte du report sur 2010 d'une opération de "broc" prévue initialement en 2009.

**Consommation d'électricité par poste occupé :** la hausse observée en 2010 est la conséquence du déménagement sur les sites parisiens qui a engendré une double consommation sur les anciens et les nouveaux sites pendant quelques mois.

**Consommation de papier par poste occupé :** la mise en place des mopieurs de dernière génération sur les deux nouvelles implantations parisiennes a entraîné une réduction de la consommation de papier dans les bureaux.

# BOUYGUES SA

Société mère d'un groupe industriel, **Bouygues SA** est entièrement 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**

**Chiffre d'affaires 2010**
**66 M€** (- 4 %)

**Résultat d'exploitation**
**- 28 M€** (n.s.)

**Résultat net**
**894 M€** (- 12 %)

**Collaborateurs**
**185**

*n.s. : non significatif*

**LE GLOSSAIRE figure au chapitre**
*Informations complémentaires*



## CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

En 2010, Bouygues SA, en lien avec ses filiales, a poursuivi ses travaux en matière de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre de son nouveau dispositif inspiré de la recommandation et du référentiel publiés par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 22 juillet 2010. Comme l'année précédente, chaque métier a procédé à l'évaluation de son contrôle interne et établi sa cartographie des risques selon la méthode préconisée par le Groupe. Pour la première fois en 2010, une cartographie des risques de l'ensemble du groupe Bouygues a été présentée au comité des comptes et au conseil d'administration de Bouygues.

En décembre 2010, Bouygues SA s'est dotée d'une direction centrale du Contrôle interne et de l'Audit, chargée en particulier d'animer et de coordonner la filière Contrôle Interne et Audit dans le Groupe.

Une description plus complète du dispositif de contrôle interne et de la gestion des risques du Groupe est présentée dans le rapport du président du conseil d'administration au chapitre "Informations juridiques et financières" du présent document.

## MANAGEMENT

Bouygues SA apporte la plus grande attention au management du Groupe. Elle veille ainsi 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 2010 sont décrites au chapitre "Le Groupe", rubrique "Développement durable et Ressources humaines dans le Groupe" du présent document.

## SERVICES RENDUS AUX FILIALES

En sus de sa mission de direction générale du Groupe, Bouygues SA fournit à ses différents métiers des services et expertises dans différents domaines : 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 2010 au titre de ces prestations figurent sous le titre "Flux financiers".

## PARTICIPATION DANS ALSTOM COOPÉRATION AVEC ALSTOM

Au 31 décembre 2010, la participation de Bouygues dans Alstom s'élevait à 30,77 % du capital et des droits de vote.

L'AMF a modifié le 31 janvier 2011 son règlement général régissant les offres publiques. Le seuil de déclenchement de l'offre publique obligatoire a notamment été ramené à 30 % du capital ou des droits de vote, au lieu du tiers. Cependant, l'article 234-11 alinéa 2 du règlement général dispose que le seuil du tiers est maintenu pour toute personne "qui détient directement ou indirectement, après le 1er janvier 2010, une participation, résultant d'un engagement ferme conclu avant le 1er janvier 2010, comprise entre 30 % et le tiers du capital ou des droits de vote, et tant que cette participation est comprise entre ces deux seuils".

Bouygues a pris le 25 novembre 2009 l'engagement ferme d'acquérir 4 400 000 actions Alstom contre remise des actions Alstom Hydro qu'il détenait à l'époque. À l'issue du contrôle de cette opération par les autorités de la concurrence, Bouygues a ainsi porté le 12 mars 2010 sa participation dans Alstom à 30,81 % du capital et des droits de vote, ce qu'il a indiqué dans son document de référence publié en avril 2010. En conséquence, Bouygues n'est

pas concerné par les dispositions applicables aux entreprises qui ont franchi le seuil de 30 % du capital ou des droits de vote d'une société cotée après le 1er janvier 2010, sans engagement ferme antérieur à cette date (ces entreprises doivent ramener leur participation en deçà de 30 % avant le 1er février 2012 ou, à défaut, déposer un projet d'offre publique).

Bouygues bénéficie du maintien du seuil du tiers tant que sa participation est comprise entre 30 % et 33,33 % du capital et des droits de vote d'Alstom. Bouygues n'est donc tenu ni de ramener sa participation en deçà de 30 % avant le 1er février 2012, ni de déposer un projet d'offre publique sur Alstom.

## OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Bouygues a émis le 12 février 2010 un emprunt obligataire de 500 millions d'euros d'une maturité de huit ans, servant un coupon historiquement bas à 4 %. L'objectif était de profiter des bonnes conditions de taux d'intérêts pour préfinancer partiellement le remboursement d'un emprunt arrivant à échéance en février 2011. Le marché a très bien accueilli cette opération.

Bouygues a lancé, en octobre 2010, une offre publique d'échange obligataire portant sur l'emprunt de 1,15 milliard d'euros 4,5 % à échéance mai 2013 et sur l'emprunt de 1 milliard d'euros 4,375 % à échéance octobre 2014. Bouygues a émis à cette occasion un nouvel emprunt obligataire de 1 milliard d'euros 3,641 % à échéance octobre 2019, principalement aux fins d'échange contre les obligations apportées dans le cadre de l'offre. Ces opérations se sont déroulées dans de bonnes conditions et ont permis d'allonger la maturité moyenne de la dette de Bouygues.

## ÉPARGNE SALARIALE

Bouygues a la conviction qu'il est important d'associer les salariés aux réussites du Groupe dont ils sont les acteurs essentiels. Aussi une politique d'actionnariat dynamique a-t-elle été mise en œuvre au profit de ses salariés. Dans ce cadre, le conseil d'administration de Bouygues a décidé en juillet 2010 de réaliser une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés. Cette opération à effet de levier, dénommée Bouygues Confiance 5, s'est achevée le 30 décembre 2010 avec succès. Près de 40 % des salariés éligibles y ont souscrit, soit plus de 30 000 collaborateurs. Les détails de cette opération figurent dans les rapports complémentaires du conseil d'administration et des commissaires aux comptes, au chapitre "Assemblée générale mixte du 21 avril 2011" du présent document.

Au 31 décembre 2010, les collaborateurs du Groupe détiennent à travers différents fonds communs de placement d'entreprise, 18,99 % du capital et 22,59 % des droits de vote. Plus de 60 000 collaborateurs adhérant à ces fonds, Bouygues apparaît ainsi en tête des sociétés du CAC 40 par le taux de participation des salariés dans son capital.

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

## FLUX FINANCIERS

Bouygues société mère a reçu en 2010 un montant global de dividendes de 977 millions d'euros versés par les sociétés suivantes :

- Bouygues Construction : 170 M€
- Bouygues Immobilier : 77 M€
- Colas : 213 M€
- TF1 : 40 M€
- Bouygues Telecom : 361 M€
- Alstom : 112 M€
- Divers : 4 M€

Au titre des conventions de services communs conclues avec ses principales filiales, Bouygues société mère a facturé en 2010 les sommes suivantes :

- Bouygues Construction : 12,5 M€
- Bouygues Immobilier : 2,9 M€
- Colas : 15,1 M€
- TF1 : 3,5 M€
- Bouygues Telecom : 7,5 M€

Il n'existe pas de flux financiers significatifs entre les différentes filiales du Groupe. La trésorerie est centralisée au sein de filiales financières entièrement détenues par Bouygues société mère. 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.).

## RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, RESSOURCES HUMAINES

Se reporter au chapitre "Le Groupe", partie "Développement durable, recherche et innovation, ressources humaines" du présent document.

## AUTRES ACTIVITÉS

### Finagestion

Finagestion est la société holding qui a repris les activités de gestion de l'eau et de l'électricité précédemment exercées en Côte d'Ivoire et au Sénégal par Saur (cédée en 2004 par Bouygues). Au 31 décembre 2010, la participation de Bouygues dans Finagestion est de 21,5 %. Finagestion est consolidée par mise en équivalence depuis 2009.

### Serendipity Investment

Depuis 2008, Bouygues détient, aux côtés d'Artémis, 50 % de la société d'investissement Serendipity Investment. Au 31 décembre 2010, le portefeuille de Serendipity Investment est constitué des participations suivantes :

- 30,6 % dans la société F4 (éditeur de jeux vidéo en ligne) ;
- 25 % dans la société Légende (production cinématographique) ;
- 25,6 % dans la société Michel & Augustin (agroalimentaire) ;
- 50 % dans la société Geny Infos (informations hippiques) ;
- 11,1 % dans la société Wonderbox (éditeur de coffrets cadeaux) ;
- 50 % dans la société Massecom (mutualisation des enjeux de paris hippiques en ligne).

La participation de Serendipity Investment dans la société SPS (jeux et paris en ligne) a été cédée à TF1 en mars 2010. Serendipity Investment a également procédé en décembre 2010 à une cession partielle de sa participation dans la société Légende (production cinématographique) en ramenant sa participation de 35 % à 25 % dans le capital de Légende.

Le 9 février 2011, Serendipity Investment a cédé au PMU la totalité de sa participation dans la société Geny Infos (informations hippiques).

ALSTOM

**Prêt pour la reprise**

**CHIFFRES CLÉS**

**Chiffres du premier semestre 2010/2011**
(1er avril / 30 septembre 2010. Grid inclus, consolidé sur quatre mois de juin à septembre 2010)

**Chiffre d'affaires**
**10 432 M€** (+ 8 %)

**Marge opérationnelle**
**7,3 %** (-1,3 point)

**Résultat net part du Groupe**
**401 M€*** (- 29 %)

**Commandes reçues**
**7 038 M€** (- 1 %)

**Collaborateurs**
**94 500** environ

*(*) après un impact négatif de 75 millions d'euros, lié aux coûts d'acquisition de Grid et à l'allocation provisoire de son prix d'acquisition*

**FAITS MARQUANTS**

**Acquisition stratégique**

- Juin 2010 : création du secteur **Grid,** grâce au rachat des activités Transmission d'Areva T&D.

**Innovation**

- Septembre 2010 : présentation de **Speedelia** (train à très grande vitesse non articulé).

**Contrats majeurs 2010/2011**

- Juillet 2010 : **centrale à cycle combiné** en Inde (450 millions d'euros).
- Septembre : **métro** de Chennai en Inde (243 millions d'euros) ; **parc éolien** en Écosse (200 millions d'euros).
- Décembre 2010 : **trains à très grande vitesse** au Maroc (400 millions d'euros).
- Janvier 2011 : **centrale thermique** en Estonie (1re tranche : 540 millions d'euros).

# TROIS MÉTIERS : Power, Transport, Grid



Projet du tramway de Tours

Présents dans plus de soixante-dix pays, plus de 90 000 collaborateurs d'**Alstom** déploient leur expertise dans trois activités – Power, Transport et Grid – au cœur des problématiques de développement durable.
Au 31 décembre 2010, Bouygues détenait 30,77 % du capital d'Alstom. Les deux groupes développent leurs synergies industrielles tout en s'autorisant à travailler indépendamment selon les projets.

## BOUYGUES ACTIONNAIRE D'ALSTOM

Bouygues a acquis en juin 2006 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 1er mars 2011, à 30,77 %. D'une durée de trois ans, l'engagement de conservation des titres d'Alstom acquis auprès de l'État français a expiré en juin 2009. Bouygues consolide sa participation dans Alstom par mise en équivalence.

## COOPÉRATION NON EXCLUSIVE ENTRE BOUYGUES ET ALSTOM

En avril 2006, Alstom et Bouygues ont signé un protocole de coopération commerciale et opérationnelle non exclusive. En partageant leurs meilleures pratiques dans la gestion des projets et en conjuguant leurs forces commerciales, les deux groupes proposent ensemble, selon les opportunités à travers le monde, des projets intégrés apportant le savoir-faire de Bouygues dans le génie civil et celui d'Alstom dans les systèmes, équipements et services de production et de transmission d'électricité ou de transport ferroviaire. Ce protocole de coopération n'instaure cependant aucune exclusivité réciproque puisque les deux groupes travaillent ensemble

ou séparément selon les projets, avec ou sans partenaires tiers, dans l'intérêt de leurs clients.

## ALSTOM HYDRO HOLDING

Dans le cadre de la coopération entre les deux groupes, Bouygues avait également pris en avril 2006, pour un montant de 150 millions d'euros, une participation de 50 % dans Alstom Hydro Holding, filiale d'Alstom qui fournit les équipements de production d'hydroélectricité.

Les accords prévoyaient la faculté pour Bouygues, au cours du mois de novembre 2009, d'exercer une option lui permettant de céder ses actions de la société Alstom Hydro Holding contre la remise d'actions Alstom ou contre paiement en numéraire.

Le 25 novembre 2009, Bouygues a notifié l'exercice de l'option de cession de sa participation de 50 % dans le capital d'Alstom Hydro Holding en échange de la remise de 4 400 000 actions Alstom. L'émission des actions nouvelles est intervenue le 12 mars 2010.

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE ALSTOM

Alstom est un groupe international. Au cours de l'année 2009/10, son activité s'est répartie de la façon suivante : 50 % en Europe, 20 % en Afrique et au Moyen-Orient, 19 % en Amérique du Nord et du Sud et 11 % en Asie/Pacifique. Pour mémoire, Alstom clôt ses exercices le 31 mars. En 2009/10, il a réalisé un chiffre d'affaires de 19,7 milliards d'euros, en hausse de 5 %.

Le 20 janvier 2010, Alstom et Schneider Electric ont signé avec Areva l'acquisition d'Areva T&D. Cette transaction a été finalisée le 7 juin 2010 après obtention de l'autorisation des autorités compétentes. Alstom s'est ainsi doté d'un troisième secteur, Alstom Grid, correspondant à l'activité Transmission d'Areva T&D qui lui permet désormais de proposer une offre couvrant à la fois la production et la transmission d'électricité. En 2009, Areva T&D avait réalisé plus de 3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans la transmission d'électricité.

## LE TRANSPORT FERROVIAIRE

Dans le domaine du transport ferroviaire, Alstom s'impose comme un des leaders mondiaux parmi les fournisseurs d'équipements et de services. L'offre d'Alstom couvre l'ensemble du marché des transports ferroviaires, depuis la très grande vitesse jusqu'aux transports urbains légers, en passant par les métros, les trains de banlieue et régionaux, et les locomotives. Alstom fournit le matériel roulant, mais aussi des infrastructures, des équipements de signalisation, des prestations de maintenance et des systèmes ferroviaires clés en main. L'entreprise se situe au premier rang mondial dans les trains à grande et très grande vitesse, et elle est un des leaders mondiaux dans les transports ferroviaires urbains : un métro sur quatre et un tramway sur trois dans le monde ont été fournis par Alstom.

## LA PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ

Alstom développe et commercialise une gamme très étendue de systèmes, d'équipements et de services pour la production d'électricité et les marchés industriels.

Alstom est numéro un mondial dans les centrales électriques clés en main, les services à la production d'électricité et les systèmes de contrôle de la qualité de l'air. Alstom est présent sur toutes les principales technologies de production d'électricité (charbon, gaz, fuel, nucléaire, hydroélectricité, éolien) et propose les solutions de centrales au gaz et au charbon parmi les plus avancées.

Leader dans l'électricité "propre" (réduction des émissions de $CO_2$, d'oxyde d'azote, d'oxyde de soufre ou de poussières), le groupe Alstom fournit, intègre et assure la maintenance de tous les composants nécessaires aux solutions énergétiques propres, des turbines aux chaudières en passant par les systèmes de contrôle de la qualité de l'air et de récupération de l'énergie.

Il développe aussi des procédés de capture du $CO_2$ qui sont actuellement testés dans des usines pilotes.

L'entreprise est également un acteur de premier plan dans la fourniture d'îlots conventionnels de centrales nucléaires comme dans le domaine des énergies renouvelables, grâce à sa solide position sur le marché de l'hydroélectricité, et plus récemment, de l'énergie éolienne ou solaire.

Alstom possède, en outre, une grande expérience dans la réhabilitation, la mise à niveau, la rénovation et la modernisation de centrales existantes. L'entreprise a installé les principaux composants de 25 % des centrales électriques en exploitation dans le monde.


Alstom est n°1 dans les centrales clés en main



Création en juin 2010 du secteur Grid grâce au rachat des activités Transmission d'Areva T&D

## LA TRANSMISSION D'ÉLECTRICITÉ

Alstom Grid, secteur créé à partir de l'activité de transmission rachetée à Areva (Areva T&D) en juin 2010, est spécialisé dans le développement des réseaux électriques, incluant les technologies les plus avancées dans ce domaine. Alstom Grid se situe au troisième rang des groupes spécialistes de la transmission d'électricité. Il s'organise autour de quatre activités principales : les produits (équipements électriques pour la transmission de l'électricité), les systèmes (gestion des réseaux électriques et grands projets clés en main), l'automation (systèmes d'information avancés pour la gestion en temps réel des réseaux électriques) et les services. Alstom Grid propose des solutions conçues pour rendre les réseaux plus "intelligents".

## L'ACTIVITÉ COMMERCIALE DU GROUPE ALSTOM EN 2010

Au 31 mars 2010, date de clôture de l'exercice 2009/10, les prises de commandes du groupe Alstom avaient diminué de 39 % par rapport au 31 mars 2009, atteignant 14,9 milliards d'euros, ce qui portait le carnet de commandes à 42,6 milliards d'euros, soit 26 mois de chiffre d'affaires.

Au cours des neuf premiers mois de l'exercice 2010/11, Alstom a enregistré des commandes pour un montant de 12,5 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires, à 15,7 milliards d'euros, est en progression de 9 % par rapport à la même période de l'exercice dernier. Le carnet de commandes a atteint 46,2 milliards d'euros au 31 décembre 2010, représentant près de deux années de chiffre d'affaires.

### Transport ferroviaire

Au cours du troisième trimestre 2010/11 (du 1er octobre 2010 au 31 décembre 2010), les prises de commande du secteur Transport se sont élevées à 1,6 milliard d'euros.

De grands contrats ont été conclus depuis le 1er avril 2010 :

- fourniture d'équipements pour la première ligne du métro de Panama et de 45 voitures pour la ligne 2 du métro de Saint-Domingue (300 millions d'euros) ;
- commande de 23 trains régionaux supplémentaires Régiolis par la SNCF (135 millions d'euros) ;
- fourniture de 168 voitures pour le métro de Chennai en Inde (243 millions d'euros) ;
- fourniture de 468 nouvelles voitures de métro pour Montréal en consortium avec Bombardier (part d'Alstom : 345 millions d'euros) ;
- fourniture de 14 trains à très grande vitesse pour le Maroc (400 millions d'euros).

### Production d'électricité

Au cours du troisième trimestre 2010/11 (du 1er octobre 2010 au 31 décembre 2010), les prises de commande du secteur Power se sont élevées à 2,8 milliards d'euros.

Plusieurs grands contrats ont été conclus depuis le 1er avril 2010 :

- construction et maintenance de deux unités destinées à une centrale à gaz à cycle combiné en Inde (450 millions d'euros) ;
- contrat avec Iberdrola pour augmenter de 217 MW la puissance du parc éolien de Whitelee au Royaume-Uni (200 millions d'euros) ;
- fourniture de systèmes de contrôle de qualité de l'air pour une centrale à charbon en Afrique du Sud (160 millions d'euros) ;
- construction et maintenance d'une centrale à gaz à cycle combiné pour KMC à Singapour (320 millions d'euros) ;
- construction d'une centrale à gaz à cycle combiné pour Tuas Power à Singapour (260 millions d'euros) ;
- contrat de maintenance et rénovation d'une partie du parc nucléaire d'EDF (340 millions d'euros) ;
- fourniture d'une centrale thermique en Estonie (1re phase : 540 millions d'euros) ;
- fourniture d'équipements pour la centrale hydroélectrique de Belo Monte au Brésil (500 millions d'euros) ;

- construction et maintenance d'une centrale à cycle combiné pour Sembcorp à Singapour (1re phase : 300 millions d'euros).

### Transmission d'électricité

Du 7 juin 2010 au 31 décembre 2010, les prises de commandes se sont élevées à 2,4 milliards d'euros et le chiffre d'affaires a atteint 2,7 milliards d'euros traduisant une activité soutenue du secteur.

Plusieurs contrats importants ont été enregistrés par Alstom Grid depuis le 7 juin 2010 :

- contrat d'équipement pour un poste offshore en Allemagne ;
- fourniture d'un système de gestion de l'énergie en Egypte ;
- fourniture d'une nouvelle solution de "gestion intelligente" du réseau national suédois ;
- fourniture d'un système de gestion de l'énergie au Koweit.

## ACQUISITIONS PARTENARIATS INVESTISSEMENTS

En mars 2010, Alstom et Transmashholding (TMH), le plus important constructeur ferroviaire russe, ont signé les documents qui précisent le projet de partenariat stratégique noué le 31 mars 2009 avec notamment l'acquisition par Alstom de 25 % du capital de Transmashholding, actuellement en cours de finalisation.

En mai 2010, Alstom a fait son entrée sur le marché de l'énergie solaire en investissant dans BrightSource Energy Inc., société américaine reconnue pour la conception, la construction et l'exploitation de centrales solaires thermiques à tour.

En juin 2010, Alstom et son partenaire Transmashholding ont signé un accord de coopération avec les Chemins de fer kazakhs en vue de la création d'une société commune qui produira des locomotives électriques sur le territoire kazakh. Alstom et Transmashholding ont signé un contrat pour la réalisation de la locomotive EP20 destinée aux chemins de fer russes.

En juillet 2010, Alstom a signé un accord de coopération avec le gouvernement irakien portant sur le développement des capacités de production électrique du pays.

En septembre 2010, Alstom a signé un accord avec deux sociétés chinoises (CNR et SEC) formalisant un partenariat stratégique entre les trois parties pour se développer conjointement dans le secteur du transport collectif et régional en Chine.

En octobre 2010, Alstom a signé un accord de coopération avec RusHydro portant sur le développement de l'hydroélectricité en Russie. Alstom Grid a également signé un accord de coopération avec OAO FSK EES pour la modernisation du réseau électrique russe.

En décembre 2010, Alstom a signé des accords stratégiques avec les principales entreprises énergétiques russes dans les domaines de l'hydroélectricité, des centrales thermiques et nucléaires, ainsi que de la transmission d'électricité.

Le groupe a également signé avec le ministère chinois des Chemins de fer un accord de coopération pour participer, avec ses partenaires industriels chinois, aux projets ferroviaires grandes lignes sur le marché domestique et certains marchés export.

## RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2009-2010

Alstom a réussi à maintenir des résultats opérationnels solides alors que les prises de commandes ont été fortement touchées par le ralentissement économique, notamment dans le domaine de la production thermique d'électricité.

La marge opérationnelle s'est améliorée de 8,2 % à 9,1 %, avec un résultat opérationnel de 1 779 millions d'euros (+ 16 %). Le chiffre d'affaires de l'exercice a atteint 19,7 milliards d'euros, en hausse de 5 % par rapport à l'exercice précédent. Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 1 217 millions d'euros contre 1 109 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

## RÉSULTATS DU PREMIER SEMESTRE DE L'EXERCICE 2010-2011

La performance opérationnelle du premier semestre, clos le 30 septembre 2010, était en ligne avec les prévisions du groupe Alstom pour l'ensemble de l'exercice ; les commandes et le *cash-flow* libre ont souffert de la faiblesse de la demande pour les nouvelles centrales thermiques.

En revanche, Alstom a réalisé une bonne performance opérationnelle, confirmant sa capacité à maîtriser l'exécution de ses contrats.

Le chiffre d'affaires semestriel a atteint 10,4 milliards d'euros, en hausse de 8 % par rapport au premier semestre de l'exercice précédent. La marge opérationnelle s'est élevée à 7,3 % contre 8,6 % au premier semestre 2009/10. Le résultat net semestriel, part du Groupe, était en baisse de 29 % (à 401 millions d'euros). Alstom a dégagé un *cash-flow* libre négatif de 963 millions d'euros, en diminution du fait de la baisse des commandes et de l'absence de contrats clés en main importants.

## L'ACTION ALSTOM

Au 31 décembre 2010, le cours de l'action Alstom s'élevait à 35,81 euros à la clôture.

### PERSPECTIVES D'ALSTOM

Alstom continue de bénéficier d'une **situation financière solide.** L'entreprise s'adapte pour faire face aux évolutions de ses marchés. S'appuyant sur la **solidité de son carnet de commandes,** le groupe a confirmé que la marge opérationnelle des exercices 2010/2011 et 2011/2012 devrait se situer entre 7 % et 8 %.



Plus de 3 000 collaborateurs de Bouygues Telecom ont emménagé début 2010 dans le Technopôle situé à Meudon-la-Forêt. Cet immeuble de 57 000 m², certifié HQE® avec 7 cibles très performantes, allie technologie et bien-être. Le Technopôle est le fruit d'une collaboration entre Bouygues Immobilier, Bouygues Bâtiment, Bouygues Telecom et la Ville de Meudon.
*Photo : Augusto Da Silva / Graphix-images - Architecte : Valode & Pistre*

# Facteurs de **RISQUES**


**Risques des métiers** **140**

- Bouygues Construction 140
- Bouygues Immobilier 142
- Colas 143
- TF1 147
- Bouygues Telecom 149

**Risques de marché** **151**

- Gestion du risque de taux et du risque de change 151
- Nature des risques auxquels le Groupe est exposé 151
- Règles de couverture 151
- Méthodes de comptabilisation 152

**Différends et litiges** **153**

- Bouygues Construction 153
- Bouygues Immobilier 154
- Colas 154
- TF1 154
- Bouygues Telecom 156
- Bouygues SA 159

**Assurances – Couverture des risques** **159**


Un glossaire est proposé en fin de document.

# Facteurs de **RISQUES**

**Bouygues et ses métiers ont conscience d'évoluer dans un environnement économique et financier dégradé. Le Groupe continue de suivre avec une particulière attention l'évolution de la crise économique issue de la crise financière apparue en 2008.**

**LE GLOSSAIRE figure au chapitre** ▶ *Informations complémentaires*



Des consignes de vigilance ont été données afin que chaque filiale du groupe Bouygues apporte une grande attention à l'analyse du risque de contrepartie : clients, sous-traitants, fournisseurs, partenaires, distributeurs (chez Bouygues Telecom), annonceurs (chez TF1), banques. Cette vigilance se traduit notamment par une attention portée aux conditions de paiement dans les contrats, par l'analyse régulière de la solvabilité des partenaires, fournisseurs ou sous-traitants, ou encore par une réflexion sur les solutions de substitution.

Le Groupe surveille l'évolution de la consommation des ménages, notamment Bouygues Telecom, bien que celle-ci n'ait pas à ce jour constaté de changement significatif.

## RISQUES DES MÉTIERS

### Bouygues Construction

#### Politique de gestion des risques

Conformément aux principes généraux de contrôle interne du groupe Bouygues, Bouygues Construction identifie et évalue les principaux risques auxquels il peut être confronté afin d'en apprécier l'impact financier et la probabilité d'occurrence.

Cette méthode (cf. p. 286-292 du présent document) a permis de constater que les principaux risques identifiés en 2009 restent d'actualité en 2010.

#### Risques opérationnels liés au défaut de fiabilité de la phase d'études

Avant même la phase d'exécution des travaux, l'un des risques auxquels Bouygues Construction peut être confronté réside dans une mauvaise estimation des coûts de conception et/ou de réalisation des projets, la prise en compte insuffisante des objectifs du client, de l'environnement local ou encore d'une analyse contractuelle incomplète.

Afin de réduire ces risques, Bouygues Construction met en place une organisation adéquate et mobilise des moyens importants et qualifiés. En particulier, des pôles de compétences techniques spécialisés, ainsi que les directions juridiques et financières, sont présents à toutes les phases du processus commercial, de l'analyse des appels d'offres à la contractualisation des engagements du groupe. Certaines filiales se dotent de directions techniques propres et le partage de compétences entre unités opérationnelles est renforcé, notamment par l'établissement de guides de capitalisation segmentés par thèmes.

Par ailleurs, l'expertise interne est systématiquement complétée d'une expertise externe sur les sujets techniques les plus à risque grâce à une validation croisée entre conception interne et bureaux d'études externes.

#### Risques opérationnels liés à l'exécution des engagements

En phase Travaux, les entreprises de Bouygues Construction peuvent être confrontées à des risques liés, d'une part, aux défauts d'exécution qui sont susceptibles d'avoir des répercussions sur les coûts d'un projet, la qualité des travaux ou le délai de réalisation et, d'autre part, aux

défauts des contreparties telles que les clients, les partenaires ou les sous-traitants.

Le professionnalisme et le bon dimensionnement des équipes Travaux, une direction de projet proactive, ainsi qu'un processus Travaux sous contrôle et assurant la capitalisation de l'expérience, permettent de réduire ces risques.

En particulier, la création de pôles d'exécution spécialisés, le renforcement des fonctions supports telles que la fonction "achat" et la professionnalisation des équipes d'exécution, notamment au travers d'actions de formation, visent à limiter l'occurrence de risques liés à l'exécution des engagements souscrits.

Par ailleurs, les directions générales des sociétés en charge des chantiers présentant des risques particuliers s'impliquent dans le suivi de ces affaires en tenant des comités de direction dédiés selon une périodicité adaptée.

De plus, les étapes préalables à la réalisation des chantiers font l'objet d'une particulière attention, notamment lors de la réalisation des études, la mise au point des contrats et l'établissement des plannings.

En outre, des programmes d'assurances adaptés aux différents types d'activités ont été mis en place auprès d'assureurs de premier rang.

Enfin, des procédures d'engagement et de contrôle strictes, notamment en ce qui concerne les parties techniques pour les projets de grande taille ou les projets à risques spécifiques, permettent une sélectivité particulière afin notamment de veiller, d'une part, à ce que le poids de ces projets dans l'activité de l'entreprise demeure raisonnable par rapport aux affaires courantes et, d'autre part, à ce que l'allocation des risques dans les opérations à long terme – notamment les projets de partenariat public-privé (PPP) sur lesquels l'entreprise réalise des prestations globales de conception, construction et maintenance – soit adaptée aux capacités de la société.

## Risques pays

Bouygues Construction réalise 45 % de son activité à l'International (11 % dans l'Union européenne).

Cette présence, qui demeure significative à l'International, est de nature à engendrer certains risques, soit de nature politique résultant d'actes ou de décisions prises par les autorités locales (embargos, saisies de matériel ou de comptes bancaires), soit de nature 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 prospection commerciale éventuelle, 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 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.

Par ailleurs, Bouygues Construction met en place des plans de continuité d'entreprise mis à jour régulièrement, qui mettent particulièrement l'accent sur la sécurité des personnes en particulier, en veillant au strict respect des consignes données par les ambassades françaises dans les pays concernés et en mettant en place, en coordination avec elles, des plans d'évacuation comprenant différents niveaux d'alerte. La société privilégie, en outre, une organisation flexible et réactive permettant, en cas de circonstances exceptionnelles, un repliement de ses moyens, dans des conditions les moins dommageables possible, des pays où de tels risques se réaliseraient.

## Risques de récession aggravée

Bouygues Construction, malgré la nature et la diversité de ses activités, peut, en cas de crise économique grave, se trouver confronté à des difficultés spécifiques liées au retard ou à l'abandon de certains projets, à des difficultés de paiement des projets en cours d'exécution ou encore à une contraction de certains de ses marchés du fait de difficultés rencontrées par certains clients à trouver les financements nécessaires.

Pour faire face à ces risques, Bouygues Construction diversifie ses implantations et ses partenariats et apporte une attention particulière à l'analyse du risque de ses contreparties telle que la solvabilité de ses clients, ainsi que leur capacité à mobiliser les financements nécessaires.

Par ailleurs, un pilotage resserré de ses prévisions d'activité permet à la société d'avoir une visibilité raisonnablement bonne sur les perspectives d'activité à court terme afin d'anticiper des évolutions défavorables et de pouvoir réallouer ses moyens sur des marchés moins touchés par la crise.

Enfin, Bouygues Construction favorise la mobilité des équipes entre activités et zones géographiques ; il 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.

## Risques de conformité

Bouygues Construction a adopté un modèle d'organisation décentralisé bien adapté au nombre et à la taille de ses chantiers, et qui permet une grande réactivité commerciale auprès de ses clients.

Cette organisation, si elle s'impose d'un point de vue opérationnel, rend toutefois plus difficile la prévention des comportements anticoncurrentiels et ceci, malgré les nombreuses actions de sensibilisation et de formation menées auprès des collaborateurs.

Ce risque est potentiellement d'un impact financier significatif compte tenu des modalités de calcul des amendes susceptibles d'être prononcées par les autorités de la concurrence et de la possibilité désormais offerte aux maîtres d'ouvrage d'obtenir ensuite réparation du préjudice qu'ils sont susceptibles d'avoir subi du fait de la mise en œuvre des pratiques sanctionnées.

En outre, et de façon générale, Bouygues Construction entend promouvoir des comportements commerciaux irréprochables qui satisfont les principes énoncés dans le code d'éthique du groupe Bouygues.

Dans ce cadre, Bouygues Construction a mis en place en 2010 :

- une procédure d'alerte ;
- un plan de formation exclusivement dédié à l'éthique qui se poursuivra tout au long de 2011 ;
- un comité d'éthique.

### Bouygues Immobilier

Bouygues Immobilier a défini et mis en œuvre un dispositif de contrôle interne qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes et l'application des procédures ;
- la fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne suppose l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles de contrarier la réalisation des objectifs (notion de risques) : Bouygues Immobilier établit chaque année une cartographie des risques assortie de plans d'actions.

Bouygues Immobilier est aussi certifiée Iso 9001 version 2000. Cette certification, qui arrivait à échéance fin 2009, a été renouvelée. La certification obtenue auprès d'Afnor Certification, organisme reconnu et indépendant, garantit aux clients, par l'intermédiaire d'audits, que les dispositions du système Qualité sont correctement mises en œuvre.

Pour renforcer son dispositif Qualité, Bouygues Immobilier a une nouvelle organisation de la qualité avec une direction centrale Développement durable, Qualité et Sécurité, un directeur Qualité dans le pôle Logement et dans le pôle Immobilier d'entreprise, et la mise en place d'une fonction de responsable Qualité/SAV au niveau de chaque direction régionale.

Bouygues Immobilier a obtenu en 2010, après un audit réalisé par le Cerqual, le droit d'usage de la marque NF Logement. De plus, tous les programmes de logements, dont le permis de construire a été déposé à compter du 1er juillet 2010, suivent une démarche de labellisation BBC-effinergie® (bâtiment basse consommation) : chaque programme fait ainsi l'objet d'une analyse et d'un contrôle *in situ* par un organisme tiers, le Cerqual.

#### Risque de promotion

Bouygues Immobilier exerce l'activité de promoteur immobilier consistant à définir et faire réaliser pour ses clients des ensembles immobiliers, après vérification de la faisabilité administrative, commerciale et financière de l'opération, et de la maîtrise du site. La société définit le programme mais n'assure pas la responsabilité de la conception qui est confiée à un architecte, ni de la réalisation généralement confiée à un maître d'œuvre extérieur. Après obtention des autorisations nécessaires à la construction et acquisition du terrain, la société confie la réalisation des travaux à des entreprises du bâtiment sous la direction du maître d'œuvre. Pour s'assurer du respect des règles de construction, la société confie des missions à des bureaux de contrôle technique. Bien que la société n'assure pas les responsabilités de conception ou de réalisation, elle peut cependant, en sa qualité de maître d'ouvrage, être mise en cause en cas d'accident et de sinistre. À ce titre, elle est couverte par des assurances adéquates en matière de responsabilité civile. 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'assurances décennales des intervenants (entreprises, maître d'œuvre, surface spécifique BET, etc.).

#### Comités d'engagements et acquisitions de terrains Démarrage des travaux

L'activité de la société est directement liée à sa capacité à maîtriser (après purge des autorisations administratives) les terrains constructibles adéquats, en termes d'emplacement et de prix, avec les besoins de sa clientèle. Cette ressource foncière fait l'objet d'un suivi régulier pour contrôler son adéquation à la demande du marché dans chaque région.

La décision d'acheter des terrains est strictement encadrée : tout acte en vue de maîtriser un terrain (ou un immeuble) et engageant la société, même avec faculté de dédit, nécessite la tenue préalable d'un comité d'engagement. Les participants au comité d'engagement sont déterminés en fonction des règles de procédures de Bouygues Immobilier. Ces règles peuvent être ajustées à tout moment pour permettre une meilleure maîtrise du risque. 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.

De même, la décision de délivrer l'ordre de service pour démarrer les travaux d'une opération est strictement encadrée par des procédures (niveau de commercialisation requis, etc.).

#### Risques industriels et environnementaux

La société a encore renforcé sa politique de prévention et saisit systématiquement un bureau d'études dès qu'elle s'intéresse à un terrain. Si le rapport suscite des interrogations, un diagnostic plus détaillé est exigé et un programme complet de réhabilitation du site, optimisé sur les plans techniques, économiques et environnementaux, est alors demandé au bureau d'études. Des analyses de sol sont confiées aux bureaux d'études techniques spécialisés pour prévenir les risques géotechniques. Dans le cadre de démolitions, Bouygues Immobilier s'assure du respect de la réglementation relative au désamiantage et à la dépollution.

#### Réglementation environnementale issue du Grenelle environnement

La société est particulièrement attentive à toutes les évolutions de la réglementation induites par le Grenelle environnement. Celles-ci ont d'ores et déjà un impact important sur les processus de conception et de réalisation des opérations de Bouygues Immobilier : depuis le 1er juillet 2010, tous les permis de construire déposés par Bouygues Immobilier visent la réalisation d'immeubles destinés à être labellisés BBC-effinergie®.

### Autorisations légales, réglementaires et administratives

La société est exposée au risque de recours sur les autorisations administratives (permis de construire) nécessaires à la réalisation de ses projets immobiliers. La société prévient ce risque en signant des promesses d'acquisitions foncières sous la condition de purge des délais de recours et de retrait administratif.

### Défaillances d'entreprises

La société est exposée au risque de défaillance des entreprises intervenant sur les chantiers. Ces défaillances, lorsqu'elles surviennent, peuvent entraîner des retards de livraison et des surcoûts de travaux préjudiciables à son image et à sa rentabilité. Pour prévenir ce risque, la société a revu l'organisation de son processus d'appel d'offres. Elle est attentive à la santé financière des entreprises qu'elle choisit, à la diversité de ses fournisseurs sur les achats stratégiques et à la dépendance économique de ces fournisseurs.

### Réglementation fiscale

Différentes mesures administratives et fiscales sont susceptibles de modifier la répartition du marché et d'affecter en conséquence l'activité de la société (modification, suppression ou limitation des avantages fiscaux sur l'investissement locatif dans le logement neuf, par exemple). La société limite l'impact de ce risque sur son activité en veillant à ce que la répartition de ses produits et de ses clientèles ne soit pas excessivement déséquilibrée.

### Risque de contrepartie

Pour se prémunir contre le risque de contrepartie, Bouygues Immobilier bénéficie du privilège du vendeur ou demande des garanties bancaires sur le paiement du solde du prix. La société est vigilante sur la qualité des preneurs à bail significatifs en tertiaire ou pour l'exploitation des Résidences Services. Ce sujet a donné lieu à l'établissement de procédures détaillées.

### Environnement économique

Le marché immobilier est directement influencé par les conditions économiques : niveau des taux d'intérêts à long terme (financement acquéreur), taux de chômage, taux de croissance pour l'essentiel. La société est exposée aux variations de marché qui en résultent. La diversification de ses produits et de ses implantations lui permettent de mieux faire face aux variations de ses différents marchés. L'entreprise a organisé le contrôle de son activité et de sa rentabilité pour pouvoir être réactive.

### Risques pays

La société est engagée à travers ses filiales dans des opérations de promotion immobilière en Europe (Pologne, Espagne, Belgique et Portugal). La part d'activité réalisée hors de France est faible (environ 8 % du chiffre d'affaires). La crise économique et immobilière a affecté les pays où opère Bouygues Immobilier de façon inégale. La société a adapté ses stratégies en réduisant ses activités dans les pays les plus exposés à la crise. Les éventuelles expositions à des risques de change (Pologne) font l'objet de couvertures. La société veille à ce que ses filiales recourent systématiquement à des conseils juridiques externes afin de maîtriser les risques inhérents au contrôle du respect des réglementations locales.

### Risques juridiques

La direction juridique assiste les structures opérationnelles sur le montage des opérations immobilières, de l'acquisition du terrain jusqu'à la livraison. Sur des sujets spécifiques, elle a mis en place des procédures et des contrats type. Les filiales Europe utilisent les services de conseils juridiques locaux, tant pour le montage des opérations que pour les éventuels contentieux, afin de maîtriser les risques inhérents au contrôle du respect des réglementations locales. La direction des Assurances est en charge de la souscription de l'ensemble des contrats en France. Cette centralisation permet un contrôle, tant des risques assurés que des garanties souscrites.

### Risques Ressources humaines

Bouygues Immobilier a mis en place des délégations de responsabilité auprès des différents responsables de sites. Des actions de maintenance préventive et curative sont menées au siège. Des exercices d'évacuation réguliers permettent de tester les procédures visant à la sécurité des collaborateurs. Pour préserver la qualité de vie au travail, Bouygues Immobilier a mis en place une démarche interne *("BI & Me")* pour permettre un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle.

### Risques informatiques

Le *data center* mis en place en 2009 permet à Bouygues Immobilier d'avoir un niveau de service et de sécurité conforme à ses exigences. Bouygues Immobilier s'est, par ailleurs, doté d'un site de secours informatique distant, permettant une reprise rapide de l'activité en cas de perte du site principal. Une cellule de veille permet d'adapter le dispositif de sécurité en fonction de la criticité des menaces.

### Risques de trésorerie

La direction Trésorerie et Financements bancaires assure la gestion centralisée de la trésorerie France de Bouygues Immobilier, ainsi que les mouvements de trésorerie avec ses filiales étrangères. Elle procède également à la mise en place ou au renouvellement des lignes de crédit et contrôle les conditions de délivrance des engagements bancaires par signature. Elle applique les règles de gestion du Groupe 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.

## 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. L'organisation décentralisée du groupe demeure la clé de la gestion de ces risques.

L'évaluation et la politique générale en matière de risques aux niveaux centraux sont gérées notamment par les remontées d'informations à travers le *reporting* ou, à l'inverse, par la diffusion des meilleures pratiques. Mais ce sont les filiales et les établissements qui traitent, maîtrisent et suivent leurs risques. Le recensement et l'analyse des risques majeurs sont formalisés une fois par an par les directions générales

opérationnelles. Cette cartographie des risques est exprimée sous forme de recensement des principaux risques de nature à remettre en cause des objectifs opérationnels, financiers, stratégiques. Cette analyse est la source de plans d'actions 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.

Les métiers exercés par Colas ne semblent pas présenter d'exposition importante à des risques majeurs ou systémiques, compte tenu de leur nature, de la dispersion des établissements et du nombre de chantiers réalisés. En dehors de la sensibilité normale à la situation économique et financière des différents pays dans lesquels Colas est implanté, les métiers présentent une dépendance à la commande publique dont l'évolution peut entraîner des conséquences en matière de volumes d'activité et de prix.

## Risques juridiques

Les activités de Colas sont caractérisées par l'importance du nombre de contrats, et par une passation et une exécution décentralisées de ces derniers. Outre les règles généralement 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, que cela soit au niveau national ou international. Du fait de cette multiplicité de contrats et d'une organisation décentralisée, Colas est confronté et exposé à une occurrence de non-respect des règles juridiques et ce, malgré des efforts importants de prévention en amont (information, formation, charte, etc.) et une politique de sanction en aval. Ces risques, qui peuvent se traduire par des sanctions financières (sanctions des autorités de concurrence, par exemple), pourraient en outre engendrer des risques pénaux ou civils ou de perte de marchés (interdiction de répondre à certaines commandes) ou de perte d'image. L'occurrence et l'évaluation de ce risque sont très difficiles à mesurer.

## Risques industriels et environnementaux[1]

S'agissant de l'incendie et de l'explosion, l'importance de ce risque varie selon la taille et la nature d'activité des sites. Du fait de leur taille limitée, ce risque est considéré comme non significatif pour la plupart des sites industriels. Ces sites sont cependant sous surveillance régulière pour réduire l'occurrence de tels événements (les procédures de permis de feu et audits annuels 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 leur nature d'activité sont traités spécifiquement. Au-delà des réglementations, ils sont suivis en liaison avec les départements Ingénierie de leurs compagnies d'assurances qui émettent des recommandations en matière de prévention de risques. Sont concernés :

- le site de Courchelettes (filiale Axter) pour la production de membranes d'étanchéité,
- le site de la Société de la Raffinerie de Dunkerque (SRD) pour la production de bitume et produits raffinés.

L'ensemble des sites font l'objet de couvertures d'assurances adaptées.

Les sites industriels (hors SRD) relèvent en France de la réglementation des installations classées ou des carrières. Des engagements de remise en état des sites d'exploitation de carrières sont définis avec les autorités préfectorales et font partie intégrante des autorisations d'exploitation. Le principe est identique dans les autres pays où Colas exploite ce type d'installations. Ces engagements sont provisionnés dans les comptes et révisés périodiquement. Au 31 décembre 2010, ces provisions s'élevaient à 133 millions d'euros (113 millions à fin 2009). Une politique systématique de certification environnementale (norme Iso 14001, par exemple) est menée. La documentation et la mesure des progrès sont réalisées par un travail d'animation des audits de suivi et de certification avec l'aide d'organismes extérieurs et de moyens internes, et s'appuient sur un système de "check-lists" mondialisées, déployées depuis deux ans, qui couvrent désormais la plupart des activités de production de matériaux et permettent de consolider les plans d'actions. À fin 2010, 80 % du chiffre d'affaires réalisé dans l'activité de production de matériaux de Colas dans le monde est couvert par au moins une certification ou l'usage des "check-lists" internes. L'ensemble du dispositif a été intégré au système de contrôle interne pour la France et l'international. En ce qui concerne la remise en état du site de SRD en fin d'exploitation, des engagements sont provisionnés dans les comptes de la société et les montants sont réactualisés périodiquement.

Certains de ces sites de production pourraient être à l'origine de pollutions accidentelles (rupture de canalisations ou d'installations de stockage), même si les installations sont conçues et maintenues pour réduire au maximum l'occurrence de tels événements (bacs de rétention, par exemple). Compte tenu de la multiplicité des sites et de leur taille modeste, ainsi que de la gestion de ces risques, un éventuel incident devrait être de portée limitée et non significatif au niveau du groupe.

Les processus de production de ces installations industrielles entraînent l'émission de $CO_2$, mais ces installations ne sont pas soumises à la procédure de quotas (excepté SRD, voir ci-dessous). Elles sont cependant encadrées par des contrôles réguliers de leurs émissions par des autorités extérieures et des contrôles internes.

La SRD, acquise le 1er juillet 2010, 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 et, du fait de la nature des produits, 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 réduire au maximum l'occurrence d'accident de pollution ou de tout incident majeur. Des programmes de contrôle spécifique 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'acci-

*(1) usines d'émulsion, de production de membranes bitumineuses, carrières, centrales d'enrobage ou d'asphalte, usine de raffinage de bitume, etc.*

dents 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. Tous les incidents ou accidents mineurs sont enregistrés et analysés. Toutes 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 appelés "grand arrêt". En 2010, le budget des travaux de "grand arrêt" s'est élevé à environ 20 millions d'euros.

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. D'autre part, les processus de production des installations entraînent l'émission de $CO_2$ et, de ce fait, le site de SRD est soumis au système des quotas dont les déclarations sont contrôlées par un cabinet d'auditeurs agréé.

*(2) Union des syndicats de l'industrie routière française*

## Risque de crédit ou de contrepartie Risques pays

Compte tenu du nombre de clients extrêmement dispersés dans l'activité routière, l'étanchéité, la sécurité/signalisation, les matériaux de construction (nombreux clients privés, collectivités locales), le risque de contrepartie significatif est faible. Dans l'activité ferroviaire, une part très importante est réalisée avec les entreprises ou organismes d'État en charge des infrastructures. Pour la partie privée, l'analyse préalable du client, complétée par le recours, chaque fois que cela est possible, à des organismes d'assurance-crédit, réduit ce risque. Les risques les plus importants peuvent être chiffrés, à travers l'analyse statistique, à quelques centaines de milliers d'euros. La crise financière, en augmentant ces risques, a renforcé les procédures préalables à la signature et au démarrage de contrats de construction.

L'activité de Colas est réalisée à 92 % en Europe ou en Amérique du Nord (États-Unis ou Canada). L'exposition au risque pays est donc faible, de même que les risques de non-paiement, puisqu'environ 70 % du chiffre d'affaires est réalisé 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 comme la Coface est concentrée sur des contrats dont les financements proviennent le plus souvent d'organismes de financement multilatéraux (Fed, Banque mondiale, etc.). À fin 2010, les retards de paiement de créances les plus significatifs proviennent de certaines filiales en Europe centrale et au Maroc. Le découvert clients rapporté au chiffre d'affaires s'est réduit dans les filiales en Europe centrale par rapport à celui au 31 décembre 2009. En revanche, au cours de l'exercice 2010, le découvert des filiales marocaines s'est allongé à plus de sept mois moyens. Ces créances sont des créances d'État ou de collectivités. Elles entraînent des coûts financiers supplémentaires imprévus à réclamer aux clients, mais leur règlement final ne semble pas représenter à ce jour un risque élevé.

## Risques opérationnels

Des actions importantes sont menées dans le domaine des transports d'engins de chantier ou d'équipements industriels (rappel des réglementations en matière de convoi exceptionnel, généralisation dans les filiales d'un logiciel de calcul des charges, élaboration par chaque filiale d'un plan d'actions 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 enfin, de prévention dans les activités de travaux souterrains pouvant entraîner des ruptures dans les réseaux de fluides dangereux comme le gaz.

En ce qui concerne les risques d'accidents du travail et ceux liés aux déplacements, le groupe Colas mène, depuis de très longues années, une politique extrêmement volontariste de prévention et de formation, qui a permis d'obtenir des améliorations significatives et permanentes, d'où une baisse importante et continue des taux de fréquence des accidents du travail ou de la circulation routière (voir aussi la rubrique "Ressources humaines" de la partie "Développement durable, recherche et innovation, ressources humaines" en page 26 du présent document de référence).

Les risques de santé au travail font l'objet d'un suivi régulier. En particulier, celui de l'exposition aux fumées de bitume fait l'objet chez Colas d'une surveillance depuis une vingtaine d'années, tant en France qu'à l'international. Des représentants de Colas participent à la plupart des groupes de travail concernés. Ce suivi est coordonné par les directions des Ressources humaines et Environnement et transmis régulièrement à la direction générale.

Depuis longtemps, Colas collabore avec la médecine du travail et les administrations sur ce sujet. Il a classé le risque comme faible et suffisamment réduit, sauf dans les utilisations en milieu fermé (tunnels) pour lesquelles une analyse de risque spécifique est nécessaire, du fait de l'effet combiné des gaz d'échappement des engins. Le seul effet indésirable sur la santé qui soit avéré est celui d'une irritation des voies respiratoires.

Sur un site internet dédié, le syndicat de la profession en France (Usirf[2]) a mis en ligne la liste des centaines d'études consacrées au sujet : aucune ne permet d'établir un lien entre les fumées de bitume et le cancer, tandis que les études les plus récentes et les plus massives concluent même de façon plus nette à une absence de ce lien. En Allemagne et aux Pays-Bas, le bitume est désormais reconnu comme non cancérigène. En Amérique du Nord, au vu des études réalisées, l'administration, les syndicats et la profession n'ont jamais pris en compte un risque de cancer et se sont simplement attachés à réduire les expositions aux fumées de bitume pour leur caractère irritant.

Sur la base de l'ensemble de ces études réalisées, Colas considère infondé le risque de cancer lié aux fumées de bitume. En France, Colas reste vigilant sur ce sujet puisque de récents recours devant les tribunaux et des tentatives de campagnes médiatiques de déstabilisation ont comme objectif la remise en question du principal matériau utilisé par la profession routière. Une cellule de crise a été constituée au sein de la profession pour y répondre et une table ronde est organisée avec le ministère du travail, la Cnam-TS, la médecine du travail, l'organisme paritaire OPPBTP (organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics) et l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité).

Les brevets et techniques ne semblent pas présenter de risques d'obsolescence. La politique de Colas en matière de recherche et développement permet un renouvellement et une modernisation permanents de ce savoir technique.

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. Pour ces grands projets, un suivi spécifique est mis en place mais ceux-ci sont plus sensibles aux aspects de complexité, conception, sujétions (géologiques, archéologiques, mise à disposition des terrains pour construire l'ouvrage), réalisation, délais d'exécution, etc. Ainsi, Colas rencontre actuellement en Roumanie des difficultés sur le contrat de construction de l'autoroute A2 Cernavoda – Constanta (20 km à réaliser en conception-construction pour un montant de 175 millions d'euros), du fait d'une modification majeure imprévue du tracé pour protéger des sites archéologiques et d'un retard important de libération de terrains sur une autre partie de l'ouvrage. Les travaux sont à un stade d'avancement d'un peu plus de 10 % et des négociations sont en cours pour adapter le contrat aux nouvelles sujétions.

Les activités de Colas peuvent être également sensibles aux phénomènes naturels et particulièrement aux conditions météorologiques. Lorsqu'elles sont défavorables (pluie, neige, gel), elles peuvent entraîner des coûts supplémentaires de réalisation et les dépenses fixes pèsent plus fortement sur la rentabilité lorsque l'activité est arrêté.

### Risque sur matières premières

Colas a une sensibilité à la régularité de son approvisionnement et aux variations du coût des matières premières principalement liées au pétrole (bitume, carburants, fuel de chauffage, huiles) dans l'activité routière, ainsi que d'autres matières premières comme 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 Étanchéité. Ce risque n'est pas systémique, sauf en cas de conflit et de rupture totale d'approvisionnement pétrolier. Ce risque 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 Bitume au niveau du groupe, et de directions Bitume dans certaines grandes zones géographiques (Amérique du Nord), afin de renforcer les capacités d'approvisionnement (accord d'achats en quantité, importation). Colas a 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. Les capacités de stockage sont importantes au regard de la consommation de bitume des régions. La politique d'augmentation de la capacité de stockage se poursuit chaque fois que des opportunités peuvent être concrétisées (acquisition ou création). L'acquisition de la Société de la Raffinerie de Dunkerque, dont la production annuelle de bitume est de l'ordre de 300 000 tonnes, est un facteur significatif de sécurisation de l'approvisionnement de l'activité routière métropolitaine ou nord-européenne.

### 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 de ces fluctuations est limité par plusieurs facteurs : le nombre et le montant moyens des contrats, qui permettent d'appréhender souvent le prix dans l'offre au client, 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 sont prises au coup par coup. Il reste une part d'activité, comme la vente de produits manufacturés aux 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 du fait des milliers de chantier 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, les clients pouvant réduire le volume de leurs commandes du fait de la hausse du prix des travaux ou des prestations.

### Risques liés à l'activité de la Société de la Raffinerie de Dunkerque (SRD)

L'activité de la Société de la Raffinerie de Dunkerque acquise en juin 2010 est sensible à la variation des prix de matières premières. La formation du résultat d'un site de raffinage de produits de spécialités est réalisée par 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)*. La marge de raffinage est liée à ce différentiel de prix.

Le cycle d'approvisionnement/production/vente est rapide et les contrats d'achat et de vente sont établis pour réduire ce risque. Un comité d'engagement est en charge des achats de matière première d'entrée. Celle-ci est achetée le mois M, entre en production le mois M+1, et les produits qui en résultent sont vendus les mois M+1, M+2 ou M+3. Une politique de couverture, dont l'objectif est de réduire ces risques, a été mise en place.

Au 31 décembre 2010, l'encours de ces couvertures représente un montant de 58 000 barils vendus à terme pour un notionnel de 4 millions d'euros. La valorisation de cet encours s'établit à - 0,125 million d'euros, imputé en capitaux propres *(cash flow hedge)*.

## TF1

### Risque de perte de programmes clés

TF1 dispose de programmes très performants grâce au savoir-faire de ses équipes artistiques, ainsi qu'aux liens privilégiés qu'elle entretient historiquement avec ses partenaires producteurs français et étrangers. L'expertise des équipes de l'Antenne en matière de programmation et de communication permet, en outre, de donner une emphase particulière à ces événements. Tous ces facteurs sont ceux qui permettent à TF1 de réduire considérablement les impacts du risque de perte de programmes clés, dont la contrepartie pourrait être une régression des audiences et, dans le domaine de la télévision payante, l'émergence de tensions avec les distributeurs de chaînes dans un marché aujourd'hui de plus en plus restreint à quelques acteurs.

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

### Risques liés au non-remboursement d'avances versées

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

### Risques liés à la crise économique

La crise de 2009 a touché l'entreprise TF1 à l'instar des économies mondiales. Afin d'atténuer les effets d'éventuelles nouvelles secousses et de se doter d'une capacité de réaction toujours meilleure en cas de rechute, le groupe s'est réorganisé. Il a mis en place de nouveaux processus, a transformé une partie de ses charges en charges variables et adapté son modèle économique. En 2010, le groupe a poursuivi ses efforts en matière de coût de grille et de politique d'achats, en particulier en améliorant l'adéquation de ses acquisitions de droits avec le niveau de ses besoins en termes d'audience qualifiée.

### Risques industriels

#### Diffusion des programmes de TF1 - Risque d'interruption du transport du signal et risque d'inexécution

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

- par voie hertzienne analogique *via* les 68 sites d'émission principaux et les 2 492 stations de réémission de TDF dans les régions dont le passage au tout numérique est planifié en 2011,
- par satellite en clair *via* un transpondeur d'Atlantic Bird 3 d'Eutelsat opéré par la société Globecast,
- par voie hertzienne en TNT gratuite SD *(Standard Definition) via* les 123 sites d'émissions principaux et 892 sites secondaires opérés par les sociétés TDF, TowerCast, OneCast et Itas Tim,
- par voie hertzienne en TNT gratuite HD (haute définition) *via* les 77 sites d'émissions principaux opérés par les sociétés TDF, Towercast et Onecast et Itas Tim,
- par satellite en numérique gratuit, sur la position Astra 1 de SES dans l'offre TNT SAT et Atlantic Bird 3 d'Eutelsat dans l'offre Fransat,
- par câble (obligation dite du *must-carry* analogique à la charge des câblo-opérateurs), en analogique Secam,
- par câble en numérique SD,
- par satellite en numérique SD dans les bouquets de Canalsatellite (Astra 1 de SES) et de AB (AB3 d'Eutelsat),
- par ADSL et par fibre optique le cas échéant, en numérique SD, par tous les fournisseurs d'accès internet Orange, Free, SFR, Bouygues Telecom, Darty,
- par câble, satellite et ADSL en numérique HD dans un nombre croissant de réseaux.

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

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

Progressivement, la diffusion hertzienne multiforme (analogique, TNT SD, TNT HD) permet de minimiser l'impact des défaillances éventuelles, ces réseaux étant déconnectés les uns des autres et utilisant des équipes propres.

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

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

atteinte à l'image de TF1, demande de dégrèvements d'annonceurs, perte de droits dérivés).

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

Le préjudice que pourrait subir TF1 en cas d'arrêt d'un émetteur est proportionnel au bassin de téléspectateurs desservi par l'émetteur défaillant. Une défaillance sur le bassin parisien (10 millions de téléspectateurs) pourrait avoir d'importantes conséquences économiques. C'est pourquoi TF1 a négocié pour sa diffusion numérique des délais très brefs d'intervention des services de TDF en cas de panne, et demandé le renforcement de mesures de secours. Pour sa diffusion analogique, compte tenu du fait que cette diffusion est en cours d'extinction et destinée à être définitivement stoppée fin 2011, des mesures de secours équivalentes étaient également applicables, mais au seul émetteur de la Tour Eiffel, le plus stratégique pour la diffusion analogique de TF1 et dont l'extinction a eu lieu le 8 mars 2011.

Par ailleurs :

- la poursuite de l'extinction de l'analogique en 2011 va créer de nouvelles zones de risques en raison, d'une part, de l'extinction de zones à forte densité de population (le bassin parisien, par exemple) avec de possibles impacts sur les habitats collectifs et, d'autre part, en raison de l'extinction des zones de montagne pour lesquelles il existe un risque sur le taux d'équipement des paraboles, du fait de l'absence de numérisation de sites de diffusion de très faible couverture qui existaient en analogique. Par ailleurs, la capacité limitée de TDF à assurer la bascule des sites secondaires de l'analogique vers le numérique peut conduire à des arrêts sur plusieurs jours ;
- dans le cadre de l'affectation du déploiement de nouveaux multiplex (R7 et R8, par exemple), des réaménagements de fréquences sont susceptibles d'impacter les multiplex existants et induire ainsi des perturbations locales sur ses réseaux ;
- la bascule de l'Antenne au sein d'infrastructures purement numériques (le PNS2 ou *Process News and Sport 2)* est susceptible de générer des dysfonctionnements liés à sa mise en place, qui doivent être pris en compte dans la mesure où ils concernent des programmes en *prime time.*

#### Politique de gestion des risques

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, Eurosport, e-TF1 et l'exploitation des systèmes d'information. Des tests de procédures sont effectués ponctuellement et permettent si nécessaire l'ajustement du dispositif. La continuité de l'antenne est opérationnelle 24h/24 et une simulation de fonctionnement est effectuée tous les mois.

En 2010, une journée d'exercice de simulation d'utilisation du site secours a mobilisé plus de 70 personnes dans l'entreprise et a permis d'assurer la reprise du journal télévisé, la continuité de l'antenne et de l'activité publicitaire dans des conditions de complexité équivalentes à la réalité. Le nouveau système de production des news (le PNS2 ou *Process News and Sport 2)* est installé sur le site secours et permet une disponibilité permanente des sujets en cours de fabrication.

Le plan Réagir a été mis en œuvre à deux reprises en 2010 pour des incidents sans impact direct sur l'antenne.

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

## Risques liés à l'environnement concurrentiel

#### Risques liés à la croissance de la télévision numérique terrestre (TNT) et d'internet (source : Médiamétrie)

Le groupe TF1 évolue depuis toujours dans un contexte concurrentiel en mutation permanente.

Cette situation s'est quelque peu accélérée avec :

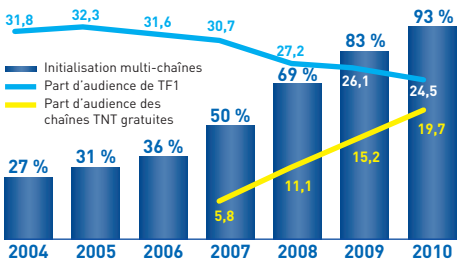
- le développement de la télévision numérique terrestre (TNT),
- la lente évolution des comportements de consommation de divertissements au travers du développement du média internet, dont les recettes devraient progresser dans les années à venir, en partie en provenance des budgets hors média.

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

Le déploiement de la TNT a permis l'émergence de nouvelles chaînes et généré une répartition de l'audience du média télévision sur un plus grand nombre d'acteurs. L'évolution du paysage audiovisuel s'est faite de manière rapide puisqu'en janvier 2007, 40 % des Français recevaient une offre multi-chaînes ; ils sont 98 % à fin décembre 2010 (ce qui représente une moyenne de 93 % pour l'ensemble de l'année 2010).

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 trois en 5 ans, la part d'audience de TF1 sur les "individus âgés de 4 ans et plus" est passée de 31,8 % en 2004 à 24,5 % en 2010 (soit - 7,3 points). Les chaînes de la TNT réalisaient quant à elles, en cumulé, une part d'audience de 5,8 % en 2007 contre 19,7 % en 2010 (soit + 13,9 points). Par ailleurs, TF1 reste la seule chaîne à réaliser des audiences supérieures à

**Part d'audience* de TF1 et des chaînes de la TNT gratuite**




*(*) initialisation multi-chaînes sur les individus âgés de 4 ans et plus*

9 millions de téléspectateurs et totalise 97 des 100 meilleures audiences de l'année 2010. Le risque de fragmentation continue subie par TF1 sera atténué par le rééquilibrage du groupe TF1 dans la TNT avec la prise de contrôle exclusif de TMC et NT1.

Dans un contexte où le temps consacré au divertissement a continué d'augmenter, y compris sur le média télévision, le groupe conforte la position de TF1, chaîne leader, en limitant l'impact de ces changements sur son audience grâce à la puissance de ses programmes. Il se positionne aussi comme un acteur majeur de la TNT au travers de sa participation dans TMC (chaîne leader de la TNT en 2010) et NT1 et reste le premier site média français à travers le site internet tf1.fr.

#### Risque lié au passage au numérique

La réaffectation de fréquences hertziennes à de nouveaux acteurs (réallocation à un usage audiovisuel d'une partie des ressources issues du dividende numérique, etc.) constitue un risque lié à l'environnement concurrentiel. Par ailleurs, la mise en demeure de la France par la Commission européenne fait peser une incertitude quant à l'octroi des canaux compensatoires aux chaînes historiques après l'arrêt définitif de la diffusion analogique. Cette mise en demeure pourrait aboutir soit au gel des canaux compensatoires, soit à leur octroi en contrepartie de l'ouverture d'un appel à candidatures au moment de leur lancement.

### Risques liés à la réglementation

#### Autorisation d'émettre et pouvoir de sanction du CSA

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

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

La loi du 5 mars 2007 relative à la modernisation de la diffusion audiovisuelle et télévision du futur instaure deux prolongations automatiques de cinq ans de l'autorisation de TF1 : la première au titre de la compensation de l'arrêt anticipé de la 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.

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

Par ailleurs, le Conseil supérieur de l'audiovisuel peut, en cas de non-respect de ses obligations conventionnelles par TF1, compte tenu de la gravité du manquement et après mise en demeure, prononcer contre l'éditeur une des sanctions prévues à l'article 42-1 de la loi du 30 septembre 1986 (sanction pécuniaire, suspension de l'édition, de la diffusion, de la distribution du service, d'une catégorie de programme, d'une partie du programme ou d'une ou plusieurs séquences publicitaires, pour un mois au plus ; réduction de la durée de l'autorisation d'usage de fréquences dans la limite d'une année).

#### Remise en cause de l'arrêt de la publicité sur France Télévisions

L'article 53 de la loi du 30 septembre 1986, posant le principe de l'arrêt total de la publicité sur France Télévisions en 2012, a été modifié par la loi de finances pour 2011, qui a reporté cette échéance au 1er janvier 2016. En contrepartie de ce report, la taxe acquittée par les chaînes, visant à financer le manque à gagner de France Télévisions, a été abaissée à 0,5 % de leur chiffre d'affaires et ce, jusqu'au 1er janvier 2016.

Il est, à cet égard, important de rappeler 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 sur internet. Ainsi, la majoration de la TVA sur les opérateurs de *triple play* récemment adoptée est susceptible de peser sur les négociations à venir entre les plateformes de distribution de télévision payante et les chaînes thématiques du groupe.

### Risques liés au droit des personnes (intimité de la vie privée, diffamation)

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

## Bouygues Telecom

### Accès aux infrastructures

Évoluant dans un secteur marqué par des cycles de mutations technologiques, l'un des enjeux majeurs de Bouygues Telecom est d'accéder aux infrastructures au meilleur coût et dans un délai permettant de répondre, au bon moment, aux attentes des consommateurs en termes de nouveaux services.

Dans le Très Haut Débit fixe, Bouygues Telecom a mis en œuvre les projets lui permettant de se positionner comme un acteur incontournable. Depuis novembre 2010, Bouygues Telecom utilise le réseau de Numericable et propose la Bbox fibre qui offre des débits supérieurs à l'ADSL. En signant un accord avec SFR le 9 décembre 2010 pour le co-déploiement d'un réseau en fibre optique de 3 millions de prises, Bouygues Telecom sera le seul fournisseur d'accès à internet présent simultanément dans l'ADSL, le câble et la fibre optique.

Dans le Très Haut Débit mobile, Bouygues Telecom est en attente et se positionnera suivant les procédures d'attribution des fréquences 2,6 GHz et des fréquences 800 MHz (DN), qui seront lancées par l'Arcep.

### Concurrence

Les activités de Bouygues Telecom sont soumises à une concurrence forte qui évoluera dans un avenir proche avec l'entrée sur le marché de la téléphonie mobile de l'opérateur Free, détenteur de la 4e licence UMTS.

Bouygues Telecom anticipe les mutations du marché *via* son programme "Oser" lancé en 2009 et qui est en cours d'exécution. Ce programme vise à accroître le rythme d'acquisition de nouveaux clients fixe et mobile et à optimiser les coûts de production. Bouygues Telecom s'appuie sur une approche résolument tournée vers la satisfaction des clients et une constante capacité d'innovation. En témoigne le lancement d'offres toujours plus compétitives et créatives telles que :

- l'offre ideo 24/24, première offre *quadruple play* incluant les appels illimités 24/24 vers tout opérateur,
- l'offre dérivée Neo 24/24 lancée en novembre 2010,
- les forfaits Neo Pro 24/24 et Neo Entreprises 24/7, devenues des références du marché.

### Évolutions réglementaires et fiscales défavorables

Dans un contexte réglementaire et fiscal fortement évolutif, de nouvelles taxes et de nouvelles contraintes réglementaires européennes ou nationales s'appliquent aux services mobiles et fixes et peuvent affecter la rentabilité de Bouygues Telecom. Aussi, l'entreprise réalise une veille constante pour anticiper ces changements et en intégrer les effets.

### Défaillance d'un cocontractant, d'une contrepartie

La crise financière a fragilisé les cocontractants de Bouygues Telecom, qu'ils soient fournisseurs, clients ou partenaires commerciaux, soumettant Bouygues Telecom à un risque d'image, de perte de résultat et de continuité d'activité en cas de défaillance. Pour pallier ce risque, Bouygues Telecom réalise un suivi régulier des cocontractants majeurs et prépare des plans d'actions pouvant être rapidement mis en œuvre si nécessaire.

### Indisponibilité durable d'un site de production

Des défaillances ou des indisponibilités de services fournis aux clients peuvent se produire en cas d'atteinte des infrastructures réseau ou informatique critiques pour Bouygues Telecom.

Pour limiter les risques de sinistre touchant un site de production, les salles informatiques sont sécurisées : accès restreints, protection incendie, climatisation, régulation de l'hygrométrie, double alimentation électrique et générateur de secours. Ces dispositifs sont vérifiés et maintenus à une fréquence définie.

En cas de survenance d'un tel sinistre, Bouygues Telecom dispose depuis 2003 d'un plan de continuité d'activité prévoyant une reprise des systèmes, des applications et des données par ordre de criticité, ainsi que des sauvegardes externalisées sur un site sécurisé différent du site de production. Le plan de continuité informatique fait l'objet d'exercices réels ou de simulations au moins une fois par an, et de tests dans le cadre d'évolutions majeures (logiciels, équipements).

### Éviction de la chaîne de valeur par l'innovation d'un marché connexe

Une part de la croissance du marché a pour cause l'innovation dans les services de téléphonie. De nombreux acteurs interviennent dans la composition d'un service et certains pourraient capter une partie de la valeur des clients de Bouygues Telecom. Aussi, celle-ci maintient-elle un service de veille constante sur les innovations et participe directement ou indirectement aux développements de produits à fort potentiel.

### Radiofréquences et santé

Les travaux de veille et d'analyse sont menés strictement et en permanence par la direction Fréquence et Protection de Bouygues Telecom sur la base de plusieurs sources (internet, achat de publications, abonnement aux organismes de veille, réseau de connaissance, participation aux colloques scientifiques, etc.).

Bouygues Telecom est très attentif aux besoins d'information de ses clients et affiche depuis le début de l'année 2006 la valeur de DAS (débit d'absorption spécifique) de ses téléphones mobiles en point de vente et sur son site internet (depuis 2001). Bouygues Telecom veille également depuis longtemps à informer ses consommateurs et prospects des précautions à prendre pour user au mieux de leur mobile : utiliser un kit oreillette présent dans tous les packs, téléphoner de préférence dans les zones où la réception est de bonne qualité, modérer l'utilisation du téléphone mobile par les enfants, etc.

Bouygues Telecom participe au Comop, comité opérationnel lancé en juillet 2009 dans le cadre du Grenelle des antennes. Réunissant toutes les parties prenantes (ministères, élus, associations, experts), cette instance a réalisé un état des lieux de l'exposition aux champs électromagnétiques sur cinq premières communes. Les résultats préliminaires, présentés pour la ville de Grenoble, confirment des niveaux d'exposition très faibles, en deçà des seuils réglementaires. Ils seront suivis, en 2011, de résultats consolidés sur l'ensemble des communes désignées pour ces expérimentations.

### Risque psychosocial

En tant qu'employeur significatif du marché des télécommunications, Bouygues Telecom est conscient de son exposition au risque psychosocial. L'entreprise défend les valeurs de synergie, de solidarité, de progrès et d'innovation. Dans le cadre de son développement, Bouygues Telecom s'appuie sur une mobilité interne contrôlée dans le respect de la meilleure satisfaction de ses collaborateurs.

À ce titre, Bouygues Telecom a été doublement distinguée en 2010 par le *CRF Institute*. Avec le label Top Employeurs 2010, elle fait partie des vingt entreprises françaises reconnues pour la qualité de leur politique de ressources humaines. Elle est en outre lauréate du prix spécial "Gestion des talents" pour son accompagnement des collaborateurs en termes de ressources humaines.

Bouygues Telecom maintient un état de vigilance constant concernant les risques psychosociaux et s'appuie sur différents indicateurs parmi lesquels :

- des enquêtes de satisfaction des collaborateurs,
- un observatoire du stress crée en 1999 et dont les résultats et plans d'actions associés sont présentés au CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et aux partenaires sociaux,
- une assistante sociale sur chacun des sites de Bouygues Telecom,
- un accord lié aux négociations sur le stress signé en 2010 et dont la déclinaison est en cours.

## RISQUES DE MARCHÉ

En complément des indications données ci-après, il convient de se reporter aux tableaux chiffrés figurant en note dans le chapitre "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** Liquidité au 31 décembre 2010
- **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 devises
- **Note 17.1** Couverture du risque de taux
- **Note 17.2** Couverture du risque de change

### 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.

### Nature des risques auxquels le Groupe est exposé

#### Exposition au risque de change

Globalement, le groupe Bouygues est faiblement exposé au risque de change sur les opérations commerciales courantes, dans la mesure où l'activité à l'international (Bouygues Construction et Colas principalement) ne donne pas lieu à exportation. Selon les possibilités, les contrats facturés en devises donnent lieu à des dépenses dans la même devise. C'est le cas notamment pour la plupart des chantiers exécutés à l'étranger, dont la part de dépenses de sous-traitance et de fournitures en monnaie locale est prépondérante par rapport à 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.

#### 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 "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.

**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.

### Règles de couverture

#### En matière de risque de change

(cf. note 17.2 du chapitre "Les comptes", annexe aux comptes consolidés)

Le principe appliqué au sein du groupe Bouygues est de couvrir systématiquement les risques de change résiduels découlant des opérations commerciales. Lorsque les flux sont certains, le risque de change est couvert par

des achats ou des ventes à terme, ou par des *swaps* de devises. Pour certains contrats importants, une couverture optionnelle peut être mise en place préalablement à l'obtention définitive de l'affaire ; si le sous-jacent de la couverture disparaît (prestation non réalisée, commande annulée, etc.), l'opération de couverture est immédiatement dénouée.

Dans un souci de rationalisation, les positions de change de certaines entités du Groupe peuvent être gérées de façon centralisée et, le cas échéant, les positions symétriques peuvent être compensées.

Les produits dérivés de change ne sont utilisés qu'aux seules fins de couverture.

### En matière de risque de taux

(Cf. note 17.1 du chapitre "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.

### Méthodes de comptabilisation

En règle générale, les instruments financiers utilisés par le groupe Bouygues 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.

### Valeur de marché des instruments de couverture

Au 31 décembre 2010, la valeur de marché *(net present value)* du portefeuille d'instruments financiers de couverture est de - 30,1 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 : - 13,5 M€
- opérations s'inscrivant dans le cadre d'une relation de couverture de flux de trésorerie : - 16,6 M€

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 - 6,3 millions d'euros (respectivement - 52,1 millions d'euros).

En cas d'évolution uniforme défavorable de 1 % de l'euro par rapport à toutes les autres devises, la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à - 37,3 millions d'euros.

Les calculs ont été effectués par le Groupe ou obtenus de contreparties bancaires avec lesquelles ils ont été contractés.

### 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.

### Risque de liquidité

Au 31 décembre 2010, la trésorerie disponible s'élève à 5 271 millions d'euros (y compris - 11 millions d'euros d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net), auxquels s'ajoute un montant de 5 548 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 2013, 2015, 2016, 2018, 2019 et 2026 comportent une clause de *change of control* (changement de contrôle de Bouygues SA). Les dettes obligataires de Bouygues bénéficient de la note A- (long terme) de Standard & Poor'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 chapitre "Informations juridiques et financières", où sont abordées de façon plus détaillée les incidences d'un changement de contrôle.

## DIFFÉRENDS ET LITIGES

Les sociétés du groupe Bouygues sont engagées dans divers procès et réclamations dans le cours normal de leurs activités. Des filiales de Bouygues Construction et Colas sont notamment 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. Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe. Les litiges sont examinés régulièrement, notamment lorsque des faits nouveaux surviennent. Les montants provisionnés apparaissent adéquats au regard de ces évaluations. Le Groupe met en œuvre tous les moyens légaux pour assurer la défense de ses intérêts légitimes.

### Bouygues Construction

#### RSA – Chantier de Gautrain

Bouygues Travaux Publics, en association avec deux partenaires locaux et Bombardier pour le matériel roulant et les équipements électromécaniques, a pu livrer pour la Coupe du monde de football, qui se déroulait en Afrique du Sud en juin 2010, la première phase de ce très important projet d'infrastructure ferroviaire destiné à relier le principal aéroport du pays aux villes de Johannesburg et Pretoria. La dernière phase du projet devrait être livrée dans le courant du premier semestre 2011. Les conditions d'exécution du chantier, notamment dans la partie tunnel, ont été rendues difficiles par une désorganisation générale du chantier provoquée par une livraison tardive des terrains d'emprise, dans un contexte général déjà extrêmement délicat (hyper inflation des matières premières et conditions géologiques défavorables).

À la suite de ces difficultés, plusieurs différends sont apparus entre la province du Gauteng, autorité concédante, et Bombela Ltd, la société concessionnaire titulaire du contrat, dont Bouygues Travaux Publics détient 17 % du capital.

Les parties (essentiellement à l'initiative de la province du Gauteng) ont saisi le tribunal arbitral de plusieurs questions relatives aux conditions d'exécution du contrat. Sur l'un des différends en cause, relatif aux RODs *(Record Of Decisions,* acte administratif tenant lieu de permis de construire, de déclaration d'utilité publique et d'autorisation environnementale), le tribunal arbitral a rendu le 20 janvier dernier une sentence par laquelle il tranche sur la question de savoir à qui incombe la charge de l'obtention desdits RODs rendus nécessaires par l'évolution du projet depuis la signature du contrat de concession.

À cette occasion, la demande principale de la Province, visant à obtenir une déclaration de principe attribuant à la société concessionnaire la responsabilité d'avoir à obtenir la totalité des RODs et d'avoir à en supporter les contraintes, notamment environnementales, a été rejetée par le tribunal arbitral.

Conformément à la demande de Bombela Ltd, le tribunal a, au contraire, examiné les circonstances au cas par cas pour, dans un premier temps, identifier laquelle des parties était à l'initiative de la modification du projet et, dans un second, en conclure que l'une ou l'autre des parties devait supporter les coûts et risques afférents à l'obtention des RODs et à leur mise en œuvre effective.

Les parties poursuivent en parallèle des discussions amiables afin de déterminer les impacts (coût, délai) des retards et des difficultés rencontrées.

#### Flamanville – EPR

Bouygues Travaux Publics est titulaire du contrat de construction du génie civil du réacteur nucléaire de la centrale de Flamanville conclu avec EDF le 2 octobre 2006. Les difficultés techniques rencontrées depuis le début de l'exécution de ce contrat ont, déjà par le passé, conduit les parties à en modifier les termes, notamment s'agissant du prix et du délai.

Fin 2010, un accord de principe, qui doit encore être formalisé par un avenant, a été obtenu.

Cet accord devrait conduire à une augmentation du prix couvrant essentiellement les difficultés rencontrées lors de la conception et de la réalisation des revêtements métalliques des piscines de certains bâtiments d'une part, et l'adaptation des méthodes à mettre en œuvre en raison essentiellement de la complexité croissante des opérations de ferraillage et de bétonnage d'autre part.

D'autres événements ayant significativement perturbé l'organisation du chantier doivent donner lieu à de nouvelles discussions avec le maître d'ouvrage dans les mois à venir.

#### METP Île-de-France

À la suite de la décision du Conseil de la concurrence du 9 mai 2007, la région Île-de-France a engagé courant 2008 un contentieux indemnitaire visant à obtenir réparation du préjudice qu'elle estime avoir subi du fait du comportement anticoncurrentiel des entreprises du secteur, à l'occasion de l'attribution des différents marchés de rénovation des lycées en Île-de-France.

Saisi en référé, le tribunal de grande instance de Paris a rejeté la demande de la Région par une ordonnance du 15 janvier 2009, au motif notamment qu'il existait une contestation sérieuse sur le principe même de la créance indemnitaire.

Invitée à se pourvoir au fond, la Région a saisi à nouveau le tribunal de grande instance de Paris en février 2010 d'une requête tendant à poursuivre la réparation d'un préjudice estimé par la région à 358 000 000 euros sur la base d'une responsabilité *in solidum* des co-auteurs du dommage, à savoir les entreprises et personnes physiques condamnées pour comportement anticoncurrentiel.

Les entreprises du secteur, qui contestent l'évaluation et la réalité du préjudice allégué, ont saisi à leur tour le tribunal d'un incident de communication de pièces à l'occasion duquel elles réclament qu'il soit enjoint à la Région de communiquer un certain nombre de pièces permettant de retracer le plus précisément possible le processus décisionnel qui a conduit à l'attribution de chacun des marchés et permettant d'établir la preuve du préjudice allégué. Par ordonnance du 3 mars 2011, le tribunal de grande instance a fait injonction à la Région de présenter sa demande sous la forme de 88 sous-dossiers.

**États-Unis – Tunnel du Port de Miami**

Bouygues Travaux Publics est titulaire d'un contrat portant sur le financement, la conception, la construction et la maintenance d'un important projet d'infrastructure routière souterraine dans la zone portuaire de Miami.

Préalablement au début des opérations de creusement, Bouygues Travaux Publics a engagé une campagne d'investigations géologiques complémentaires qui a fait apparaître des écarts significatifs avec les données géologiques transmises à l'origine par le client (ministère des Transports de l'État de Floride).

Le résultat de ces investigations complémentaires a été officiellement notifié au client afin de l'informer des perturbations prévisibles du mode de creusement. L'évaluation de l'impact de ces circonstances, tant sur la durée des travaux que sur leur coût, est actuellement en cours.

## Bouygues Immobilier

### Contentieux

Bouygues Immobilier n'est pas confronté à des contentieux significatifs, à l'exception d'un litige sur les travaux de dépollution de l'opération "Grand Sillon" à Saint-Malo.

## Colas

### Litiges significatifs au 31 décembre 2010

**Demandes de dommages civils**

- Dommages civils réclamés en Hongrie. Plusieurs sous-filiales hongroises (Egut, Debmut, Alterra) font l'objet de diverses demandes de dommages civils suite à des décisions du Conseil de la concurrence hongrois. L'ensemble de ces demandes représente un montant total d'environ 25 millions d'euros, dont la demande la plus importante concerne la société nationale des autoroutes hongroises et représente 19 millions d'euros. Dans ce dossier, un expert mandaté pour évaluer le préjudice a rendu un rapport le 22 avril 2010 concluant à l'absence de préjudice pour le client. Le client ayant contesté la conclusion de cette expertise, l'expert a confirmé son analyse devant le tribunal le 10 décembre 2010.

- Dommages civils réclamés par le conseil général de la Seine-Maritime à la filiale Colas Île-de-France Normandie. Suite à la condamnation de six entreprises dont Colas Île-de-France Normandie pour des pratiques d'entente sur les marchés d'enrobés de la Seine-Maritime entre mars 1991 et décembre 1998, le conseil général a déposé une requête le 25 février 2010 pour demander la nullité des contrats passés et le remboursement du prix versé et, à titre subsidiaire, faire condamner les entreprises contractantes à rembourser le préjudice subi. Le montant total réclamé aux six entreprises à titre principal est de 133,7 millions d'euros et, à titre subsidiaire, de 35,6 millions d'euros. Colas Île-de-France Normandie conteste ces demandes.

- L'ensemble des contrôles de l'Urssaf font l'objet de provisions jugées suffisantes pour faire face à l'ensemble des contrôles effectués avec régularité auprès d'un nombre élevé de sociétés du groupe. Fin 2009, un redressement important a été effectué par l'Urssaf au titre d'allègements de charges sociales liés aux dispositifs Tepa[3] et Fillon, et ce, au premier euro pour les exercices 2006-2008, au motif de non-délivrance des informations sous forme dématérialisée qui seraient requises, selon l'Urssaf, par le code de la Sécurité sociale. La société et ses filiales estiment n'être nullement dans les conditions d'une taxation forfaitaire prévue par l'article R. 242-5 du code de la Sécurité sociale, dès lors qu'elles ont remis les documents ou justificatifs nécessaires à la réalisation du contrôle et que leur présentation en permettait l'exploitation. Il est difficile d'estimer aujourd'hui les éventuelles conséquences financières de ce redressement puisqu'il repose sur une question de principe selon laquelle toutes les exonérations Tepa[3] et Fillon pourraient être rejetées au seul motif que Colas a transmis ses états justificatifs au format papier et non de manière dématérialisée. Le montant de ce redressement est évalué à 46,6 millions d'euros.

## TF1

### Litiges liés aux droits de propriété intellectuelle (droit d'auteur, droits voisins)

Après avoir été assignée en 2007 par la SPPF (Société des producteurs de phonogrammes en France), société civile réunissant des producteurs de disques, TF1 a été poursuivie en juin 2008 par une deuxième société civile, la SCPP (Société civile des producteurs phonographiques). Ces sociétés civiles contestent le fait que TF1 ait pu utiliser des disques au titre de la licence légale instaurée dans le droit français en 1985 ; elles demandent réparation du préjudice qu'elles auraient subi au cours de la période 1997-2005 (33 millions d'euros pour la SPPF et 57 millions d'euros pour la SCPP). Dans le cadre de ces procédures, TF1 a demandé à la SPRE (Société civile pour la perception de la rémunération équitable de la communication au public des phonogrammes du commerce) le remboursement des sommes qu'elle avait réglées sur cette période au titre de la licence légale et appelé en garantie un certain nombre de producteurs audiovisuels. Les négociations avec l'ensemble des acteurs du secteur, ouvertes courant 2007, se sont poursuivies en 2008 et ont été finalisées en 2009.

Les accords signés ont eu pour objet, d'une part, de régler le passé sur des bases conformes aux provisions figurant dans les comptes et, d'autre part, de convenir de nouvelles modalités pour l'avenir, les différents accords (licence légale plus droits exclusifs) permettant de couvrir l'ensemble des utilisations de musique du commerce faites dans les programmes de TF1 (à l'exception des publicités, films, œuvres audiovisuelles, vidéoclips qui, dès l'origine, n'étaient pas concernés par les négociations), mais également sur les autres chaînes du groupe, tant pour une diffusion linéaire que non linéaire (sous forme de télévision de rattrapage, dite *catch-up TV)* ; ces accords ont été reconduits pour une année à compter du 1er janvier 2011.

Le groupe TF1 étant victime d'un piratage des contenus sur lesquels il a des droits, des actions judiciaires ont été engagées courant 2008 pour faire cesser ces agissements et demander la réparation du préjudice subi à un certain nombre de plateformes telles que Dailymotion ou YouTube. Les procédures correspondantes, engagées à l'origine devant le tribunal de commerce de Paris, ont été renvoyées devant le tribunal de grande instance de Paris, seul désormais habilité, à la suite d'une modification législative, à examiner les questions relevant de la contrefaçon du droit d'auteur. Le groupe

*(3) loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat*

TF1 a été conduit à actualiser ses prétentions dans ces deux dossiers, les agissements fautifs s'étant poursuivis postérieurement à la délivrance des assignations ; la juridiction saisie ne devrait pas se prononcer avant la fin de l'année 2011.

Le groupe TF1 avait également engagé une action contre le site Wizzgo qui proposait un service de magnétoscope en ligne, service qui a été jugé illicite le 25 novembre 2008 par le tribunal de grande instance de Paris. La société Wizzgo, qui avait fait appel de cette décision, a été placée en liquidation le 22 janvier 2009 et les sociétés du groupe TF1 ont régularisé leur déclaration de créance auprès du mandataire liquidateur en avril 2009.

Un procès oppose TF1 International (devenue TF1 Droits audiovisuels le 17 septembre 2009) au producteur américain On My Own. TF1 Droits Audiovisuels considère que le film *Miracle at Santa Anna* qui lui a été livré n'est pas conforme aux dispositions du *Deal Memo* signé avec le producteur en octobre 2007. Ces circonstances ont conduit TF1 Droits Audiovisuels à demander au tribunal de commerce de Paris de résilier le *Deal Memo* pour livraison non conforme et ce, aux torts de On My Own, et de l'indemniser de son préjudice à hauteur de 3 millions d'euros. De leur côté, On My Own et Spike Lee (auteur) ont engagé une procédure contre TF1 Droits Audiovisuels devant le tribunal de grande instance de Paris pour inexécution du *Deal Memo* et règlement de la somme de 7,3 millions d'euros fixée à cet accord, ainsi que l'allocation de dommages et intérêts. Le tribunal de grande instance de Paris est désormais saisi de l'ensemble des procédures. Les parties font part, tour à tour, de leurs arguments et la juridiction saisie devrait se prononcer à la fin du premier semestre 2011 au plus tôt.

## Litiges liés à certaines émissions de téléréalité

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

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

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

D'autres procédures ont été engagées devant le conseil de prud'hommes de Boulogne-Billancourt pour d'autres saisons ou d'autres candidats de *L'Île de la Tentation*. Elles ont visé également d'autres émissions dont TF1 a acquis les droits auprès de producteurs externes, comme l'émission *Koh Lanta*. Aux côtés du producteur, certains demandeurs ont attrait la chaîne TF1, acheteuse des droits de diffusion de l'émission, en qualité d'éventuel "co-employeur".

S'agissant des dossiers dont elle était saisie, cette juridiction a rendu des décisions contrastées : elle a (i) soit condamné le producteur, mais pour des montants relativement modestes (de l'ordre de quelques milliers d'euros par demandeur), rejetant, pour le surplus, les prétentions afférentes au "travail dissimulé", (ii) soit les affaires ont été renvoyées en formation de départage ; (iii) en toute hypothèse, TF1 SA n'a jamais fait l'objet d'une quelconque décision judiciaire défavorable. Par des décisions rendues le 15 septembre 2009, cette juridiction a étendu au programme *Koh Lanta* la solution retenue pour les dossiers de *L'Île de la Tentation,* tout en condamnant l'un des demandeurs, qui avait été déclaré vainqueur, à rembourser à TF1 le gain obtenu.

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

La cour d'appel de Versailles s'est en l'état uniquement déterminée, aux termes d'arrêts en date du 9 novembre 2010, sur les prétentions de candidats dont l'action "salariale" était prescrite, en leur octroyant cependant des dommages et intérêts, eu égard au préjudice qu'ils auraient subi du fait des conditions dans lesquelles s'était déroulé l'enregistrement du programme. TF1 Production a décidé de former un pourvoi contre ces arrêts. Dans le courant du premier semestre 2011, cette juridiction devrait rendre ses premières décisions au profit de candidats dont l'action "salariale" n'est pas prescrite.

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

L'impact financier de ces dossiers reste, au regard des dernières décisions rendues, relativement maîtrisé. Les décisions attendues dans les dossiers de participants dont l'action "salariale" n'est pas prescrite devraient fournir une indication plus précise sur les contours de cet impact financier. L'orientation actuelle de la jurisprudence conduit d'ores et déjà le secteur à revoir les conditions dans lesquelles les émissions de téléréalité sont réalisées, ce qui impacte le coût de ce type de programmes.

## Litiges liés au droit de la concurrence

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

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

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

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

- la définition des marchés pertinents de la fibre optique et de la télévision de rattrapage *(catch-up TV) ;*

- l'existence ou non d'effets cumulatifs de verrouillage du marché de la télévision payante du fait de ces exclusivités.

France Télécom a fait appel de cette décision. C'est dans ce contexte que les conditions de la poursuite de la distribution des chaînes thématiques du groupe TF1 par les distributeurs de télévision payante après le 31 décembre 2011 vont se poser.

#### Processus d'acquisition de 100 % de NT1 et des 40 % de TMC détenus par Groupe AB

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

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

#### Les engagements pris par TF1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les engagements pris par le groupe TF1 devant les deux autorités ne remettent pas en cause l'intérêt économique et industriel de cette opération.

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

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

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

### Bouygues Telecom

#### Concurrence

- Le 30 novembre 2005, Bouygues Telecom a été condamné par le Conseil de la concurrence à verser une amende de 58 millions d'euros dans le cadre du dossier "Entente dans la téléphonie mobile". Bouygues Telecom a fait appel auprès de la cour d'appel de Paris qui a confirmé la décision du Conseil de la concurrence le 12 décembre 2006. Bouygues Telecom a formé un pourvoi en cassation le 9 janvier 2007. Par décision en date du 29 juin 2007, la Cour de cas-

sation a confirmé l'amende pour entente infligée aux trois opérateurs sur la répartition des marchés, mais a invalidé la condamnation pour échange d'informations entre 1997 et 2003 (amende infligée à Bouygues Telecom : 16 millions d'euros). La Cour de cassation a donc renvoyé le dossier devant la cour d'appel de Paris qui, par un arrêt du 11 mars 2009, a confirmé la condamnation pour échange d'informations. Bouygues Telecom a formé un nouveau pourvoi en cassation contre cette décision, qui a été rejeté par la Cour de cassation dans son arrêt du 7 avril 2010.

Par ailleurs, Bouygues Telecom a dénoncé devant la Cour européenne des droits de l'homme la violation de la convention européenne des droits de l'homme sur le fondement d'un droit à un procès équitable. La procédure est toujours en cours.

- Bouygues et Bouygues Telecom poursuivent devant le tribunal de première instance (de l'Union européenne) leurs recours qui ont pour objet les aides d'État (environ 9 milliards d'euros) octroyées lors de la recapitalisation de France Télécom en 2002. Le tribunal de première instance a rendu son arrêt le 21 mai 2010. Il a annulé la décision de la Commission européenne, considérant que les aides d'État n'étaient pas caractérisées. La Commission européenne a formé un recours contre cette décision devant la Cour de justice de l'Union européenne. Bouygues et Bouygues Telecom ont également saisi la Cour de justice de l'Union européenne pour contester cette décision. La procédure est actuellement en cours. Des mémoires ont été échangés courant novembre et décembre 2010. Des États sont intervenus volontairement dans cette procédure en janvier 2011 : le Danemark au soutien de la Commission européenne et l'Allemagne au soutien de la France. Une audience devrait se tenir prochainement.
- Bouygues Telecom a également dénoncé les pratiques d'Orange qui domine le marché français de la téléphonie mobile en matière d'offres "entreprises". La procédure initiée devant l'Autorité de la concurrence est toujours en cours d'instruction.
- Bouygues Telecom a déposé une plainte devant le Conseil de la concurrence pour abus de position dominante conjointe d'Orange France et de SFR au titre de leurs offres *on-net* illimitées. Le Conseil de la concurrence, devenu Autorité de la Concurrence, a rendu sa décision le 15 mai 2009 et renvoyé l'affaire à l'instruction pour approfondir le grief de discrimination tarifaire. Orange France a interjeté appel de cette décision. Par arrêt du 6 avril 2010, la cour d'appel de Paris a déclaré irrecevable l'appel formé par Orange France, considérant que le renvoi à l'instruction était une décision non susceptible de recours. Orange France a formé un pourvoi en cassation, auquel s'est joint SFR. Des questions prioritaires de constitutionnalité ont été également posées et rejetées par la Cour de cassation le 30 novembre 2010. L'instruction au fond se poursuit.
- L'Autorité de la concurrence s'est auto-saisie des questions de concurrence posées par les pratiques de *cross-selling* (ventes croisées) qui seraient mises en œuvre par SFR et Bouygues Telecom pour conquérir de nouveaux clients sur le marché de l'ADSL haut débit, grâce à l'utilisation de leur base mobile. Dans le cadre de cette auto-saisine, Bouygues Telecom a été entendue en 2010 et a formulé des observations. L'Autorité de la concurrence a rendu un avis le 14 juin 2010.
- Bouygues Telecom a déposé une plainte le 19 janvier 2010 devant l'Autorité de la concurrence pour abus de position dominante d'Orange France et de France Télécom au titre de la distribution de la chaîne "Orange Sport" réservée à ses abonnés FAI (fournisseur d'accès à internet). Bouygues Telecom dénonce également une entente anticoncurrentielle entre France Télécom/Orange France et la Ligue de football professionnel. France Télécom s'est déclarée prête à prendre des engagements pour remédier aux problèmes concurrentiels dénoncés dans la plainte de Bouygues Telecom. L'Autorité de la concurrence lui a accordé un délai supplémentaire pour les formuler.
- Bouygues Telecom a déposé une plainte devant la Commission européenne pour dénoncer une aide d'État octroyée dans le cadre de l'attribution de la quatrième licence 3G. L'instruction est actuellement en cours.

### Réglementation

- Dans le cadre de l'attribution de la quatrième licence 3G, pour des raisons notamment de distorsion de concurrence, Bouygues Telecom a saisi le Conseil d'État de deux recours en annulation à l'encontre, d'une part, de l'arrêté du 29 juillet 2009 entérinant la décision de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) du 16 juillet 2009 fixant les conditions d'attribution de la quatrième licence 3G et, d'autre part, du décret du 29 juillet 2009 fixant le montant de la redevance du quatrième opérateur à 240 millions d'euros.

  Bouygues Telecom a également saisi le Conseil d'État d'un recours contre la décision de l'Arcep du 12 janvier 2010 autorisant la société Free Mobile à utiliser des fréquences pour établir et exploiter un réseau radioélectrique de troisième génération ouvert au public, afin de dénoncer l'irrégularité d'ensemble de la procédure d'attribution.

  Le Conseil d'État a rendu le 12 octobre 2010 un arrêt de rejet au motif que le montant ne serait pas discriminatoire en raison de sa proportionnalité par rapport aux objectifs à atteindre.
- La Commission européenne a ouvert une procédure en manquement 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. Dans ce cadre, il a été demandé à la France de supprimer cette taxe, ce qui a été refusé par le gouvernement. En mars 2011, la Commission a annoncé qu'elle allait saisir la cour de justice de l'Union européenne d'un recours en manquement.

  Bouygues Telecom a également contesté cette taxe au plan national. L'un de ces recours est actuellement en cours d'examen par le tribunal administratif de Paris.
- 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, les opérateurs ont fait appel d'une ordonnance du 6 août 2010 du tribunal de grande ins-

tance de Paris, ayant enjoint aux différents FAI de bloquer l'accès à des sites litigieux, afin de faire juger que l'hébergeur des sites doit être préalablement poursuivi avant toute mise en cause du FAI.

- Bouygues Telecom a lancé une procédure de règlement des différends devant l'Arcep pour obtenir des conditions d'accès équitables au réseau de fibre optique vertical déployé par France Télécom. L'Arcep, dans sa décision du 16 novembre 2010, a fait droit à certaines demandes de Bouygues Telecom. Ainsi, les conditions de déploiement devront être adaptées à Bouygues Telecom, nouvel entrant sur ce marché, et une partie significative des coûts devra être répartie de manière plus équitable entre les opérateurs. France Télécom a formé un recours en annulation de cette décision devant la cour d'appel de Paris.

### Consommation – Clients

- À la suite de la condamnation dans le cadre du dossier "Entente dans la téléphonie mobile", plus de 3 500 contentieux indemnitaires ont été engagés par des clients et l'association UFC-Que Choisir à l'encontre de Bouygues Telecom. En décembre 2007, le tribunal a retenu l'argumentation de Bouygues Telecom et a ainsi relevé la nullité des procédures. L'association UFC-Que Choisir a interjeté appel. Celui-ci a été rejeté par la cour d'appel de Paris le 22 janvier 2010. Un pourvoi en cassation de l'UFC-Que Choisir a été formé. La procédure est toujours en cours.

- Bouygues Telecom et Apple ont été assignés par un client détenteur d'un iPhone dont l'écran s'est brutalement fissuré sans raison apparente (absence de choc ou de pression extérieure). Le client a sollicité la désignation d'un expert judiciaire devant le juge des référés du tribunal de commerce de Cannes. Suivant ordonnance du 3 décembre 2009, le juge des référés a fait droit à la demande de ce client. Apple a décidé d'interjeter appel de cette décision. La cour d'appel d'Aix-en-Provence a annulé le 23 septembre 2010 la mesure d'expertise ordonnée en référé par le tribunal de commerce de Cannes pour défaut de preuve du danger.

- 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 France et Bouygues Telecom sont également les victimes. Bouygues Telecom s'est constituée partie civile afin d'avoir accès au dossier et de mesurer l'étendue de son préjudice financier.

- Bouygues Telecom a été assigné par l'association UFC-Que Choisir devant le tribunal de grande instance de Paris afin de faire reconnaître les limitations de durées des cartes prépayées comme étant des clauses abusives. Des procédures parallèles sont en cours contre Orange France et SFR.

### Distribution

Dans le cadre de ses activités de distribution, Bouygues Telecom et ses filiales pourraient voir leur responsabilité engagée sur différents fondements et être amenées à verser des pénalités sur différents contrats.

### 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 a 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 375 000 euros). La procédure est toujours en cours.

- Bouygues Telecom, ayant reçu une réclamation relative à un téléphone de marque GHT (modèle chrome blanc KP) dont la batterie aurait explosé pendant son rechargement, a décidé par précaution de procéder au rappel de tous les terminaux défectueux.

### Ondes radioélectriques

Une plainte pénale a été déposée par des particuliers vivant à proximité d'une antenne relais de Bouygues Telecom. Les plaignants fondent leur action sur l'administration de substances nuisibles. La plainte simple a été classée sans suite.

Par ailleurs, dans le domaine de la responsabilité civile, le tribunal de grande instance de Nanterre a condamné sous astreinte Bouygues Telecom à démonter une antenne sur le fondement du trouble anormal de voisinage. Bouygues Telecom a interjeté appel à jour fixe de cette décision devant la cour d'appel de Versailles. Dans un arrêt du 4 février 2009, la cour d'appel de Versailles a confirmé le jugement du tribunal de grande instance de Nanterre. Bouygues Telecom a formé un pourvoi devant la Cour de cassation mais y a renoncé par la suite.

Le tribunal de grande instance de Lyon, dans sa décision du 15 septembre 2009, n'a pas fait droit à la demande de démontage de parents d'élèves d'une antenne implantée à proximité d'une école. Un appel a été formé contre ce jugement et la cour d'appel de Lyon, dans son arrêt du 3 février 2011, a confirmé le jugement de première instance.

La très grande majorité des tribunaux saisis courant 2010 n'a pas non plus suivi la jurisprudence de la cour d'appel de Versailles, plusieurs juridictions estimant même que le juge judiciaire n'est pas compétent pour ordonner le démontage d'une antenne relais.

### Brevets

Une société américaine a assigné Bouygues Telecom, ainsi que l'ensemble des opérateurs mondiaux, en contrefaçon de brevet dont l'application permettrait l'envoi de SMS à l'étranger. Le tribunal américain a rejeté sa demande au motif de son incompétence géographique. Une procédure de *discovery* s'est ouverte en revanche contre les opérateurs américains, à l'issue de laquelle la société plaignante pourrait

encore former un recours contre la décision rendue en faveur de Bouygues Telecom.

### Dénigrement

Fin décembre 2010, Bouygues Telecom a assigné à bref délai la société Iliad en raison de la multiplication des propos dénigrants tenus par son dirigeant Xavier Niel entre mai 2009 et décembre 2010, dont le dernier par lequel il qualifie Bouygues Telecom de "parasite". Ces propos dénigrants sont constitutifs de concurrence déloyale. En riposte, Free et Free Mobile ont assigné Bouygues SA et Bouygues Telecom devant le même tribunal pour des faits anciens argués de dénigrement. Les deux procédures sont en cours.

### Bouygues SA

Un contentieux oppose Bouygues SA et l'administration fiscale française suite à l'augmentation de capital 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.

## ASSURANCES
## COUVERTURE DES RISQUES

Bouygues et ses métiers s'emploient en permanence à optimiser et à pérenniser les contrats d'assurance souscrits, non seulement pour se protéger contre d'éventuels sinistres, exceptionnels par leur ampleur ou leur nombre, mais aussi pour que cette protection soit et reste à un niveau de coût qui préserve leur compétitivité. Cette politique d'assurance sur le long terme nécessite un partenariat avec des assureurs de qualité, ayant une excellente solidité financière. Pour le maintenir et 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.

La grande diversité des activités du Groupe et de ses filiales oblige à souscrire des assurances très variées adaptées à chaque cas. En effet, les risques encourus par les cinq métiers du Groupe ne sont pas comparables. Aussi, chaque métier souscrit-il ses propres contrats d'assurance. Les montants de prime sont extrêmement divers ; les cotisations versées par le Groupe aux compagnies d'assurances Iard (incendie, accidents et risques divers) représentent environ 0,3 % du chiffre d'affaires du Groupe, pourcentage qui ne peut être apprécié qu'en tenant compte de cette diversité des métiers.

Outre les contrats d'assurance légalement obligatoires (exemples : assurances décennales bâtiment en France, responsabilité civile automobile), les contrats d'assurance souscrits sont essentiellement les suivants :

- **Assurances de dommages aux biens :** les montants de garantie sont généralement égaux à la valeur des biens assurés. Sur les plus grosses concentrations de valeurs toutefois, les montants de garantie sont limités au montant des réparations des dommages qui surviendraient lors du scénario catastrophe, défini en accord avec les assureurs, et suite à des expertises préalables faites par des consultants externes au Groupe.

  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 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 consécutifs à des tremblements de terre ou à des actes de terrorisme 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 adaptés aux risques encourus, ils sont généralement supérieurs à cinq millions d'euros par sinistre.

Pour l'ensemble de ces contrats, les franchises sont adaptées afin d'optimiser le coût global pour le Groupe en fonction, d'une part, de la probabilité de survenance des sinistres et, d'autre part, des 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 un million et demi d'euros.

Quelques contrats d'assurance émis par des sociétés traditionnelles de tout premier ordre sont partiellement réassurés par une filiale de réassurance captive du Groupe. Cette société est gérée par une société spécialisée qui définit les provisions à constituer conformément aux réglementations en matière d'assurance et de réassurance. Ces réglementations sont destinées à obtenir que ces provisions soient suffisantes pour faire face aux engagements des sociétés qui y sont soumises.

Il n'y a pas de risque significatif assurable qui soit non assuré. Les franchises des divers contrats d'assurance souscrits par le Groupe restent à la charge de la filiale assurée.

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 a pour effet secondaire de faciliter les négociations avec les assureurs sur le montant des primes et sur les conditions de garantie.



Certifié NF Bâtiments tertiaires en exploitation - Démarche HQE® en décembre 2009, le 32 Hoche, siège social de Bouygues, est devenu l'un des premiers immeubles de bureaux en France à obtenir cette certification. Ce mur de verdure figure dans un jardin paysager de 450 m$^2$ créé en 2006 lors de la construction du bâtiment situé au 32 avenue Hoche à Paris.
*Photo : Arnaud Février - Création du mur végétalisé : Canevaflor*

# Informations **JURIDIQUES** et **FINANCIÈRES**


**Informations sur les administrateurs et censeur** 162

**Informations sur les commissaires aux comptes** 171

- Commissaires aux comptes titulaires 171
- Commissaires aux comptes suppléants 171
- Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 171

**Rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne** 172

- Code de gouvernement d'entreprise 172
- Composition du conseil d'administration 172
- Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et censeur 174
- Évaluation de l'indépendance des administrateurs 174
- Principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil 175
- Structure de gouvernance 175
- Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général 175
- Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil 176
- Charte de déontologie de l'administrateur 177
- Rôle du conseil d'administration 180
- Comités du Conseil 180
- Travaux du conseil d'administration et des comités en 2010 183
- Évaluation du conseil d'administration 185
- Principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux mandataires sociaux 186
- Participation des actionnaires aux assemblées générales 186
- Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 186
- Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 186

**Rémunérations des mandataires sociaux et attributions d'options** 193

- Les rémunérations 193
- Rapport sur les options ou actions de performance 2010 197
- Autres informations sur les dirigeants mandataires sociaux 201

**Actionnariat** 202

- Évolution de l'actionnariat au cours des trois dernières années 202
- Droits de vote 203
- Contrôle 203
- Pacte d'actionnaires portant sur le capital de Bouygues 203

**Bourse** 204

- Marché du titre Bouygues en 2010 204
- Évolution des cours de Bourse et du volume de transactions 204
- Déontologie boursière et prévention des manquements d'initiés 205

**Capital** 207

- Généralités 207
- Autorisations financières soumises à l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011 209
- Épargne salariale 210
- Nombre total d'actions pouvant être créées 210
- Rachats d'actions 210

**Résultats de Bouygues SA** 212

- Dividende 212
- Résultats de Bouygues (société mère) au cours des cinq derniers exercices 212

**Informations juridiques** 213

- Généralités 213
- Statuts 213
- Pactes d'actionnaires conclus par Bouygues 214
- Éléments susceptibles d'avoir une incidence sur le cours d'une offre publique 214
- Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs 215
- Documents accessibles au public 215

**Document annuel** 216

- Publications effectuées sur le site internet de l'AMF 216
- Publications effectuées au Balo 216
- Publications effectuées par l'intermédiaire d'un diffuseur professionnel agréé par l'AMF et sur le site internet de la société 216
- Autres publications effectuées sur le site internet de la société 217
- Publications effectuées au greffe du tribunal de commerce de Paris 218
- Publications effectuées dans un journal d'annonces légales 218
- Publicités financières 219


Un glossaire est proposé en fin de document.

# Informations sur les **ADMINISTRATEURS** et **CENSEUR**
au 31 décembre 2010

## PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

### MARTIN BOUYGUES



**32 avenue Hoche - 75008 Paris**
Né le : 03/05/1952 - Nationalité française
1re nomination : 21/01/1982
Échéance du mandat : 2012
Actions détenues : 374 040 (65 718 293 *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 et entre ainsi dans de nouveaux métiers à forte croissance : les transports et l'énergie.

#### Principales activités exercées hors de Bouygues SA
**Président de SCDM**

#### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe
**En France :** administrateur de TF1*

#### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe
**En France :** membre du conseil de surveillance de Paris-Orléans* ; représentant permanent de SCDM, président d'Actiby, SCDM Participations et SCDM Invest-3

#### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)
**2010** - Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Invest-1 (de juin 2008 à avril 2010) ; administrateur de Sodeci* en Côte d'Ivoire (de juin 2002 à mars 2010) et CIE* en Côte d'Ivoire (de juin 2001 à mars 2010)
**2009** - Représentant permanent de SCDM, président d'Investaq Énergie (de juin 2008 à juillet 2009)
**2007** - Administrateur de HSBC France (de juillet 2002 à octobre 2007)

*(*) société cotée*

## DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

### OLIVIER BOUYGUES



**32 avenue Hoche - 75008 Paris**
Né le : 14/09/1950 - Nationalité française
1re nomination : 05/06/1984
Échéance du mandat : 2013 (2012 DGD)
Actions détenues : 163 997 (65 718 293 *via* SCDM)
**Représentant permanent de SCDM, administrateur**

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

#### Principales activités exercées hors de Bouygues SA
**Directeur général de SCDM**

#### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe
**En France :** administrateur de TF1*, Colas*, Bouygues Telecom, Bouygues Construction et Eurosport

#### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe
**En France :** administrateur d'Alstom* et de Finagestion ; président de Sagri-E et Sagri-F ; représentant permanent de SCDM, président de SCDM Énergie ; gérant non associé de Sir et Sib ; membre du comité de direction de Cefina
**À l'étranger :** président-directeur général et administrateur de Seci (Côte d'Ivoire) ; administrateur de Sodeci* (Côte d'Ivoire), CIE* (Côte d'Ivoire) et Sénégalaise des Eaux (Sénégal)

#### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)
**2010** - Représentant permanent de SDCM, président de SCDM Investur (de juillet 2007 à septembre 2010) et SCDM Investcan (de janvier 2008 à septembre 2010)
**2006** - Administrateur de Novasaur (de février 2005 à février 2006)

*(*) société cotée*

# ADMINISTRATEURS

## PIERRE BARBERIS



**7 Pili Street, South Forbes Park**
**Makati 1200 Metro Manilla - Philippines**
Né le : 29/05/1942 - Nationalité française
1re nomination : 24/06/1997
Échéance du mandat : 2012
Actions détenues : 500

**Président du comité des rémunérations**

### Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique et de l'Institut des actuaires français, Pierre Barberis intègre en 1966, après un début de carrière à la Caisse des dépôts et consignations, le Crédit Lyonnais où il devient, en 1974, directeur de l'Informatique et de l'Organisation. À partir de 1979, il occupe successivement des fonctions de direction générale au sein des sociétés Trigano SA, Crédit du Nord et du groupe Axa. Il est directeur général et *deputy chairman and CEO* d'Axa de 1987 à 1991. Il devient ensuite président de VEV et anime plusieurs sociétés de logiciels. De mai 2002 à novembre 2006, Pierre Barberis a été directeur général délégué d'Oberthur Card Systems.

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France :** administrateur d'Oberthur Technologies et de François Charles Oberthur Fiduciaire, gérant de Amrom
**À l'étranger :** *chairman of the board* de Wyde Corp. (États-Unis)

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2008** - Conseiller du président d'Oberthur Technologies (jusqu'en 2008) ; président et administrateur de Wilson Gestion (jusqu'en 2008)
**2006** - Directeur général délégué et administrateur d'Oberthur Card Systems (jusqu'en 2006)

## PATRICIA BARBIZET



**12 rue François 1er - 75008 Paris**
Née le : 17/04/1955 - Nationalité française
1re nomination : 22/12/1998
(en tant que représentant permanent d'Artémis)
2e nomination : 13/12/2005 (à titre personnel)
Échéance du mandat : 2011
Actions détenues : 500

**Membre du comité des comptes et du comité des rémunérations**

### Expertise et expérience

Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris en 1976. Patricia Barbizet a débuté sa carrière au sein du groupe Renault en tant que trésorier de Renault Véhicules Industriels, puis directeur financier de Renault Crédit International. Elle a rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que directeur financier. En 1992, elle devient directeur général d'Artémis puis, en 2004, directeur général de Financière Pinault. Elle a été président du conseil de surveillance du groupe Pinault Printemps Redoute jusqu'en mai 2005 et est devenue vice-président du conseil d'administration de PPR en mai 2005. Patricia Barbizet est également administrateur aux conseils d'administration des sociétés Total, TF1, Air France-KLM et Fonds stratégique d'investissement.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

**Directeur général et administrateur d'Artémis**
**Vice-président du conseil d'administration de PPR***

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France :** administrateur de TF1*

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France :** directeur général (non mandataire social) et membre du conseil de surveillance de Financière Pinault ; directeur général délégué et administrateur de Société Nouvelle du Théâtre Marigny ; administrateur de Fnac SA, du Fonds stratégique d'investissement, d'Air France-KLM* et de Total* ; membre du conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent ; membre du conseil de gérance de la SC du Vignoble de Château Latour ; représentant permanent d'Artémis, administrateur de Sebdo Le Point et d'Agefi
**À l'étranger :** directeur général et administrateur de Palazzo Grassi (Italie) ; *chairman and board member* de Christies International Plc* (Royaume-Uni) ; membre du conseil de surveillance de Gucci Group NV* (Pays-Bas) ; *non executive director* de Tawa PLC* (Royaume-Uni)

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2009** - Administrateur de Piasa (d'avril 2007 à janvier 2009)
**2008** - Président de Piasa (d'avril 2007 à mai 2008)
**2007** - Président-directeur général de Piasa (de décembre 2001 à avril 2007)
**2006** - Administrateur d'Afipa en Suisse (de juin 2005 à octobre 2006)

*(*) société cotée*

## FRANÇOIS BERTIÈRE



**3 boulevard Gallieni - 92130 Issy-les-Moulineaux**
Né le : 17/09/1950 - Nationalité française
1re nomination : 27/04/2006
Échéance du mandat : 2012
Actions détenues : 65 882

### 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*

*(*) société cotée*

## MADAME FRANCIS BOUYGUES



**50 rue Fabert - 75007 Paris**
Née le : 21/06/1924 - Nationalité française
1re nomination : 19/10/1993
Échéance du mandat : 2012
Actions détenues : 110 (5 290 034 *via* FMB)

## GEORGES CHODRON DE COURCEL



**3 rue d'Antin - 75002 Paris**
Né le : 20/05/1950 - Nationalité française
1re nomination : 30/01/1996
Échéance du mandat : 2012
Actions détenues : 930

**Membre du comité des comptes**

### 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 est directeur général délégué de BNP Paribas depuis juin 2003.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA
**Directeur général délégué de BNP Paribas***

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe
**En France :** président de Compagnie d'Investissement de Paris et Financière BNP Paribas ; administrateur de Nexans*, Alstom*, Société Foncière, Financière et de Participations* et Verner Investissements ; membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA* ; censeur de Exane, Safran* et Scor*
**À l'étranger :** président de BNP Paribas SA (Suisse) ; vice-président de Fortis Bank SA/NV* (Belgique) ; administrateur d'Erbé SA (Belgique), Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique), Scor Holding (Switzerland) AG* (Suisse), Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse) et Scor Switzerland AG (Suisse)

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)
**2009** - Administrateur de BNP Paribas Zao en Russie (de janvier 2006 à juillet 2009)
**2008** - Administrateur de Banca Nazionale del Lavoro en Italie (d'avril 2006 à septembre 2008)
**2007** - Président de BNP Paribas UK Holdings Ltd au Royaume-Uni (de mai 2005 à septembre 2007)
**2006** - Président de BNP Paribas Emergis SAS (de mai 2002 à novembre 2006) ; censeur de Scor Global Life (ex-Scor Vie) (de mars 2004 à décembre 2006)

*(*) société cotée*

## LUCIEN DOUROUX



**20 rue de la Baume - 75008 Paris**
Né le : 16/08/1933 - Nationalité française
1re nomination : 30/03/1999
Échéance du mandat : 2013
Actions détenues : 500

**Président du comité de l'éthique et du mécénat**

### Expertise et expérience

Formé au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), Lucien Douroux occupe la fonction de directeur général de la Caisse régionale du Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France à partir de 1976. Directeur général de la Caisse nationale du Crédit Agricole de 1993 à 1999, il est nommé président du conseil de surveillance de Crédit Agricole Indosuez, fonction qu'il exerce de 1999 à 2001.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

**Administrateur de la Banque de Gestion Privée Indosuez**

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2006** - Administrateur d'Euris (de juin 2000 à juin 2006) ; président de la Banque de Gestion Privée Indosuez (de 1991 à mai 2006)

## YVES GABRIEL



**1 avenue Eugène Freyssinet - 78280 Guyancourt**
Né le : 19/03/1950 - Nationalité française
1re nomination : 10/09/2002
Échéance du mandat : 2013
Actions détenues : 116 788

### 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 nommé 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 d'ETDE ; représentant permanent de Bouygues Construction, administrateur de Bouygues Bâtiment International, Bouygues Bâtiment Ile-de-France et Bouygues Travaux Publics

## PATRICK KRON



**3 avenue Malraux - 92300 Levallois-Perret**
Né le : 26/09/1953 - Nationalité française
1re nomination : 06/12/2006
Échéance du mandat : 2013
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 en 1979 au ministère de l'Industrie en tant qu'ingénieur à la DRIRE des pays de la Loire, puis à la direction générale de l'Industrie, au ministère. En 1984, il rejoint le groupe Péchiney où il exerce, jusqu'en 1988, des responsabilités d'exploitation dans l'une des usines du groupe en Grèce. Il devient directeur général de la filiale grecque de Péchiney en 1988. De 1988 à 1993, Patrick Kron occupe, au sein du groupe Péchiney, diverses fonctions opérationnelles et financières avant d'être nommé président-directeur général de Péchiney Électrométallurgie. En 1993, il devient membre du comité exécutif du groupe Péchiney 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 Péchiney 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. Il est nommé directeur général d'Alstom le 1er janvier 2003. Patrick Kron est président-directeur général d'Alstom depuis le 11 mars 2003. Il en est également administrateur depuis le 24 juillet 2001.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

**Président-directeur général d'Alstom***

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France :** président d'Alstom Resources Management ; administrateur de l'Afep et du groupe vocal "Les Arts Florissants"
**À l'étranger :** administrateur d'Alstom UK Holdings Ltd (Royaume-Uni)

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2007** - Administrateur d'Alstom Ltd au Royaume-Uni (d'avril 2004 à mars 2007)
**2006** - Administrateur d'Imerys* (de mai 2005 à mai 2006) ; membre du conseil de surveillance de Vivendi Universal* (d'avril 2005 à décembre 2006)

*(*) société cotée*

## HERVÉ LE BOUC



**7 place René Clair - 92653 Boulogne-Billancourt cedex**
Né le : 07/01/1952 - Nationalité française
1re nomination : 24/04/2008
Échéance du mandat : 2011
Actions détenues : 2 010

### Expertise et expérience

Ingénieur de l'École spéciale des travaux publics (ESTP), Hervé Le Bouc est entré dans le groupe Bouygues en 1977. Il débute 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. 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***

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France :** président-directeur général de Colasie ; représentant permanent de Colas*, administrateur de Société Parisienne d'Études d'Informatique et de Gestion, Colas Midi Méditerranée, Aximum et Échangeur International ; représentant permanent de Spare, administrateur de Sacer Atlantique ; représentant permanent d'IPF, administrateur de Screg Est et Spac
**À l'étranger :** membre du conseil de surveillance de La Route Marocaine (Maroc) ; administrateur de Hindustan Colas Limited (Inde), ColasCanada (Canada), Tasco (Thaïlande), Isco Industry (République de Corée) et Colas Inc. (États-Unis) ; membre du conseil de surveillance de La Société Maghrébienne d'Entreprises et de Travaux (Maroc) ; représentant permanent de Colas* au conseil de surveillance de Colas Émulsions (Maroc), Grands Travaux Routiers (Maroc)

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France :** représentant permanent de Colas*, administrateur de Cofiroute

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2007** - Président de Novasaur (d'avril 2005 à mai 2007), Finasaur (d'avril 2005 à avril 2007) et Investisaur (de mars 2005 à avril 2007) ; administrateur de Aguas de Valencia en Espagne (de juillet 2003 à juillet 2007)

*(*) société cotée*

## HELMAN LE PAS DE SÉCHEVAL



**2 avenue de Limoges - BP 8527 - 79044 Niort cedex 9**
Né le : 21/01/1966 - Nationalité française
1re nomination : 24/04/2008
Échéance du mandat : 2011
Actions détenues : 620

**Président du comité des comptes**

### Expertise et expérience

Ancien élève de l'École normale supérieure, docteur en sciences physiques, ingénieur des Mines, Helman le Pas de Sécheval a commencé sa carrière en 1991 en tant que chargé de mission au département Ingénierie financière de la Banexi. De 1993 à 1997, il a exercé 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 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 : Groupama Banque, Banque Finama (fusionnée le 1er octobre 2009 avec Groupama Banque), Groupama Asset Management, Groupama Immobilier, Groupama Private Equity, ainsi que celles du GIE Groupama Systèmes d'information. Depuis le 1er janvier 2010, il est directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

**Directeur général de Groupama Centre-Atlantique**

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France :** directeur général de Centaure Centre-Atlantique ; vice-président, administrateur de Groupama Banque ; administrateur de Silic*, Gan Assurances, Groupama Holding et de Groupama Holding 2 ; représentant permanent de Groupama Centre-Atlantique, administrateur de GIE Groupama Systèmes d'information ; représentant permanent de Groupama SA, co-gérant de SCI d'Agassac ; représentant permanent de Groupama Centre-Atlantique, co-gérant de SCA d'Agassac
**À l'étranger :** administrateur de Groupama Assicurazioni Spa, ex-Nuova Tirrera (Italie)

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2010** - Représentant permanent de Groupama SA, administrateur de GIE Groupama Systèmes d'information (d'octobre 2007 à janvier 2010) ; censeur de Gimar Finance & Compagnie (de décembre 2004 à janvier 2010)
**2009** - Président de Groupama Asset Management (de mai 2005 à décembre 2009), Groupama Private Equity (de mai 2005 à novembre 2009), Groupama Immobilier (de mai 2005 à décembre 2009) et Compagnie Foncière Parisienne (d'octobre 2003 à décembre 2009) ; représentant permanent de Groupama SA au conseil de surveillance de Lagardère SCA* (de septembre 2002 à décembre 2009) ; administrateur de Groupama Vita S.p.a. en Italie (de mars 2002 à novembre 2009) et Groupama Assicurazioni S.p.a.** en Italie (de mars 2002 à novembre 2009)

## HELMAN LE PAS DE SÉCHEVAL (suite)

**2008** - Administrateur de Groupama International (de septembre 2006 à décembre 2008)
**2007** - Représentant permanent de Gan Assurances Vie, administrateur de Locindus* (d'octobre 2001 à mars 2007) ; administrateur de Scor (de novembre 2004 à août 2007) et de Scor Vie (de novembre 2004 à août 2007)

*(*) société cotée (**) Groupama Assicurazioni a été absorbée le 1er novembre 2009 par Nuova Tirrena qui a repris la dénomination Groupama Assicurazioni.*

## COLETTE LEWINER



**Tour Europlaza - 20 avenue André Prothin**
**92927 Paris La Défense cedex**
Née le : 19/09/1945 - Nationalité française
1re nomination : 29/04/2010
Échéance du mandat : 2013
Actions détenues : 7 930

### 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 elle dirige aujourd'hui le secteur *Global Energy, Utilities and Chemicals*. En septembre 2010, en plus de ses fonctions chez Capgemini, elle a pris la présidence non exécutive de TDF. Elle est commandeur de la Légion d'honneur, commandeur de l'Ordre national du Mérite. Elle est administrateur de Lafarge, Nexans et de La Poste, TGS-Nopec (société norvégienne) et de TDF (SAS).

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

**Vice-président, *Global Leader Energy, Utilities and Chemicals* de Capgemini***

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France :** présidente du conseil d'administration et administrateur de TDF ; administrateur de Nexans, La Poste et Lafarge*
**À l'étranger :** administrateur de TGS Nopec Geophysical Company

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2008** - Administrateur d'Ocean Rig (de janvier 2008 à juin 2008)

*(*) société cotée*

## SANDRA NOMBRET



**1 avenue Eugène Freyssinet - 78280 Guyancourt**

Née le : 24/05/1973 - Nationalité française
1re nomination : 29/04/2010
Échéance du mandat : 2013

**Administrateur représentant les salariés actionnaires**

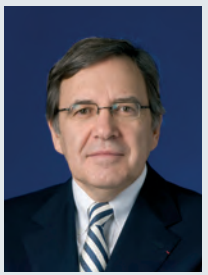
### Expertise et expérience

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, chef de service, responsable juridique des zones Moyen-Orient, Proche-Orient, Afrique, Canada et Chypre.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

**Chef de service, direction juridique de Bouygues Bâtiment International**

## NONCE PAOLINI



**1 quai du Point du jour - 92656 Boulogne Billancourt cedex**

Né le : 01/04/1949 - Nationalité française
1re nomination : 24/04/2008
Échéance du mandat : 2011
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 le 22 mai 2007 et président-directeur général depuis le 31 juillet 2008.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

**Président-directeur général de TF1***

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France :** président de TF1 Management, NT1, H.O.P. - Holding Omega Participations ; président et administrateur de MCP ; administrateur de Bouygues Telecom ; représentant permanent de TF1 Management, gérant de La Chaîne Info et TF1 D.S. ; représentant permanent de TF1*, administrateur d'Extension TV, TF1 - Acquisitions de Droits et TF6 Gestion ; représentant permanent de TF1*, membre du conseil d'administration de Groupe AB

**À l'étranger :** représentant permanent de TF1*, administrateur de WB Television (Belgique)

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2010** - Représentant permanent de TF1*, administrateur de Médiamétrie (de juillet 2007 à septembre 2010)

*(*) société cotée*

## JEAN PEYRELEVADE



**73 rue d'Anjou - 75008 Paris**
Né le : 24/10/1939 - Nationalité française
1re nomination : 25/01/1994
Échéance du mandat : 2013
Actions détenues : 500

**Président du comité de sélection des administrateurs**

### Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique, diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) et ingénieur en chef de l'aviation civile, Jean Peyrelevade est directeur adjoint du cabinet du Premier ministre en 1981. En 1983, il est nommé président de la Compagnie Financière de Suez et, parallèlement, de Banque Indosuez. Il est ensuite nommé président-directeur général de la Banque Stern puis, en 1988, président de l'UAP avant de prendre, en 1993 pour dix ans, la présidence du Crédit Lyonnais. Il est actuellement banquier d'affaires au sein de Banca Leonardo.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

**Président du conseil d'administration de Leonardo & Co**

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France :** président de Leonardo Midcap Cf ; administrateur de DNCA Finance
**À l'étranger :** administrateur de Bonnard et Gardel (Suisse) ; membre du conseil de surveillance de KLM (Pays-Bas)

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2010** - Vice-président de Leonardo France (de novembre 2006 à mars 2010)
**2009** - Membre du conseil de surveillance de CMA-CGM (de juin 2005 à septembre 2009) ; administrateur de la Société Monégasque d'Électricité et de Gaz à Monaco (de juin 1991 à juin 2009)
**2008** - Administrateur de Suez* (de juin 1983 à juillet 2008)

*(*) société cotée*

## FRANÇOIS-HENRI PINAULT



**10 avenue Hoche - 75008 Paris**
Né le : 28/05/1962 - Nationalité française
1re nomination : 22/12/1998
(en tant que représentant permanent de Financière Pinault)
2e nomination : 13/12/2005 (à titre personnel)
Échéance du mandat : 2013
Actions détenues : 500

**Membre du comité de sélection des administrateurs et du comité de l'éthique et du mécénat**

### Expertise et expérience

Diplômé de l'école des Hautes études commerciales (HEC), François-Henri Pinault effectue toute sa carrière au sein du groupe PPR. Directeur général de France Bois Industries de 1989 à 1990, il est nommé en 1991 président-directeur général de Pinault Distribution. En 1993, il devient président de la CFAO. Nommé président-directeur général de la Fnac en 1997, il occupe ensuite les fonctions de directeur général adjoint du groupe PPR, 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 PPR.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

**Président-directeur général et administrateur de PPR***

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France :** gérant de Financière Pinault ; président et administrateur du conseil d'administration d'Artémis ; vice-président et membre du conseil de surveillance de Boucheron Holding ; vice-président du conseil de surveillance de la CFAO* ; administrateur de Sapardis, Fnac SA et Soft Computing* ; membre du conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent SAS ; membre du conseil de gérance de la SC du vignoble de Château Latour
**À l'étranger :** président et membre du conseil de surveillance de Gucci Group NV* (Pays-Bas) ; président du conseil de surveillance de Puma* (Allemagne) ; *board member* de Christies International Plc* (Royaume-Uni) ; vice-président et administrateur de Sowind Group (Suisse)

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

**2009** - Président-directeur général et administrateur de Redcats (de décembre 2008 à avril 2009) ; administrateur de Tennessee (de 2001 à novembre 2009)
**2006** - Administrateur de Simetra Obligations (de mai 2003 à décembre 2006)

*(*) société cotée*

## MICHÈLE VILAIN



**3 boulevard Gallieni - 92130 Issy-les-Moulineaux**
Née le : 14/09/1961 - Nationalité française
1re nomination : 29/04/2010
Échéance du mandat : 2013

**Administrateur représentant les salariés actionnaires**

### 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 est aujourd'hui, au sein de Bouygues Immobilier, chef de service, responsable de la médiation clients au sein de la direction générale Logements France.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA
**Responsable de la médiation clients de Bouygues Immobilier**

## SCDM

**32 avenue Hoche - 75008 Paris**
1re nomination : 22/10/1991
Échéance du mandat : 2013
Actions détenues : 65 718 293

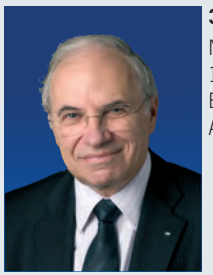
### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe
**En France :** administrateur du GIE 32 Hoche

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe
**En France :** président d'Actiby, de SCDM Énergie, SCDM Participations et SCDM Invest-3

### Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)
**2010** - Président de SCDM Investcan (de janvier 2008 à septembre 2010) ; SCDM Investur (de juillet 2008 à septembre 2010) et de SCDM Invest-1 (de juin 2008 à avril 2010)
**2009** - Président d'Investaq Énergie (de juin 2008 à juillet 2009)

# CENSEUR

## ALAIN POUYAT



**32 avenue Hoche - 75008 Paris**
Né le : 28/02/1944 - Nationalité française
1re nomination : 26/04/2007
Échéance du mandat : 2013
Actions détenues : 29 368

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

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe
**En France :** administrateur de Bouygues Telecom, TF1*, ETDE, C2S, Société Parisienne d'Études d'Informatique et de Gestion

*(*) société cotée*

# Informations sur les
# COMMISSAIRES AUX COMPTES

## 1 - COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

- Mazars (anciennement Mazars & Guérard), 61 rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie, nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 10 juin 1998, et renouvelé pour une durée de six exercices par l'assemblée générale du 22 avril 2004, puis par l'assemblée générale du 29 avril 2010.

  Mazars est représenté par Gilles Rainaut.

- Ernst & Young Audit, Faubourg de l'Arche, 11 allée de l'Arche, 92037 Paris-La Défense cedex, nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 24 avril 2003, et renouvelé pour une durée de six exercices par l'assemblée générale du 23 avril 2009.

  Ernst & Young Audit est représenté par Jean Bouquot.

Mazars et Ernst & Young Audit sont membres de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

## 2 - COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

- Philippe Castagnac (groupe Mazars), nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale du 29 avril 2010, pour 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, pour une durée de six exercices.

## 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.

# RAPPORT DU PRÉSIDENT du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

## DILIGENCES MISES EN ŒUVRE POUR L'ÉLABORATION DU PRÉSENT RAPPORT

Le présent rapport a été établi en prenant en considération la réglementation en vigueur, les rapports et recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne, le cadre de référence de l'AMF sur les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, les pratiques d'autres émetteurs, ainsi que différents documents internes (statuts, règlement intérieur et procès-verbaux du conseil d'administration et de ses comités, principes et procédures de contrôle interne, etc.). Les rédacteurs ont interrogé différents organes et directions de la société (président du conseil d'administration, président du comité des comptes, direction générale, direction juridique, direction financière, direction des Ressources humaines), les secrétaires généraux des métiers et les commissaires aux comptes. Ils ont recueilli auprès des administrateurs les informations les concernant.

Pour la rédaction de la partie "Procédures de contrôle interne et de gestion des risques" du présent rapport, il a été fait appel à la contribution des différents métiers et les informations nécessaires ont été recueillies auprès des principaux acteurs du contrôle interne.

Le projet de rapport a été soumis au président du conseil d'administration, puis envoyé aux administrateurs pour examen. Le comité des comptes a examiné la section relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Le conseil d'administration, après en avoir délibéré, a approuvé ce rapport lors de sa séance du 1er mars 2011. Le président du conseil d'administration a apposé sa signature sur le rapport à cette même date.

## 1 • 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 a décidé, au cours de sa réunion du 3 mars 2009, que la société se réfèrerait volontairement aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise publié en décembre 2008 par l'Afep et le Medef (ci-après "le code Afep-Medef"). Le 1er juin 2010, le conseil d'administration a adopté la mise à jour d'avril 2010 du code Afep-Medef, qui contient des recommandations en faveur du renforcement de la mixité dans les conseils d'administration.

Le code Afep-Medef peut être téléchargé sur le site du Medef (http://www.medef.com). Il figure également en annexe au règlement intérieur du conseil d'administration, qui peut être téléchargé sur le site de Bouygues (http://www.bouygues.com).

En application de l'article L. 225-37 alinéa 7 du Code de commerce, le présent rapport précise ci-après, lorsqu'il y a lieu, les dispositions du code précité qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été (cf. ci-contre et pages 175 et 186 du présent document de référence).

## 2 • COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les statuts prévoient que le conseil d'administration comprend de trois à dix-huit administrateurs nommés par l'assemblée générale, et jusqu'à deux administrateurs représentant les salariés actionnaires, élus par l'assemblée générale sur proposition des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE).

Les statuts ne prévoient pas de limite d'âge pour les administrateurs. En revanche, il est prévu une limite d'âge à 70 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 70 ans, auquel l'intéressé est démissionnaire d'office.

Le règlement intérieur du conseil d'administration édicte certaines règles 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.

Il précise, en outre, qu'un tiers au moins des administrateurs sont des personnes indépendantes au sens du code Afep-Medef.

Selon le 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 appropriés 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."

Selon le code Afep-Medef, la part des administrateurs indépendants devrait être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle, et d'au moins un tiers dans les sociétés contrôlées, notion qui n'est pas définie dans le code Afep-Medef. Chez Bouygues, au 31 décembre 2010, les administrateurs indépendants sont au nombre de 7 sur 18, soit une proportion de 39 %. Le Conseil juge ce pourcentage justifié compte tenu, d'une part, de la présence au capital d'un actionnaire de référence disposant de 27,3 % des droits de vote et, d'autre part, de la présence de deux administrateurs représentant des actionnaires significatifs (les salariés actionnaires) mais également, conformément à la tradition de Bouygues, en raison de la présence d'administrateurs exerçant des fonctions dirigeantes dans différents métiers du Groupe ou encore chez Alstom, société dont Bouygues détient 30,77 % du capital. Cette composition intègre, par conséquent, les spécificités de la société et est considérée comme réalisant un bon équilibre en permettant notamment au Conseil de disposer d'une information de qualité sur les activités et la stratégie des différents métiers du Groupe.

Les renouvellements sont répartis sur trois années consécutives.

Les statuts prévoient que l'assemblée générale peut nommer un ou plusieurs censeurs pour une durée de trois ans. Les censeurs assistent au conseil d'administration avec voix consultative. Ils sont chargés de veiller à la stricte application des statuts. Ils examinent les inventaires et les comptes annuels, et présentent à ce sujet leurs observations à l'assemblée générale lorsqu'ils le jugent à propos.

Actuellement, le Conseil est composé de dix-huit administrateurs et d'un censeur :

- seize administrateurs nommés par l'assemblée générale : Pierre Barberis, Patricia Barbizet, François Bertière, Madame Francis Bouygues, Martin Bouygues, Georges Chodron de Courcel, Lucien Douroux, Yves Gabriel, Patrick Kron, Hervé Le Bouc, Nonce Paolini, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et SCDM (représentée par Olivier Bouygues) ;
- deux administrateurs élus par l'assemblée générale parmi les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement de l'épargne salariale (participation, plans d'épargne d'entreprise), représentant les salariés actionnaires : Michèle Vilain et Sandra Nombret ;
- un censeur : Alain Pouyat.

| Nom | Âge[a] | Comité des comptes | Comité des rémunérations | Comité de sélection | Comité de l'éthique et du mécénat | Début 1er mandat | Fin du mandat en cours | Années de présence au Conseil[a] | Expérience professionnelle |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Mandataires sociaux** | | | | | | | | | |
| Martin Bouygues<br>P-dg | 58 | | | | | 1982 | 2012 | 28 | Industrie |
| Olivier Bouygues<br>DGD<br>Représentant permanent de SCDM | 60 | | | | | 1997[b] | 2013 | 26 | Industrie |
| **Administrateurs indépendants** | | | | | | | | | |
| Pierre Barberis | 68 | | ■ | | | 1997 | 2012 | 13 | Banque, assurance, informatique |
| Patricia Barbizet | 55 | ■ | ■ | | | 2005[c] | 2011 | 12 | Industrie, distribution |
| Lucien Douroux | 77 | | | | ■ | 1999 | 2013 | 11 | Banque, finances |
| Helman le Pas de Sécheval | 44 | ■ | | | | 2008 | 2011 | 2 | Finances, assurance |
| Colette Lewiner | 66 | | | | | 2010 | 2013 | 0 | Industrie |
| Jean Peyrelevade | 71 | | | ■ | | 1994 | 2013 | 16 | Banque, finances |
| François-Henri Pinault | 48 | | | ■ | ■ | 2005[d] | 2013 | 12 | Industrie, distribution |
| **Administrateurs représentant les actionnaires salariés** | | | | | | | | | |
| Sandra Nombret | 37 | | | | | 2010 | 2013 | 0 | Industrie, construction |
| Michèle Vilain | 50 | | | | | 2010 | 2013 | 0 | Immobilier |
| **Administrateurs dirigeants des métiers ou d'Alstom** | | | | | | | | | |
| François Bertière | 60 | | | | | 2006 | 2012 | 4 | Immobilier |
| Yves Gabriel | 60 | | | | | 2002 | 2013 | 8 | Industrie, construction |
| Patrick Kron | 57 | | | | | 2006 | 2013 | 4 | Industrie |
| Hervé Le Bouc | 58 | | | | | 2008 | 2011 | 2 | Industrie, construction |
| Nonce Paolini | 61 | | | | | 2008 | 2011 | 2 | Télécoms, médias |
| **Autres administrateurs** | | | | | | | | | |
| SCDM | | | | | | 1991 | 2013 | 19 | - |
| Madame Francis Bouygues | 86 | | | | | 1993 | 2012 | 17 | - |
| Georges Chodron de Courcel | 60 | ■ | | | | 1996 | 2012 | 14 | Banque, finances |
| **Censeur** | | | | | | | | | |
| Alain Pouyat | 66 | | | | | 2007 | 2013 | 3 | Industrie, informatique |

*(a) au 31 décembre 2010 (b) de 1984 à 1997, soit à titre personnel, soit en tant que représentant permanent (c) de 1998 à 2005, en tant que représentant permanent d'Artémis (d) de 1998 à 2005, en tant que représentant de Financière Pinault*

Les mandats d'administrateurs de Lucien Douroux, d'Yves Gabriel, de Patrick Kron, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et SCDM (représentée par Olivier Bouygues) ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'assemblée générale mixte du 29 avril 2010.

Le mandat de censeur d'Alain Pouyat a été également renouvelé pour une durée de trois ans.

Martin Bouygues exerce les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Olivier Bouygues est titulaire d'un mandat de directeur général délégué. Il dispose des mêmes pouvoirs que le directeur général. À l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2009, 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 2011. 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.

Le Conseil a créé quatre comités chargés de l'assister dans l'exécution de sa mission : le comité des comptes, le comité des rémunérations, le comité de sélection des administrateurs, le comité de l'éthique et du mécénat. Les missions, la composition et les travaux de ces comités sont détaillés ci-après.

À l'assemblée générale mixte convoquée pour le 21 avril 2011, il sera proposé de renouveler les mandats d'administrateurs de Patricia Barbizet, d'Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval et de Nonce Paolini.

## 3 • MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEUR

Les informations requises au titre de l'article L. 225-102-1 alinéa 4 du Code de commerce figurent ci-avant dans le rapport de gestion du Conseil, pages 162-170 du présent document de référence.

## 4 • ÉVALUATION DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Pour qualifier la notion d'administrateur indépendant, le règlement intérieur se réfère aux critères du code Afep-Medef et de la recommandation européenne du 15 février 2005 sur le rôle des administrateurs des sociétés cotées. 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 donne un avis sur la situation de chacun de ses membres.

La qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité de sélection et revue chaque année par le conseil d'administration avant la publication du rapport annuel. Le conseil d'administration, sur proposition du comité de sélection, examine la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés ci-après, puis porte à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et à l'assemblée générale lors de la nomination des administrateurs les conclusions de son examen.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères ci-dessous, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères ci-dessous est cependant indépendant.

L'indépendance devrait être comprise comme l'absence de tout conflit d'intérêts important. Un administrateur ne devrait être considéré comme indépendant que s'il n'est lié par aucune relation d'affaires, familiale ou autre – avec la société, l'actionnaire qui la contrôle ou la direction de l'une ou de l'autre – qui crée un conflit d'intérêts de nature à altérer sa capacité de jugement.

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 au sein de son groupe, mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

Les critères d'indépendance retenus par le code Afep-Medef sont les suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans, étant précisé que la perte de la qualité d'administrateur indépendant n'intervient qu'à l'expiration du mandat au cours duquel a été dépassée la durée de douze ans.

Selon le code Afep-Medef, le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas tous les critères d'indépendance prévus par le code est cependant indépendant, compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif.

En application de cette disposition, le Conseil de Bouygues considère que le fait d'être administrateur depuis plus de douze ans n'entraîne pas automatiquement la perte de la qualité d'administrateur indépendant. À l'issue du mandat au cours duquel cette durée est atteinte, il s'interroge sur le maintien ou la perte de cette qualification en tenant compte de la situation particulière de l'administrateur concerné.

S'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, il convient que le Conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'administrateur

indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

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.

Le Conseil a ainsi constaté, dans sa séance du 1er mars 2011, que sept administrateurs (Pierre Barberis, Patricia Barbizet, Lucien Douroux, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Jean Peyrelevade et François-Henri Pinault) sont des administrateurs indépendants au regard des critères Afep-Medef.

Il est précisé que :

- Lucien Douroux a exercé des fonctions de direction au sein d'établissements financiers qui ont des relations d'affaires avec la société, mais il n'exerce plus de telles fonctions depuis plusieurs années dans ces établissements qui ont, par ailleurs, connu des transformations très importantes ;
- François-Henri Pinault et Patricia Barbizet sont respectivement président et directeur général d'Artémis, société du groupe Pinault 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 ;
- Patricia Barbizet, Pierre Barberis, François-Henri Pinault et Jean Peyrelevade sont administrateurs depuis plus de 12 ans mais le Conseil, après avoir examiné leur situation en application de l'article 8.3 du code Afep-Medef, a admis que ces administrateurs (ainsi que Lucien Douroux, dont l'ancienneté atteindra 12 ans le 30 mars 2011) avaient conservé leur qualité d'administrateurs indépendants. Le Conseil a en effet constaté, au vu notamment des interventions de ces administrateurs au cours des travaux du Conseil, que leur ancienneté et leur expérience leur conféraient un surcroît de compétence et d'autorité, ainsi qu'une excellente connaissance de la société, sans aucunement porter atteinte à leur liberté de jugement et de parole sur les différents sujets relevant de la compétence du Conseil.

Le Conseil considère qu'aucune de ces personnes n'est liée à la société, aux actionnaires qui la contrôlent ou à sa direction par une relation créant un conflit d'intérêts. Ces sept administrateurs sont donc considérés comme indépendants au regard des critères Afep-Medef.

## 5 • PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES AU SEIN DU CONSEIL

En application de l'article L. 225-37, alinéa 6 du Code de commerce, le conseil d'administration rend compte de l'application du principe selon lequel il doit être composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Début 2010, le conseil d'administration de Bouygues ne comptait que deux femmes sur dix-huit administrateurs, soit une proportion de 11,1 %.

Sur la proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale du 29 avril 2010 a nommé en qualité d'administrateurs trois femmes : mesdames Colette Lewiner, Sandra Nombret et Michèle Vilain. Depuis cette date, le conseil d'administration comporte cinq femmes sur dix-huit administrateurs, soit une proportion de 27,8 %.

En juin 2010, le conseil d'administration a décidé de compléter son règlement intérieur pour adopter les récentes recommandations du code Afep-Medef sur le renforcement de la mixité au sein des Conseils.

Le Conseil veillera, au cours des prochaines années, à renforcer la proportion de femmes en son sein, conformément aux recommandations du code Afep-Medef et aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011.

## 6 • STRUCTURE DE GOUVERNANCE

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.

Le conseil d'administration avait décidé, en avril 2002, de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général, et il avait renouvelé cette option en avril 2006. À l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2009, le conseil d'administration a opté à nouveau en faveur de l'unicité des fonctions et il 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 2011.

Le Conseil considère que cette option en faveur de l'unicité des fonctions de président et de directeur général constitue un facteur de gouvernance efficiente, 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 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.

## 7 • LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

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 règlement intérieur du conseil d'administration énumère certaines décisions qui doivent être prises par le Conseil : adoption des axes stratégiques, des plans d'affaires et de la politique de financement des métiers et du Groupe ; approbation des opérations d'importance véritablement stratégique ; autorisation des opérations jugées majeures au niveau du Groupe, en matière d'investissement de croissance organique, d'acquisition externe, de cession, ou de restructuration interne, en particulier si l'opération se situe hors de la stratégie annoncée de la société ; autorisation des opérations majeures de financement par offre au public ; autorisation des principales garanties et engagements majeurs.

# 8 • CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

## 8.1 Règles statutaires

Les statuts rappellent ou fixent les règles suivantes : le conseil d'administration 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 télécommunication 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.

## 8.2 Règlement intérieur du conseil d'administration

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 a été modifié à plusieurs reprises depuis cette date, afin notamment de se conformer aux évolutions législatives et réglementaires, et de prendre en compte les recommandations de l'AMF, de l'Afep et du Medef sur le gouvernement d'entreprise et sur les rémunérations des dirigeants, de prendre en compte certaines règles adoptées dans le cadre du projet "contrôle interne" du Groupe, ainsi que les dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008 relatives au comité d'audit. En juin 2010, le règlement intérieur a été mis à jour pour adopter les recommandations de l'Afep et du Medef relatives au renforcement de la mixité dans les conseils d'administration. En décembre 2010, le règlement intérieur a été mis à jour notamment pour prendre en compte la recommandation de l'AMF du 3 novembre 2010 sur la prévention des manquements d'initiés et pour modifier le calendrier des réunions périodiques du Conseil. De nouvelles modifications sont intervenues le 1er mars 2011.

Les règles contenues dans le règlement intérieur sont reprises dans le présent rapport.

Le texte complet du règlement intérieur peut être téléchargé sur le site www.bouygues.com, rubrique "le Groupe" (conseil d'administration).

## 8.3 Réunions du conseil d'administration

Le règlement intérieur mis à jour en décembre 2010 indique que le conseil d'administration se réunit en séance ordinaire en principe cinq fois par an (février/mars, mai, août, novembre et décembre). En février/mars, le Conseil arrête les comptes de l'exercice précédent ; en mai, il arrête les comptes au 31 mars, il s'informe sur l'activité du premier semestre ; les axes stratégiques des métiers et du Groupe lui sont soumis pour approbation ; en août, il arrête les comptes du premier semestre ; en novembre, il arrête les comptes au 30 septembre, il analyse l'activité et les résultats estimés de l'année qui s'achève et de l'année suivante. En décembre, les plans d'affaires pour les trois prochaines années et la politique de financement des métiers et du Groupe lui sont présentés pour approbation. D'autres réunions du Conseil sont organisées lorsque l'activité du Groupe le requiert.

L'ordre du jour des séances ordinaires du Conseil 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 réunions des comités précèdent la séance du Conseil.

Depuis 2003, 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.

## 8.4 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 commande ;
- 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, le directeur général et le directeur général délégué 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.

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. Ainsi, Michèle Vilain et Sandra Nombret, administrateurs représentant les salariés actionnaires, nommées par l'assemblée générale du 29 avril 2010, ont suivi en 2010 une formation de plusieurs jours assurée par un organisme externe à l'intention des nouveaux administrateurs.

## 9 • CHARTE DE DÉONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR

Lors de sa séance du 1er mars 2011, le conseil d'administration a approuvé le texte de la charte de déontologie de l'administrateur, annexée au règlement intérieur du conseil d'administration. Cette charte regroupe les dispositions relatives à la déontologie, qui figuraient précédemment dans différents articles du règlement intérieur précité. Le texte de cette charte est reproduit ci-après.

### Charte de déontologie des administrateurs et censeurs de Bouygues

#### 1. Préambule

La présente charte, à laquelle chaque administrateur ou censeur de Bouygues est tenu de se conformer, précise l'article 17 du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef relatif à la déontologie de l'administrateur.

Avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur ou censeur doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts, des présentes règles déontologiques, ainsi que du règlement intérieur du Conseil.

Lorsqu'un administrateur ou censeur s'interroge sur l'interprétation ou sur l'application d'une disposition de la présente charte, il lui appartient de consulter, s'il le juge utile, le président du comité de l'éthique et du mécénat et/ou le responsable de l'éthique du Groupe.

#### 2. Représentation des actionnaires

Bien qu'étant lui-même actionnaire, chaque administrateur est le représentant de tous les actionnaires et doit se comporter comme tel dans l'exercice de ses fonctions, sauf à engager sa responsabilité personnelle.

#### 3. Devoir d'information

L'administrateur a l'obligation de s'informer. À cet effet, il doit réclamer dans les délais appropriés au président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du Conseil.

#### 4. Assiduité – Cumul de mandats

Chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il doit être assidu et participer régulièrement aux réunions du conseil d'administration et des comités auxquels il appartient le cas échéant.

Chaque administrateur est tenu de se conformer aux règles du Code de commerce régissant le cumul des mandats sociaux dans les sociétés anonymes, ainsi qu'à la recommandation du code Afep-Medef selon laquelle, lorsqu'il exerce des fonctions exécutives, l'administrateur ne doit pas, en principe, accepter d'exercer plus de quatre mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures à son groupe.

#### 5. Prévention des conflits d'intérêts

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

Les administrateurs ou censeurs s'engagent à informer le président du conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, et, pour les administrateurs, à ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Si la situation l'exige, l'administrateur ou le censeur concerné peut être amené à ne pas assister aux réunions du conseil d'administration le temps des délibérations et, le cas échéant, du vote des résolutions, et à ne pas avoir accès aux documents et informations portés à la connaissance des autres administrateurs et censeurs à ce sujet.

Le président du conseil d'administration pourra 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.

#### 6. Informations relatives aux administrateurs

Le président du conseil d'administration pourra à tout moment demander à tout administrateur ou censeur de lui communiquer toute attestation, déclaration ou information utile, notamment sur les points suivants : ses liens familiaux avec d'autres administrateurs ou censeurs ; le ou les contrats de service le liant à la société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat ; son *curriculum vitae* ; son expertise et son expérience en matière de gestion ; les activités et mandats qu'il exerce ou a exercés dans d'autres sociétés, cotées ou non, en France et à l'étranger ; le nombre d'actions qu'il détient dans la société ; sa situation au regard des critères d'indépendance du code Afep-Medef ; le détail de toute restriction acceptée par lui concernant la cession, dans un certain laps de temps, de sa participation dans le capital de la société.

Les administrateurs s'engagent à informer le président du conseil d'administration de toute condamnation pour fraude, de toute incrimination, mesure d'empêchement ou sanction publique officielle prononcée au cours des cinq dernières années, ainsi que de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation à laquelle l'administrateur a été associé au cours des cinq dernières années. Le président du conseil d'administration pourra à tout moment demander aux administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne sont concernés par aucune de ces situations.

#### 7. Participation au capital de la société

Les statuts disposent que chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins dix actions de la société. Il est recommandé à chaque administrateur ou censeur d'être propriétaire de cinq cents actions de la société.

#### 8. Mise au nominatif des titres de la société

Conformément à l'article L. 225-105 du Code de commerce, le président, le directeur général, les directeurs généraux délégués, les administrateurs, personnes physiques ou morales, ainsi que les représentants permanents des personnes morales administrateurs (les "personnes concernées"), sont tenus de mettre sous la forme nominative les actions émises par Bouygues, ainsi que les actions cotées émises par toute filiale qu'ils détiennent (ou qui appartiennent à leurs enfants mineurs) au moment où ils accèdent à leurs fonctions, puis toute action acquise ultérieurement. La même obligation incombe aux conjoints non séparés de corps des per-

sonnes concernées. Il est recommandé aux censeurs d'appliquer les règles qui précèdent.

## 9. Confidentialité

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de leurs fonctions, les administrateurs et censeurs doivent se considérer astreints à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes.

Les administrateurs et les censeurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du conseil d'administration ou de l'un de ses comités, sont tenus par cette obligation de stricte confidentialité à l'égard tant des personnes extérieures à la société que des personnes n'ayant pas à connaître des informations du fait de leurs fonctions dans la société.

Seuls le président, le directeur général et les directeurs généraux délégués de la société sont habilités à fournir à tout tiers et au public une information sur la politique de la société, ses stratégies, ses activités et ses performances.

## 10. Prévention du délit d'initié

L'attention des administrateurs et des censeurs est attirée sur le fait qu'ils sont susceptibles d'être détenteurs en permanence d'informations privilégiées et qu'ils doivent s'assurer, avant toute opération, de ne pas être en situation d'initié. Les administrateurs et les censeurs doivent en conséquence faire preuve d'éthique et d'une grande rigueur dans la gestion de leur participation au capital de la société.

Les administrateurs et les censeurs doivent à cet effet respecter les règles déontologiques suivantes qui s'appliquent quels que soient les marchés financiers, français ou étrangers, sur lesquels ils interviennent.

### 10.1 Obligation de ne pas diffuser et/ou utiliser les informations privilégiées

Outre l'obligation générale de confidentialité décrite au paragraphe 9 ci-dessus, une obligation de stricte confidentialité et d'abstention incombe à toute personne concernée qui est en possession d'informations privilégiées relatives à la société, à ses filiales ou à une opération envisagée par la société ou ses filiales.

En conséquence, il est interdit aux personnes concernées d'acquérir ou de céder, ou de tenter d'acquérir ou de céder, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, soit directement soit indirectement, les instruments financiers auxquels se rapporte l'information privilégiée, ou les instruments financiers auxquels ces instruments sont liés.

Plus généralement, il leur est interdit de communiquer toute information privilégiée à un tiers, et de recommander à un tiers d'acquérir ou de céder, ou de faire acquérir ou céder par une autre personne, sur la base d'une information privilégiée, les instruments financiers précités.

Par information privilégiée, il faut entendre toute information précise qui n'a pas été rendue publique, qui concerne directement ou indirectement la société ou ses filiales, ou un ou plusieurs instruments financiers émis par elles et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers concernés ou sur le cours d'instruments financiers qui leur sont liés.

Cette obligation de confidentialité et d'abstention s'impose aux personnes concernées même si les informations privilégiées dont elles disposent leur sont parvenues de manière fortuite, sans relation avec leur mandat d'administrateur ou de censeur.

L'attention des administrateurs et des censeurs est attirée sur la gravité des sanctions prévues par les textes en cas d'inobservation des dispositions relatives aux obligations précitées. Ainsi :

- l'AMF peut infliger au contrevenant une sanction pécuniaire dont le montant peut atteindre 100 millions d'euros ou, si des profits ont été réalisés, le décuple du montant de ceux-ci ;
- est puni de deux ans d'emprisonnement et d'une amende de 1 500 000 euros dont le montant peut être porté au-delà de ce chiffre, jusqu'au décuple du montant du profit éventuellement réalisé, le fait pour un dirigeant ou pour une personne détenant, à l'occasion de l'exercice de sa profession ou de ses fonctions, une information privilégiée, de réaliser ou de permettre de réaliser, soit directement, soit par personne interposée, une ou plusieurs opérations avant que le public n'ait connaissance de cette information ;
- est puni d'un an d'emprisonnement et de 150 000 euros d'amende le fait, pour toute personne disposant d'une information privilégiée sur les perspectives ou la situation d'un émetteur, de la communiquer à un tiers en dehors du cadre normal de sa profession ou de ses fonctions.

### 10.2 Obligation d'abstention (fenêtres négatives)

En tout état de cause, toute personne concernée doit s'abstenir d'intervenir sur les titres de la société, ou ceux de ses filiales (notamment, si elle peut lever des stock-options, il lui est interdit de céder des actions issues d'une levée d'options) :

- pendant la période de trente jours calendaires précédant la publication des comptes annuels, semestriels ou trimestriels de Bouygues, et le jour où cette information est publiée ;
- pendant la période de quinze jours calendaires précédant la publication des chiffres d'affaires trimestriels, et le jour où cette information est publiée.

Cette obligation d'abstention doit également être respectée pendant la période au cours de laquelle la personne concernée a connaissance d'une information privilégiée, et le jour où cette information est rendue publique.

En outre, selon l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, les actions attribuées gratuitement ne peuvent pas non plus être cédées :

- dans le délai de dix séances de Bourse suivant la date à laquelle les comptes consolidés sont rendus publics ;
- dans le délai de dix séances de Bourse suivant la date à laquelle une information privilégiée est rendue publique.

### 10.3 Consultation du responsable de l'éthique

Toute personne concernée qui souhaite procéder à une opération (autre qu'une simple levée d'options non suivie de revente, opération qui est toujours autorisée) sur les titres de Bouygues ou d'une de ses filiales cotées a la faculté de consulter le responsable de l'éthique dans le Groupe pour s'assurer qu'elle ne se trouve pas en situation d'initiée.

Cette consultation est obligatoire pour les dirigeants mandataires sociaux et pour les administrateurs salariés.

En toute hypothèse, l'avis donné par le responsable de l'éthique dans le Groupe ne peut être que consultatif, la décision d'intervenir ou non sur les titres de la société étant de la responsabilité de la seule personne concernée.

### 10.4 Interdiction des opérations spéculatives

Les administrateurs et censeurs s'engagent à ne pas réaliser sur le titre Bouygues, ou sur ceux des filiales cotées de Bouygues, d'opérations à caractère spéculatif telles que des opérations d'achat ou de vente

à découvert, de prorogation d'ordres sur le service à règlement différé, d'allers-retours sur une courte période ou d'opérations sur des produits dérivés.

#### 10.5 Interdiction des opérations de couverture

Les administrateurs et censeurs s'interdisent formellement de recourir à des opérations de couverture portant sur les actions gratuites ou les stock-options qu'ils reçoivent.

#### 10.6 Mandats de gestion programmée

Il est rappelé que l'AMF recommande la mise en place de mandats de gestion programmée permettant aux dirigeants, sous certaines conditions précisées par l'AMF, de bénéficier d'une présomption simple de non-commission d'opérations d'initiés.

Il appartient à chaque administrateur ou censeur d'apprécier, en ce qui le concerne, l'opportunité de mettre en place un tel mandat, dont l'exécution pourra, le cas échéant, se poursuivre pendant les fenêtres négatives décrites ci-avant.

#### 10.7 Déclaration des transactions sur les titres de la société

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et à l'article 223-22 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, les personnes concernées doivent déclarer à l'Autorité des marchés financiers (AMF) les opérations qu'elles effectuent sur les titres Bouygues, qu'elles réalisent directement ou par personne interposée, pour leur compte propre ou pour un tiers en vertu d'un mandat, à moins que ce mandat ne s'exerce dans le cadre du service de gestion pour le compte de tiers.

Sont également visées les mêmes opérations effectuées sur les titres Bouygues par les personnes ayant un lien étroit avec une personne concernée, soit :

- son conjoint non séparé de corps ou le partenaire lié par un pacte civil de solidarité ;
- les enfants sur lesquels la personne concernée exerce l'autorité parentale, ou résidant chez elle habituellement ou en alternance, ou dont elle a la charge effective et permanente ;
- tout autre parent ou allié résidant au domicile de la personne concernée depuis au moins un an à la date de la transaction ;
- toute personne morale ou entité autre que Bouygues et :
  - dont la direction, l'administration ou la gestion est assurée par la personne concernée ou par une personne qui lui est étroitement liée et agissant dans l'intérêt de l'une de ces personnes (par exemple, une opération réalisée dans l'intérêt de la personne concernée par une société qu'elle dirige) ; ou
  - qui est contrôlée, directement ou indirectement, par la personne concernée ou par une personne ayant des liens étroits avec elle (par exemple une opération réalisée par une société dont la personne concernée détient plus de 50 % du capital) ; ou
  - qui est constituée au bénéfice de la personne concernée ou d'une personne qui lui est étroitement liée ; ou
  - pour laquelle la personne concernée ou une personne qui lui est étroitement liée bénéficie au moins de la majorité des avantages économiques (par exemple, une opération réalisée par une société dont la personne concernée est le principal fournisseur).

Les transactions visées par cette obligation de déclaration sont les opérations de souscription, d'achat, de vente ou d'échange :

- de titres de capital de Bouygues, en ce compris la souscription ou l'achat d'actions par l'exercice de stock-options (même non suivis d'une cession des actions obtenues) ou la cession d'actions gratuites ;
- de titres donnant accès au capital de Bouygues ;
- ou d'instruments financiers à terme sur les titres Bouygues ;
- ainsi que les opérations à terme sur les titres Bouygues ;

dans la mesure où lesdites transactions réalisées par la personne concernée et/ou les personnes ayant un lien étroit avec elle dépasseraient globalement le seuil de 5 000 euros par année civile. Dès que le montant cumulé, calculé sur l'année civile, des opérations réalisées devient supérieur à 5 000 euros, la personne concernée est tenue de déclarer l'ensemble des opérations réalisées et qui n'avaient pas fait l'objet d'une déclaration parce que le seuil de 5 000 euros n'avait pas été atteint.

Ne sont pas prises en compte les opérations réalisées par les personnes morales au sein du groupe auquel elles appartiennent.

Les personnes concernées doivent déclarer directement à l'AMF, par voie électronique, à l'adresse suivante : declarationdirigeants@amf-france.org toute opération susvisée, dans un délai maximum de 5 jours de négociation à compter de la conclusion de la transaction, conformément au modèle-type de déclaration établi par l'AMF. Une copie de cette déclaration doit être adressée au président du conseil d'administration de Bouygues dans le même délai.

Les personnes concernées peuvent confier à leur teneur de compte le soin de procéder aux déclarations requises.

Les personnes ayant des liens étroits avec les personnes concernées sont également tenues de déclarer, dans le même délai et selon les mêmes modalités, les opérations qu'elles ont réalisées sur les titres de Bouygues.

Enfin, toute opération réalisée par l'un des dirigeants mandataires sociaux fera l'objet dans le même délai d'une information auprès des membres du conseil d'administration.

* * *

Il est précisé ce qui suit :

## Jetons de présence – Assiduité

Depuis 2009, les jetons de présence comportent une partie variable en fonction de la présence aux réunions des quatre Conseils arrêtant les comptes et, le cas échéant, aux réunions des comités. À compter de 2011, la partie variable prendra également en compte la présence à la réunion du mois de décembre au cours de laquelle sont examinés les plans d'affaires.

## Cumul des mandats

À la connaissance de la société, les règles visées à l'article 4 de la Charte de déontologie, qui visent à permettre aux administrateurs de consacrer à l'exercice de leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires, sont respectées.

## Conflits d'intérêts potentiels

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, Michèle Vilain et Sandra Nombret ;

- Patrick Kron est administrateur et président-directeur général d'Alstom, société dont Bouygues détient, au 31 décembre 2010, 30,77 % du capital social et dans laquelle Olivier Bouygues, la société Bouygues représentée par Philippe Marien, et Georges Chodron de Courcel exercent des mandats d'administrateurs ;
- Georges Chodron de Courcel est, par ailleurs, directeur général délégué de BNP Paribas, établissement financier qui peut être amené à offrir des services ou concours bancaires au Groupe.

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.

### Liens familiaux

Les seuls liens familiaux dont la société a connaissance sont ceux unissant Martin Bouygues, Olivier Bouygues et Madame Francis Bouygues.

### Sélection des administrateurs

Patricia Barbizet et François-Henri Pinault avaient été initialement sélectionnés en tant que membres du conseil d'administration en application du pacte d'actionnaires conclu entre SCDM et Artémis, mais ce pacte a pris fin le 24 mai 2006.

Il n'existe pas d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du conseil d'administration a été sélectionné.

### Contrats de service

À la connaissance de la société, il n'existe pas, à l'exception des contrats de travail des administrateurs salariés, et sous réserve du contrat liant SCDM à Bouygues, qui a été soumis à la procédure des conventions réglementées, de contrat de service liant les membres du conseil d'administration de Bouygues à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

### Condamnations

À la connaissance de la société, et sauf ce qui est indiqué ci-après, 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.

Jean Peyrelevade avait été inculpé *(indicted)* en 2004 par un grand jury du district central de Californie à la demande du procureur fédéral dans le cadre de l'affaire Executive Life. Cette inculpation a été levée à la suite de la signature début 2006 par Jean Peyrelevade d'un *Alford Guilty Plea* par lequel il a accepté un certain nombre de sanctions tout en maintenant son innocence. Ces sanctions n'affectent en rien sa capacité d'administration ou de gestion de sociétés, à la seule exception de sociétés bancaires aux États-Unis.

### Restrictions acceptées par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leurs actions

Les statuts prévoient que tout administrateur 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.

## 10 • RÔLE DU 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 des métiers et du Groupe lui sont présentés 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, 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.

Le règlement intérieur rappelle également le rôle du Conseil dans la fixation de la rémunération allouée aux dirigeants mandataires sociaux avec l'aide du comité des rémunérations, conformément aux recommandations du code Afep-Medef intégralement reprises en annexe du règlement intérieur.

## 11 • COMITÉS DU CONSEIL

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 lui sont, le cas échéant, attribuées par la loi. Quatre comités ont été mis en place depuis 1995 : le comité des comptes, le comité des rémunérations, le comité de sélection des administrateurs et le comité de l'éthique 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 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 au sens du code Afep-Medef.

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.

## 11.1 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 du 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 1995.

Le règlement intérieur du comité des comptes a été modifié en mars 2009 pour intégrer les précisions apportées par l'ordonnance du 8 décembre 2008 susvisée et les recommandations du code Afep-Medef.

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 les comptes individuels et les comptes consolidés au minimum deux jours avant leur présentation au Conseil ;
  - 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 ;
- 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 aux 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 des commissaires aux comptes ;
  - 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.

Le comité des comptes fait tout rapport et toute recommandation sur ce qui précède, tant sur une base périodique à l'occasion de l'arrêté des comptes qu'à l'occasion de tout événement le justifiant.

Le comité des comptes prend connaissance du projet de rapport du président sur le contrôle interne et la gestion des risques et, le cas échéant, fait part de ses observations sur ce projet.

Le comité des comptes doit être composé d'au moins trois membres choisis parmi les administrateurs possédant une compétence financière ou comptable. Il ne doit comporter ni mandataire social, ni dirigeant de Bouygues. Au moins deux de ses membres, dont le président du comité, doivent être des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005.

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 siègerait un administrateur de Bouygues.

Lors de leur nomination, les membres reçoivent une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Le comité ne peut valablement se réunir que si deux de ses membres sont présents, dont son président. Le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins deux réunions par an pour examiner les comptes semestriels et annuels avant leur soumission au conseil. L'ordre du jour est établi par le président du comité. Le comité rend ses avis à la majorité simple. En cas de partage des voix, le président dispose d'une voix prépondérante.

Pour assurer ses missions, le comité a accès à tout document comptable et financier qu'il juge utile et peut entendre, hors la présence des mandataires sociaux, les collaborateurs de la société responsables de l'établissement des comptes, de la trésorerie et de l'audit interne, ainsi que les auditeurs externes. Comme le prévoit le code Afep-Medef, le comité a en outre la faculté de recourir à des experts extérieurs.

Le comité peut recueillir les observations des commissaires aux comptes, hors la présence des représentants de la société, 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. Les commissaires aux comptes présentent au comité une synthèse de leurs travaux et des options comptables retenues dans le cadre des arrêtés comptables.

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 et des options comptables retenues.

Le directeur financier remet également une note décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise.

Les principales recommandations des commissaires aux comptes font l'objet d'un plan d'action et d'une procédure de suivi présentés au comité des comptes et à la direction générale au moins une fois par an.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée. 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.

Actuellement, le comité des comptes est composé d'Helman le Pas de Sécheval (président), de Patricia Barbizet et Georges Chodron de Courcel. Helman le Pas de Sécheval et Patricia Barbizet sont des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef. Bouygues se conforme ainsi à la recommandation du code Afep-Medef selon laquelle les deux tiers des membres du comité des comptes devraient être indépendants.

Il est précisé que les trois membres du comité des comptes disposent de compétences étendues en matière financière : Helman le Pas de Sécheval a été notamment chef du service des Opérations et de l'Information financières de la Commission des opérations de Bourse (devenue l'AMF) et, après avoir été directeur financier groupe de Groupama de novembre 2001 à décembre 2009, il est aujourd'hui directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique ; Patricia Barbizet a exercé des fonctions financières importantes au sein du groupe

Renault, puis au sein du groupe PPR, société dont elle est vice-président et administrateur depuis 2005 ; Georges Chodron de Courcel a exercé des responsabilités financières importantes au sein du groupe BNP Paribas, société dont il est directeur général délégué depuis 2003.

En outre, Helman le Pas de Sécheval a été, jusqu'en décembre 2009, président du comité d'audit de Groupama Private Equity et membre du comité d'audit de Banque Finama ; il préside aujourd'hui le comité de contrôle interne et l'organisme de vigilance de Groupama Assicurazioni. Patricia Barbizet est, chez PPR, président du comité des nominations, ainsi que du comité stratégique et de développement et membre du comité d'audit et du comité des rémunérations ; elle est membre du comité d'audit de TF1 et président du comité d'audit de Total. Georges Chodron de Courcel est membre du comité d'audit d'Alstom et président du comité des comptes de Nexans.

## 11.2 Comité des rémunérations

Mis en place en 1996, le comité des rémunérations a pour mission, conformément aux recommandations sur la rémunération des dirigeants et mandataires sociaux de sociétés cotées figurant dans le code Afep-Medef de décembre 2008 :

- de proposer au conseil d'administration la rémunération à allouer aux 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 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 mandataires sociaux de la société ;
- 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'attribution gratuite d'actions 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 attribuées gratuitement que l'intéressé sera tenu de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions ;
- de proposer des conditions de performance auxquelles seront soumises l'attribution et l'exercice des options consenties au président-directeur général et/ou au directeur général délégué ;
- de soumettre chaque année au Conseil le projet de rapport exigé par le Code de commerce :
  - sur la rémunération et les avantages de toute nature consentis aux mandataires sociaux par la société et les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce ;
  - sur les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux, et levées par, les mandataires sociaux et les dix salariés de la société, principaux bénéficiaires ;
  - sur les options consenties aux, et levées par, les salariés des sociétés contrôlées majoritairement par Bouygues.

Le comité des rémunérations doit être composé d'au moins deux membres. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005. Il ne doit comporter aucun mandataire social et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants au sens de ces textes.

Un administrateur ou censeur ne peut être nommé membre du comité des rémunérations si un mandataire social ou un administrateur salarié de Bouygues est membre du comité analogue d'une société dans laquelle cet administrateur ou censeur exerce lui-même une fonction de mandataire social.

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. Si deux membres seulement sont présents lors d'une réunion du comité, 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.

Actuellement, le comité est composé de Pierre Barberis (président) et Patricia Barbizet. Tous deux sont des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef, soit une proportion de 100 %.

## 11.3 Comité de sélection des administrateurs

Le comité de sélection des administrateurs a été créé en juillet 1997. Selon son règlement intérieur, il a pour missions :

- d'examiner périodiquement les questions relatives à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du conseil d'administration, en vue de faire des propositions à ce dernier ;
- d'examiner à cet effet :
  - les candidatures éventuelles à un mandat d'administrateur ou de censeur, en veillant à ce que figurent au sein du conseil d'administration au moins un tiers d'administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005 ;
  - 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 il est composé majoritairement d'administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef et de la recommandation européenne du 15 février 2005. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant au sens de ce code.

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.

Le comité de sélection des administrateurs est composé actuellement de Jean Peyrelevade (président) et de François-Henri Pinault, tous deux administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef, soit une proportion de 100 %.

### 11.4 Comité de l'éthique et du mécénat

Créé en mars 2001, le comité de l'éthique 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 du mécénat :
  - de définir les règles ou recommandations que devra suivre Bouygues en matière de mécénat ;
  - de donner son avis au président du conseil d'administration sur les actions de mécénat proposées par Bouygues lorsqu'elles 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 et du mécénat doit être composé de deux ou trois administrateurs. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005.

Le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il se réunit valablement dès lors que deux de ses membres sont présents, dont son président. 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.

Actuellement, le comité est composé de Lucien Douroux (président) et François-Henri Pinault. Lucien Douroux et François-Henri Pinault sont des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef, soit une proportion de 100 %.

## 12 • TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS EN 2010

### 12.1 Travaux du conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2010, le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises. Le taux de présence des administrateurs a été de 83 %.

Au cours de sa séance du 2 mars 2010, le Conseil a examiné l'activité de l'exercice 2009, les comptes individuels et consolidés, ainsi que les perspectives et objectifs du Groupe et des métiers. Il a pris connaissance du rapport du comité des comptes sur les comptes de l'exercice 2009, ainsi que de l'opinion des commissaires aux comptes. Il a arrêté les comptes individuels, les documents comptables et prévisionnels, les comptes consolidés, le projet d'affectation du résultat, le rapport de gestion et en particulier, après avoir entendu le rapport du comité des rémunérations, le chapitre consacré aux rémunérations des mandataires sociaux et le rapport spécial sur les options de souscription d'actions. Il a également 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 décidé de soumettre à l'assemblée générale le renouvellement des mandats de six administrateurs, ainsi que la nomination ou l'élection de trois nouveaux administrateurs de sexe féminin afin de renforcer la présence des femmes au sein du Conseil. Il a également décidé de proposer à l'assemblée le renouvellement du mandat de censeur d'Alain Pouyat.

Après avoir entendu le rapport du comité des comptes, le Conseil a décidé de proposer à l'assemblée le renouvellement du mandat d'un commissaire aux comptes titulaire et la nomination d'un commissaire aux comptes suppléant. Il a décidé de convoquer l'assemblée générale mixte pour le 29 avril 2010. 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 examiné les conditions de l'émission obligataire réalisée au Luxembourg le 12 février 2010 pour un montant de 500 millions d'euros ; il a renouvelé la délégation donnée à Martin Bouygues et à Olivier Bouygues pour décider des émissions obligataires. Il a pris connaissance de la liste des conventions courantes conclues par la société pendant l'exercice écoulé. Il a autorisé une convention réglementée.

Le Conseil a pris connaissance du rapport du comité des rémunérations qui portait sur les rémunérations variables des deux mandataires sociaux et des quatre dirigeants des métiers, les rémunérations et les attributions d'options de l'exercice 2009, la politique salariale du Groupe en 2009, et qui proposait des orientations pour l'exercice 2010. Il a émis un vote favorable sur ces préconisations. Il a décidé, sur

la proposition du comité des rémunérations, de ne pas attribuer dans l'immédiat de plan d'attribution d'options de souscription d'actions au bénéfice des dirigeants et des collaborateurs du Groupe, en raison de l'absence de visibilité sur l'exercice, tout en se réservant la possibilité de décider ultérieurement un tel plan d'options au cours de l'année 2010. Il a également décidé, sur la proposition du comité des rémunérations, de plafonner la retraite complémentaire dont bénéficient les membres du comité de direction générale du Groupe à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit environ 276 000 euros).

Le Conseil a mis à jour son règlement intérieur afin de préciser certains points relatifs aux comités et il a approuvé le principe de la mise en ligne du règlement intérieur. Il a approuvé le périmètre de l'intégration fiscale. Il a approuvé le texte du communiqué de presse.

Le 29 avril, le Conseil s'est réuni afin d'arrêter le texte des réponses aux questions écrites posées par l'Ipac (Initiative pour un actionnariat citoyen). Ces réponses ont été lues au cours de l'assemblée générale qui s'est tenue le même jour.

Le 1er juin, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 31 mars 2010 et approuvé les axes stratégiques des métiers et du Groupe. Il a examiné la cartographie des risques majeurs du Groupe. Il a entendu le rapport du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes. Il a pris connaissance des résultats annuels et des perspectives du groupe Alstom. Il a décidé le lancement d'une nouvelle opération d'épargne salariale à effet de levier dénommée Bouygues Confiance 5. Sur la proposition du comité des rémunérations, il a décidé d'attribuer un nouveau plan d'attribution d'options de souscription d'actions au bénéfice des dirigeants et des collaborateurs du Groupe, il a fixé les conditions de performance à atteindre pour l'exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux, et il a déterminé le nombre des actions issues de levées d'options qui devront être conservées par les dirigeants mandataires sociaux. Il a entendu le rapport du comité de l'éthique et du mécénat. Il a modifié son règlement intérieur pour se référer aux recommandations de l'Afep et du Medef sur le renforcement de la présence des femmes dans les Conseils. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 27 juillet, le Conseil a arrêté définitivement les conditions de souscription à l'opération Bouygues confiance 5.

Le 31 août, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 30 juin 2010, ainsi que les perspectives et objectifs pour l'année 2010. 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 octobre, le Conseil a autorisé le président-directeur général à décider, dans un délai de six mois, le lancement d'une offre publique d'échange portant sur deux lignes obligataires précédemment émises (emprunt obligataire de 1 150 millions d'euros 4,50 % à échéance 2013 et emprunt obligataire de 1 000 millions d'euros 4,375 % à échéance 2014) dans la limite d'un plafond maximum de 1 000 millions d'euros ou de la contrevaleur de ce montant. Plus généralement, il a précisé que, dans le cadre de l'autorisation donnée en mars 2010, le président-directeur général est autorisé à émettre, pour le compte de Bouygues, des obligations dans la limite d'un plafond global annuel de 6 milliards d'euros aux fins de rémunérer, dans le cadre d'une offre publique d'échange, les porteurs d'obligations antérieurement émises par Bouygues.

Le 2 décembre, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 30 septembre 2010, ainsi que les estimations d'activité et de résultat de l'exercice, et il a approuvé les plans d'affaires à trois ans des cinq métiers. Il a entendu le rapport du comité des comptes. Il s'est informé de l'activité et des résultats semestriels d'Alstom au cours du premier semestre 2010/11 et de ses perspectives pour le deuxième semestre. Il s'est informé des résultats de l'opération Bouygues Confiance 5, ainsi que de l'offre d'échange obligataire et de l'émission obligataire lancées en octobre 2010. Il a procédé à l'évaluation formalisée de sa composition et de son fonctionnement. Il a approuvé des conventions réglementées. Il a mis à jour son règlement intérieur. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

## 12.2 Travaux du comité des comptes

Le comité des comptes s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2010. Le taux de présence de ses membres a été de 93 %.

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, en outre, examiné, entre autres, les thèmes suivants :

- cartographie des risques majeurs du Groupe ;
- normes et règles comptables appliquées par le Groupe ;
- respect des recommandations en matière de rotation des commissaires aux comptes, pilotage des honoraires des commissaires aux comptes, suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes, pilotage du renouvellement du mandat de commissaire aux comptes de Mazars ;
- situation de trésorerie du Groupe ;
- tests de valeur sur les participations détenues par Bouygues dans le capital de TF1, d'Alstom, de Bouygues Telecom et Colas ;
- impact sur le bilan et le compte de résultat de la cession à Alstom de la participation de 50 % détenue par Bouygues dans Alstom Hydro Holding contre la remise de 4,4 millions d'actions Alstom ;
- impact sur le bilan de l'émission obligataire réalisée en février 2010 ;
- cession d'une partie de la participation de Bouygues dans Finagestion ;
- opération d'épargne salariale Bouygues Partage 2 ;
- cession des titres Canal+ ;
- Bouygues Construction : examen de l'état d'avancement et des résultats de grands chantiers (notamment ceux de Gautrain en Afrique du Sud, de Flamanville, du métro du Caire) ;
- Bouygues Immobilier : contrôle fiscal, situation en Espagne, évolution du dossier Farman à Issy-les-Moulineaux et du contentieux de Bouygues Immobilier à Saint-Malo ; pertes à terminaison enregistrées par Bouygues Immobilier sur certaines opérations ;
- Colas : créances à recouvrer en Roumanie ; situation en Europe centrale ; demande de réparation du département de la Seine-Maritime suite à des pratiques anticoncurrentielles ; procédure devant l'Autorité de la concurrence ;
- TF1 : contrôle fiscal, acquisition de SPS, espaces publicitaires gratuits, impact des nouvelles taxes,

conséquences de la consolidation des deux chaînes de Groupe AB ;

- Bouygues Telecom : renouvellement de la licence 2G.

Le comité des comptes a également examiné la conformité de ses missions aux diverses réglementations en vigueur : huitième directive communautaire, ordonnance du 8 décembre 2008, recommandations de l'AMF, notamment son cadre de référence sur le contrôle interne. Le comité a constaté que le règlement intérieur du conseil d'administration a été mis en conformité le 3 mars 2009 et il a pris connaissance de la nouvelle version du référentiel de contrôle interne du groupe Bouygues diffusé en novembre 2010. Le comité en a conclu que son organisation, ses missions et le dispositif de contrôle interne sont conformes à la réglementation en vigueur. Enfin, une présentation de la nouvelle direction du Contrôle interne et de l'Audit Groupe a été faite à l'attention du comité des comptes.

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, ainsi que les commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants.

### 12.3 Travaux du comité des rémunérations

Le comité des rémunérations s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2010. Le taux de présence a été de 100 %. Le comité des rémunérations a examiné la rémunération des mandataires sociaux et les attributions d'options qui leur ont été consenties. Il a proposé les critères servant à déterminer la partie variable de la rémunération. Il a formulé des propositions en ce qui concerne la conservation par les mandataires sociaux d'une partie des actions résultant d'une levée de stock-options ; il a proposé, lors du Conseil de mars 2010, de ne pas attribuer de nouveau plan d'options ; puis, lors du Conseil de juin 2010, et compte tenu notamment des prévisions pour l'exercice 2010 et de la nécessité de motiver les managers à un moment où il est plus difficile d'atteindre les performances demandées par le Groupe, le comité a recommandé de mettre en place un nouveau plan d'options ; il a formulé des propositions concernant les conditions de performance à atteindre pour l'exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux, ainsi que le nombre d'actions issues de levées d'options à conserver par les dirigeants mandataires sociaux. Des informations précises sont fournies ci-après.

Le comité 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. Le comité a veillé à ce que les rapports soient conformes à la présentation recommandée par l'Afep-Medef ou l'AMF. Il a examiné les éléments relatifs aux rémunérations des dirigeants figurant dans le rapport du président.

### 12.4 Travaux du comité de sélection des administrateurs

Le comité de sélection des administrateurs s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2010. Le taux de présence a été de 100 %. Le comité de sélection des administrateurs a donné en mars 2010 un avis positif sur le renouvellement des mandats d'administrateur de messieurs Lucien Douroux, Yves Gabriel, Patrick Kron, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et de SCDM. Il a examiné les candidatures aux postes d'administrateurs représentant les salariés actionnaires de mesdames Sandra Nombret et Michèle Vilain, désignées par les conseils de surveillance des fonds communs de placement représentant les salariés actionnaires.

Il a rendu un avis positif sur la qualification d'administrateurs indépendants de Pierre Barberis, Patricia Barbizet, Charles de Croisset, Lucien Douroux, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevade et François-Henri Pinault. Il a examiné la section relative au gouvernement d'entreprise du projet de rapport du président.

### 12.5 Travaux du comité de l'éthique et du mécénat

Le comité de l'éthique et du mécénat s'est réuni à trois reprises en 2010. 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 de trente-trois actions de mécénat dans le domaine des activités humanitaires, médicales, sociales et culturelles. Les principales activités de mécénat sont présentées dans le chapitre "Développement durable, recherche et innovation, ressources humaines" (page 26 du présent document de référence). Le comité s'est intéressé en particulier à l'action de la Fondation Francis Bouygues qui octroie des bourses à des étudiants issus de milieux défavorisés.

Dans le domaine de l'éthique, le comité a suivi la mise en œuvre du code d'éthique dans le Groupe, et les différentes actions de formation menées dans le Groupe. Chacun des cinq métiers a désormais mis en place un comité de l'éthique et/ou un responsable de l'éthique. Des procédures et règles de conduite spécifiques ont été élaborées.

Le comité s'est également tenu informé de l'évolution des dossiers judiciaires les plus importants, qui portent sur des faits remontant au début des années 1990. Les seuls dossiers importants qui subsistent sont deux actions, devant le juge civil, en réparation du préjudice causé par des ententes anticoncurrentielles. Il s'agit du dossier des lycées d'Île-de-France et d'une affaire concernant des filiales de Colas dans le département de la Seine-Maritime.

Quelques cas de fraude internes ou dérives ont été portées à la connaissance du comité. Celui-ci a été informé des mesures et des sanctions mises en œuvre.

Enfin, le comité a été consulté sur les préconisations et règles relevant de l'éthique, qui figurent dans le nouveau dispositif de contrôle interne mis en place par le Groupe. L'attention du comité s'est portée principalement sur les mesures visant à éviter les dérives liées aux agents ou intermédiaires commerciaux d'une part, et sur les mesures visant à prévenir les pratiques anticoncurrentielles d'autre part.

## 13 • 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, une fois par an, un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement.

Cette évaluation formalisée a pour objectif :

- 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 rapport annuel de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données.

Le règlement intérieur précise que les administrateurs extérieurs à l'entreprise (ni dirigeants mandataires sociaux, ni salariés) ont toute latitude pour se réunir périodiquement entre eux, notamment pour procéder à l'évaluation des performances des dirigeants et réfléchir à l'avenir du management.

En application de ces dispositions, le conseil d'administration a consacré un point de sa réunion du 2 décembre 2010 à un débat sur son organisation et son fonctionnement. Comme les années précédentes, 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 et au censeur pour préparer utilement cet échange. Le questionnaire comportait à la fois des questions fermées permettant de répertorier précisément les réponses, et des questions ouvertes permettant aux administrateurs de nuancer et d'expliciter leur avis. Conformément à une suggestion qui avait été présentée lors d'une précédente évaluation, il a été proposé aux administrateurs qui le souhaitaient d'avoir un échange verbal avec le secrétaire général afin de préparer la réunion dans les meilleures conditions.

Quatorze réponses écrites au questionnaire ont été reçues, soit un taux de réponse de 78 %. Ces réponses, pour la plupart anonymes, ont été examinées par le secrétariat général et comparées à celles des années précédentes afin de mesurer les progrès accomplis.

Les réponses apportées et la délibération qui a eu lieu le 2 décembre 2010 ont fait ressortir une appréciation positive ou très positive des membres sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil et des comités.

Le Conseil estime que sa composition, marquée par la présence des représentants des actionnaires de référence, des responsables de chacun des métiers, de grands industriels, de personnalités compétentes en matière comptable et financière, est équilibrée. La proportion des administrateurs indépendants (39 %) est jugée très satisfaisante par tous les administrateurs, s'agissant d'un groupe disposant d'un actionnaire de référence. Les administrateurs constatent que, conformément à un souhait exprimé lors de la précédente évaluation, la proportion de femmes au sein du Conseil a été renforcée et ils suggèrent que cette tendance soit poursuivie. La plupart d'entre eux jugent en revanche inutile d'accroître la diversité des profils. Les avis sont partagés sur l'utilité de faire entrer des administrateurs étrangers au Conseil.

L'information est jugée très bonne sur la plupart des sujets. On observe ainsi, conformément au souhait exprimé lors de la précédente évaluation, une poursuite de l'amélioration de la qualité de l'information dans plusieurs domaines, en particulier la stratégie et le développement à long terme, les projets d'acquisition ou de cession, la concurrence, la politique sociale, le développement durable, la R&D, les engagements hors bilan, la cartographie des risques, la prévention et la gestion des risques, les litiges, le suivi de la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil. Certains administrateurs estiment que l'information pourrait encore progresser dans certains domaines.

La qualité des échanges entre les administrateurs et avec l'équipe des dirigeants est unanimement appréciée, de même que la liberté d'expression constatée lors des réunions. Les administrateurs saluent également la disponibilité et la réactivité des dirigeants face aux demandes d'informations complémentaires.

Les administrateurs saluent la qualité des travaux du comité des comptes, du comité de sélection et du comité des rémunérations, et ils constatent que, conformément à un souhait exprimé lors de la précédente évaluation, les comptes rendus du comité de l'éthique et du mécénat se sont améliorés.

La plupart des administrateurs jugent à nouveau qu'il n'est pas utile de recourir à un organisme d'évaluation extérieur.

Il est précisé que le Conseil de Bouygues a renouvelé sa décision de ne pas appliquer la recommandation du code Afep-Medef préconisant, lors de l'évaluation annuelle du Conseil, de mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil, une telle appréciation n'apparaissant ni possible ni souhaitable, le Conseil étant par nature un organe de décision collégial.

## 14 • PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS ACCORDÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les indications correspondantes figurent dans les rapports du conseil d'administration sur les rémunérations des mandataires sociaux et sur les options ou actions de performance en pages 193-201 du présent document de référence.

## 15 • PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES 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 publiées en page 213 du présent document de référence.

## 16 • ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le rapport de gestion en pages 214-215 du présent document de référence.

## 17 • PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

### 17.1 Introduction

Bouygues et ses filiales sont particulièrement sensibles à l'importance du contrôle interne, processus contribuant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des principaux objectifs du Groupe.

La maîtrise des risques a toujours constitué un élément important de la culture du groupe Bouygues. Cette gestion des risques 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 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, 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 de façon générale la réalisation des grands objectifs du Groupe, 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 et la gestion des risques est totalement intégrée dans les processus clés des différents métiers du Groupe.

Le contrôle interne trouve également une large application dans les domaines comptables et financiers, 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.

Le périmètre couvert par le présent rapport est celui du groupe Bouygues (société mère, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1, Bouygues Telecom).

Le présent rapport a été élaboré avec l'assistance du Secrétariat général et de la direction du Contrôle interne de Bouygues, en coordination avec les différents acteurs du contrôle interne au sein des métiers. Il a été présenté au comité des comptes, ainsi qu'au conseil d'administration de Bouygues, pour approbation.

## 17.2 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.

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.

Le référentiel de Bouygues aborde, d'une part, les principes généraux de contrôle interne 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. Il 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.

En 2010, chaque métier a présenté sa cartographie des risques élaborée selon cette méthode à son comité des comptes et à son conseil d'administration ; pour la première fois, la cartographie des risques du Groupe élaborée à partir de celles des métiers a été 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 2010 le degré d'application des principes du contrôle interne.

Chez Colas, une nouvelle évaluation a été conduite en 2010 dans chaque filiale régionale française et dans chaque filiale à l'international, soit un périmètre de 59 filiales. Pour cette campagne 2010, l'appréciation a porté plus précisément sur les unités d'exploitation (établissements) et a concerné une centaine de principes.

Chez Bouygues Telecom, la deuxième campagne d'évaluation, réalisée de juin à septembre 2010, a été élargie pour la première fois à sa filiale RCBT. La campagne 2010 a porté sur les principes généraux et sur un nouveau périmètre de principes comptables et financiers.

Chez Bouygues Construction, l'accent a été mis en 2010 sur la déclinaison des plans d'actions engagés dans le cadre de la campagne d'évaluation de 2009. Tel a été le cas en particulier dans le domaine de l'éthique (création d'un plan de formation à destination des principaux managers, création d'un comité d'éthique, etc.) et dans celui des systèmes d'information (poursuite du déploiement du plan de sécurité informatique, etc.).

Chez Bouygues Immobilier, la campagne d'évaluation 2010 a concerné les directions centrales, le pôle Logement France, ainsi que la filiale polonaise.

Chez TF1, l'évaluation 2010 a porté principalement sur TF1 SA, TF1 Publicité, Eurosport, Téléshopping et TF1 Vidéo.

Au sein de chaque métier, une synthèse des évaluations effectuées lors de la campagne 2010 a été présentée au comité des comptes de la société de tête du métier.

Par ailleurs, Bouygues a poursuivi ses travaux en 2010 en vue de disposer d'un outil informatique commun à l'ensemble des entités du Groupe pour l'évaluation du contrôle interne. Le choix du prestataire a été effectué et les spécifications ont été définies. La mise en production de cet outil qui constitue une étape importante dans la démarche "Contrôle interne" du Groupe est prévue en 2011.

## 17.3 Environnement général de contrôle interne

La société mère et ses principaux dirigeants s'attachent à créer un environnement propice à la sensibilisation des collaborateurs du Groupe au besoin de contrôle interne.

Cette volonté s'est manifestée de façon particulière en décembre 2010 avec la création, au sein de la

société Bouygues, d'une direction centrale Contrôle interne et Audit.

La création de cette direction vise à renforcer la qualité globale du contrôle interne du Groupe. La direction centrale Contrôle interne et Audit aura en particulier en charge :

- l'animation des filières "contrôle interne" et "audit" du Groupe ;
- la coordination des actions et programmes de contrôle interne et d'audit des métiers ;
- la réalisation de missions d'audit interne à la demande de la direction générale de Bouygues.

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 de l'intégrité 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). Cet organisme de formation interne des managers du Groupe 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.

Le conseil d'administration de Bouygues comporte un comité de l'éthique et du mécénat. Celui-ci a notamment pour mission :

- 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.

Le comité de l'éthique et du mécénat de Bouygues est composé de deux administrateurs. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant.

Pour l'accomplissement de ses travaux, le comité peut entendre le président du conseil d'administration ou toute personne désignée par celui-ci.

Le groupe Bouygues dispose d'un code d'éthique. Dans ce code d'éthique, Bouygues affirme les valeurs essentielles qu'elle entend respecter et voir respecter par ses collaborateurs dans leur vie professionnelle. La création 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 les conseils d'administration de certains métiers (Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom, Bouygues Construction) ont créé un comité d'éthique.

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 du conseil d'administration.

Le maintien d'un haut niveau de compétences 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.

En animant l'Institut du Management Bouygues, la société mère contribue de façon significative, par le biais des séminaires qu'elle organise, à former les principaux cadres du Groupe tout en leur transmettant les exigences et les attentes de l'entreprise, tant en termes de compétences que d'état d'esprit.

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 gestion rigoureuse et prudente, et servent de référence pour la gestion quotidienne des 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, entièrement revue en 2008, contribue à la transmission de la culture du Groupe en rappelant que le développement de l'entreprise repose essentiellement sur les collaborateurs.

## 17.4 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.

### 17.4.1 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/juin, ainsi qu'au conseil d'administration de Bouygues du mois de décembre.

Les plans d'actions qui en découlent permettent ensuite d'établir les plans d'affaires sur trois ans, qui sont présentés à la direction générale Groupe par chaque direction générale métier en novembre, ainsi qu'au conseil d'administration de Bouygues du mois de décembre.

Un réajustement des plans d'affaires est effectué en avril pour prendre en compte l'arrêté comptable de l'exercice écoulé, et faire ressortir toute éventuelle évolution significative par rapport au plan initial.

### 17.4.2 Plan annuel

Dans le cadre du plan d'affaires de décembre, 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/juin à l'occasion de la présentation du plan stratégique à la direction générale Groupe.

Une deuxième actualisation a lieu en novembre ; elle est intégrée dans le nouveau plan d'affaires.

## 17.5 Organisation - Les principaux acteurs et filières

#### Les 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.

#### Les comités des comptes

Les missions du comité des comptes de Bouygues sont plus amplement décrites dans le présent rapport dans sa partie relative au gouvernement d'entreprise. 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. Elles intègrent en particulier 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 directions Contrôle interne

Comme cela a été précisé, la société mère s'est dotée en 2010 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.

Progressivement, les métiers se dotent également d'une véritable organisation dédiée au contrôle interne. Les organes mis en place sont généralement en charge, à titre principal, des campagnes d'évaluations et des cartographies des risques. Ils assument parfois des responsabilités plus globales au niveau des procédures de contrôle interne.

La holding 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.

Chez Bouygues Telecom, a été mis en place un processus transverse de gestion des risques intégré au cycle de gestion courant de l'entreprise. Un responsable de la gestion des risques anime le processus avec vingt-deux 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 et *via* un groupe "validation". Un *reporting* régulier est effectué trimestriellement à la direction générale et une présentation annuelle est faite au conseil d'administration.

Chez TF1, la démarche contrôle interne est animée par le responsable "contrôle interne" qui dépend de la direction du contrôle financier et de la planification stratégique. Au niveau des filiales opérationnelles, des comités Risques ont été créés et il existe un correspondant Risques par filiale. Il existe également un comité Risques fonctionnels qui traite des aspects relevant du périmètre des directions fonctionnelles.

Chez Bouygues Immobilier a été créée une direction du contrôle interne qui a en charge la maintenance et l'évolution de l'ensemble des processus et procédures, l'établissement de la cartographie des risques en liaison avec les différents organes et personnes responsables, l'organisation, l'animation et la synthèse de la démarche d'auto-évaluation, y compris le suivi des plans d'actions.

Chez Colas, l'animation et la coordination du contrôle interne sont assurées au niveau de la maison mère par un animateur rattaché à la direction générale qui travaille en liaison avec des relais dans les filiales.

#### 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. Elles sont parfois directement associées au processus de contrôle interne (tel est le cas, par exemple, chez Bouygues Construction).

#### La direction centrale 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.

#### Le 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. 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, qui joue un rôle pivot dans le contrôle de gestion du Groupe.

Ces tableaux de bord mensuels qui remontent à la société mère sont identiques à ceux établis par les métiers à destination des directions générales métiers.

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.

#### Projets 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.

À titre d'exemple, le projet Édifice de Bouygues Construction a pour objectif de moderniser la gestion financière des chantiers, ainsi que d'améliorer le contrôle budgétaire et le *reporting* par le biais de la mise en place d'un logiciel spécifique.

Chez Bouygues Immobilier, la modernisation du système d'information s'est poursuivie en 2010 avec pour objectif d'améliorer la performance de l'entreprise (gestion de la relation client, gestion financière des opérations) et d'en simplifier le pilotage *(reporting* décisionnel, gestion des ressources humaines), dans le cadre d'un schéma directeur validé par la direction générale. Ce projet intègre également la comptabilité et le contrôle budgétaire.

Chez TF1, le projet "Sigma" de modernisation des systèmes de *reporting* financier et comptable par la mise en place d'un système intégré s'est poursuivi en 2010.

#### Trésorerie et finances

La direction centrale Trésorerie et Finances de la société mère définit et veille à l'application de principes de bonne 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 prudente 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, de contrôle et d'information, qui joue un rôle essentiel dans l'analyse et le contrôle des risques.

Chaque métier dispose d'un service d'audit interne structuré exerçant des missions dans des domaines très variés. Le Groupe dispose ainsi d'une quarantaine d'auditeurs.

Au niveau de la société mère, la nouvelle direction centrale Contrôle interne et Audit va regrouper les deux fonctions et jouera son rôle d'animateur de la filière Audit interne au niveau du Groupe.

## 17.6 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les risques spécifiques peuvent être de nature très différente selon les métiers. À titre de simples exemples, il peut s'agir de risques liés à la réglementation (TF1, Bouygues Telecom), de risques liés à la santé (Bouygues Telecom), de risques technologiques (TF1, Bouygues Telecom), de risques liés à la concurrence (Bouygues Telecom), de risques environnementaux (Bouygues Immobilier, Colas) ou encore de risques pays, ou de risques liés à la réalisation de grands projets (Bouygues Construction) (voir sur tous ces points le chapitre "Facteurs de risques" du présent document de référence).

Les métiers ont donc mis en place des procédures formalisées et appropriées en fonction de la nature des risques afin d'assurer une meilleure maîtrise de leurs risques.

### 17.6.1 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. Des équipes financières, juridiques et techniques importantes sont associées en amont aux projets. Le niveau de risque financier (courbe de risques) est suivi en permanence sur les grands contrats. La fonction de contrôle de gestion dispose de moyens et d'une autorité lui permettant de suivre mensuellement le résultat de chaque chantier, et de signaler les écarts par rapport au budget prévisionnel.

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.

### 17.6.2 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.).

### 17.6.3 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, lesquelles doivent faire l'objet d'une présentation et d'un accord préalable de la direction générale de Colas et même parfois du conseil d'administration.

### 17.6.4 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. En 2010, un audit sur la continuité d'activité a permis d'identifier des mesures d'amélioration qui ont été immédiatement mises en œuvre.

Une attention particulière est portée au processus d'achat qui peut générer des engagements très importants (par exemple, 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.

Il faut préciser l'importance du rôle de :

- la direction des Systèmes d'information (DSI) qui 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, avec le contrôle de la conformité des programmes et le respect des obligations du cahier des charges ;
- la direction des Technologies et Moyens internes, au travers de la maîtrise de la diffusion et de sa sécurisation, par le biais d'un site secours externe et protégé opérationnel pour trois processus clés : la diffusion des programmes, la fabrication des journaux télévisés, l'élaboration des écrans publicitaires.

### 17.6.5 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. Par ailleurs, des procédures spéciales régissent également le processus Achats compte tenu de l'importance des investissements réalisés et des risques qui y sont associés.

Les investissements ont été poursuivis en 2010 pour assurer la redondance des éléments techniques majeurs du réseau dans un objectif de sécurité renforcée. La société met en place des plans de continuité de nature à garantir autant que possible un maintien du service pendant le traitement d'un dysfonctionnement.

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.

## 17.7 Information et communication

La production et la diffusion d'informations, tant en interne que vis-à-vis des tiers, participe 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.

### 17.7.1 Communication interne

La direction centrale de la 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 bi-annuelle) qui constituent 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, qui permettent d'accéder en temps réel à de très nombreuses informations et constituent un véritable outil de travail pour les collaborateurs du Groupe et de la société Bouygues.

La direction centrale de la Communication Groupe réalise également *L'Abrégé* (synthèse annuelle des informations financières), une publication diffusée tant à l'extérieur du Groupe qu'auprès des cadres et Etam notamment.

Le Conseil de Groupe, qui réunit quatre fois par an les principaux managers du groupe Bouygues, joue également un rôle essentiel dans la communication interne et participe à la transmission de la culture et des valeurs du Groupe. Il constitue un vecteur important permettant à la direction générale du Groupe de transmettre l'information et les messages essentiels aux principaux dirigeants du Groupe.

### 17.7.2 Communication externe

La direction centrale de la 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 :

- à veiller à la bonne image du Groupe (relations presse, relations publiques, mécénat-sponsoring, etc.) ;
- à transmettre à la direction générale et aux managers du Groupe les informations provenant de sources externes dont ils peuvent avoir besoin.

## 17.8 Le processus de contrôle relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

### 17.8.1 Direction centrale Consolidation

Au sein de la société mère, il existe une direction centrale Consolidation-Comptabilité. Cette direction 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.

La société utilise un logiciel comptable d'engagement et de contrôle des dépenses, ainsi qu'un logiciel comptable de contrôle des notes de frais, qui permettent l'application de procédures formalisées et sécurisées pour les engagements de dépenses.

### 17.8.2 Comité des comptes

Le conseil d'administration de la société Bouygues s'est doté depuis très longtemps d'un comité des comptes. Le comité des comptes a notamment pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes et de vérifier les procédures internes de collecte et de contrôle des informations concourant à l'établissement des comptes. Les informations détaillées relatives à ce comité figurent dans la partie relative au gouvernement d'entreprise. Il en va de même au niveau des conseils d'administration des cinq métiers qui ont tous créé un comité des comptes ayant des missions comparables.

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.

Présidé par un administrateur indépendant, le comité des comptes de Bouygues se réunit au moins une fois par trimestre. Ce comité des comptes s'entretient avec les commissaires aux comptes, hors la présence des représentants de la société. Il peut présenter tout rapport et émettre des avis à destination du conseil d'administration. Les commissaires aux comptes lui remettent et lui commentent la synthèse de leurs travaux.

Au niveau des métiers, chaque société mère est dotée d'un comité des comptes dont les missions sont comparables à celles de Bouygues.

### 17.8.3 Communication financière

La communication financière (relations avec les investisseurs et les analystes financiers) est, quant à elle, assurée 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 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.

## 17.9 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 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 création au niveau de Bouygues d'une direction centrale du Contrôle interne et de l'Audit, ainsi que la mise en place en 2011 au niveau du Groupe d'un outil informatique commun, doivent contribuer au renforcement de la filière, ainsi qu'à l'amélioration du dispositif de contrôle interne et de la gestion des risques. 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.

**Le président du conseil d'administration**

# RÉMUNÉRATIONS des mandataires sociaux et ATTRIBUTIONS D'OPTIONS aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe

## 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 de décembre 2008 ou par la recommandation AMF du 22 décembre 2008, mise à jour le 10 décembre 2009, qui est relative à l'information à donner dans les documents de référence sur la rémunération des mandataires sociaux.

### 1.1 Les principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice

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.

#### 1.1.1 Rémunération fixe et avantages en nature au titre de l'exercice

Les règles de détermination de la rémunération fixe ont été définies en 1999 et ont été appliquées depuis 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.

Les avantages en nature consistent en la mise à disposition d'une voiture de fonction à laquelle s'ajoute, pour Martin Bouygues et Olivier Bouygues, 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.

#### 1.1.2 Rémunération variable au titre de l'exercice

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.

La rémunération variable est individualisée : le Conseil a défini, pour chaque dirigeant mandataire social, des critères de détermination de la rémunération variable et plafonné celle-ci à un pourcentage de la rémunération fixe. Le plafond peut varier lui aussi selon le dirigeant mandataire social concerné.

La rémunération variable est fondée sur les performances du Groupe, celles-ci étant déterminées par référence à des indicateurs économiques significatifs :

- progression du résultat opérationnel courant ;
- évolution du bénéfice net consolidé (part du Groupe) par rapport au plan ;
- évolution du bénéfice net consolidé (part du Groupe) par rapport au bénéfice net consolidé (part du Groupe) de l'exercice précédent ;
- *cash-flow* libre, avant BFR, de Bouygues.

Chaque critère détermine une partie de la rémunération variable.

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.

#### 1.1.3 Autres informations sur les rémunérations

Les rémunérations de Martin Bouygues et d'Olivier Bouygues sont versées par SCDM et 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.

### 1.2 Tableau 1 - Récapitulatif des rémunérations, avantages en nature et options consenties aux deux dirigeants mandataires sociaux en 2010

| (en euros) | M. Bouygues P-dg | | O. Bouygues Dgd | |
|---|---|---|---|---|
| | en 2009 | en 2010 | en 2009 | en 2010 |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (voir détail tableau 2) | 2 424 647 | 2 421 235 | 1 345 004 | 1 329 153 |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice[a] | 1 048 000 | 248 000 | 524 000 | 139 500 |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice[b] | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Total** | **3 472 647** | **2 669 235** | **1 869 004** | **1 468 653** |
| **Variation 2010/2009** | | **- 23,14 %** | | **- 21,42 %** |

*(a) Il s'agit de la valeur comptable au moment de l'attribution, soit 5,24 euros par option pour les options attribuées en 2009, et 1,55 euro par option pour les options attribuées en 2010.*
*(b) La société n'a attribué aucune action de performance.*

## 1.3 Tableau 2 - Rémunérations des deux dirigeants mandataires sociaux

| Fonction et ancienneté dans le Groupe | | Rémunération[a] | Montants[b] au titre de l'exercice 2009 (en euros) | | Montants[b] au titre de l'exercice 2010 (en euros) | | Critères de la rémunération variable (exercice 2010)[f] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | dus[c] | versés | dus[c] | versés | |
| **M. Bouygues** | P-dg<br>37 ans | Fixe<br>- Évolution | 920 000<br>0 % | 920 000 | 920 000<br>0 % | 920 000 | |
| | | Variable<br>- Évolution<br>- % variable/fixe[d]<br>- Plafond[d] | 1 380 000<br>0 %<br>150 %<br>150 % | 1 380 000 | 1 380 000<br>0 %<br>150 %<br>150 % | 1 380 000 | ▶ Progression du résultat opérationnel courant (50 %).<br>▶ Évolution du bénéfice net consolidé[g] part rapport au Plan (25 %).<br>▶ Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport à 2009 (25 %).<br>▶ *Cash-flow* libre avant BFR (50 %). |
| | | Rémunération exceptionnelle | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | | Jetons de présence | 79 266 | 79 266 | 73 900 | 73 900 | |
| | | Avantages en nature | 45 381 | 45 381 | 47 335 | 47 335 | |
| | | **Total** | **2 424 647** | **2 424 647** | **2 421 235** | **2 421 235** | |
| **O. Bouygues** | Dgd<br>37 ans | Fixe<br>- Évolution | 500 000<br>- 28,57 % | 500 000 | 500 000<br>0 % | 500 000 | |
| | | Variable<br>- Évolution<br>- % variable/fixe[d]<br>- Plafond[e] | 750 000<br>- 28,57 %<br>150 %<br>150 % | 1 050 000 | 750 000<br>0 %<br>150 %<br>150 % | 750 000 | ▶ Progression du résultat opérationnel courant (50 %).<br>▶ Évolution du bénéfice net consolidé[g] part rapport au Plan (25 %).<br>▶ Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport à 2009 (25 %).<br>▶ *Cash-flow* libre avant BFR (50 %). |
| | | Rémunération exceptionnelle | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | | Jetons de présence | 83 349 | 83 349 | 67 499 | 67 499 | |
| | | Avantages en nature | 11 655 | 11 655 | 11 654 | 11 654 | |
| | | **Total** | **1 345 004** | **1 645 004** | **1 329 153** | **1 329 153** | |
| **Total dirigeants mandataires sociaux**<br>**Évolution** | | | **3 769 651**<br>**- 11,6 %** | **4 069 651** | **3 750 388**<br>**0 %** | **3 750 388** | |

*(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.*

## 1.4 Tableau 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 s'élèvent aux montants suivants :

| | |
|---|---|
| Président-directeur général | 50 000 € |
| Administrateurs | 25 000 € |
| Membre du comité des comptes | 14 000 € |
| Membre d'un autre comité (rémunérations, sélection, éthique et mécénat) | 7 000 € |

Une condition d'assiduité est prise en compte lors du versement des jetons de présence. Les jetons de présence comportent une part variable (50 % du montant total) qui est diminuée en cas d'absence à l'un des quatre conseils examinant les comptes ou lors d'un comité.

Dans le tableau ci-après figurent les jetons de présence versés au titre de la participation au conseil d'administration et, pour les administrateurs concernés, à un ou plusieurs comités du Conseil.

| (en euros) | | Origine (Nota 1 et 2) | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|
| M. Bouygues | P-dg | Jetons Bouygues | 50 000 | 50 000 |
| | | Jetons filiales | 29 266 | 23 900 |
| O. Bouygues | DGD | Jetons Bouygues | 25 000 | 25 000 |
| | | Jetons filiales | 58 349 | 42 499 |
| Sous-total dirigeants mandataires sociaux | | Jetons Bouygues | 75 000 | 75 000 |
| | | Jetons filiales | 87 615 | 66 399 |
| | | **Total** | **162 615** | **141 399** |
| P. Barberis | ADM | Jetons Bouygues | 25 000<br>7 000 | 25 000<br>7 000 |
| P. Barbizet | ADM | Jetons Bouygues | 25 000<br>21 000 | 25 000<br>21 000 |
| | | Jetons filiales | 32 900 | 30 587 |
| F. Bertière | ADM | Jetons Bouygues | 25 000 | 25 000 |
| | | Jetons filiales | - | 20 000 |
| Mme F. Bouygues | ADM | Jetons Bouygues | 18 750 | 21 875 |
| G. Chodron de Courcel | ADM | Jetons Bouygues | 21 875<br>12 250 | 21 875<br>12 250 |
| L. Douroux | ADM | Jetons Bouygues | 25 000<br>7 000 | 25 000<br>7 000 |
| Y. Gabriel | ADM | Jetons Bouygues | 25 000 | 25 000 |
| P. Kron | ADM | Jetons Bouygues | 25 000 | 21 875 |
| H. Le Bouc | ADM | Jetons Bouygues | 25 000 | 25 000 |
| | | Jetons filiales | 20 000 | 20 000 |
| C. Lewiner | ADM | Jetons Bouygues | - | 18 750 |
| H. le Pas de Sécheval | ADM | Jetons Bouygues | 25 000<br>14 000 | 25 000<br>14 000 |
| S. Nombret | ADM | Jetons Bouygues | - | 18 750 |
| N. Paolini | ADM | Jetons Bouygues | 25 000 | 25 000 |
| | | Jetons filiales | 30 696 | 31 000 |
| J. Peyrelevade | ADM | Jetons Bouygues | 25 000<br>7 000 | 18 750<br>7 000 |
| F.-H. Pinault | ADM | Jetons Bouygues | 25 000<br>14 000 | 25 000<br>14 000 |
| M. Vilain | ADM | Jetons Bouygues | - | 18 750 |
| Sous-total autres administrateurs (Nota 3) | | Jetons Bouygues | 493 875 | 447 875 |
| | | Jetons filiales | 83 596 | 167 986 |
| | | **Total** | **577 471** | **615 861** |
| **Total général jetons de présence dirigeants mandataires sociaux et administrateurs (Nota 3)** | | **Jetons Bouygues** | **568 875** | **558 875** |
| | | **Jetons filiales** | **171 211** | **234 385** |
| | | **Total** | **740 086** | **793 260** |

*Nota 1 : Jetons Bouygues = jetons versés au titre de la présence au sein du conseil d'administration de Bouygues.*

*Nota 2 : Jetons filiales = jetons versés par des sociétés du Groupe, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Il s'agit essentiellement de Colas, Bouygues Telecom et TF1.*

*Nota 3 : Le total général pour chacun des exercices 2009 et 2010 inclut les jetons de présence versés à :*

- *Charles de Croisset : 25 000 euros en 2009 et 9 375 euros en 2010 pour les jetons Bouygues ;*
- *Jean-Michel Gras : 32 000 euros en 2009 et 12 000 euros en 2010 pour les jetons Bouygues et pour participation au comité de l'éthique et du mécénat ;*
- *Thierry Jourdaine : 39 000 euros en 2009 et 14 625 euros en 2010 pour les jetons Bouygues et pour participation au comité des comptes.*

*Ces administrateurs ont quitté le Conseil en 2010.*

*Nota 4 : Alain Pouyat, censeur, reçoit des jetons de présence s'élevant à 25 000 euros par exercice. Dans le cadre de ses fonctions d'administrateur de filiales du Groupe, Alain Pouyat a reçu également des jetons de présence d'un montant de 36 400 euros.*

## 1.5 Autres rémunérations

### 1.5.1 Rémunérations des administrateurs salariés au titre de l'exercice

Les principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux administrateurs salariés (François Bertière, Yves Gabriel, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini, qui dirigent chacun un métier du Groupe) sont identiques à ceux retenus pour la rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux, étant précisé cependant que les critères de la rémunération variable ont été retenus en tenant compte du métier où est exercée l'activité. Il est précisé également que parmi ces critères figurent des critères qualitatifs.

Les critères de la rémunération variable sont les suivants :

- évolution du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de Bouygues ;
- évolution par rapport au plan du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de la filiale dirigée (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas ou TF1) ;

- évolution par rapport à l'exercice précédent du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de la filiale dirigée ;
- critères qualitatifs : ces critères qualitatifs dépendent des missions confiées et des situations particulières. Chaque administrateur salarié se voit appliquer une sélection de ces critères.

Sur avis du comité des rémunérations, le Conseil a décidé début 2009 de donner plus d'importance à ces 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 font l'objet de refacturation auprès des filiales où la personne exerce des fonctions de dirigeant (F. Bertière : Bouygues Immobilier ; Y. Gabriel : Bouygues Construction ; H. Le Bouc : Colas ; N. Paolini : TF1).

En sus de ses fonctions de président-directeur général de TF1, Nonce Paolini a été chargé depuis le 1er juillet 2009 d'une mission complémentaire sur la convergence entre les médias, internet, la téléphonie fixe ou mobile. C'est à ce seul titre que lui a été versée en 2010 une rémunération fixe supplémentaire de 290 000 euros, somme qui n'est pas refacturée à TF1 puisqu'elle correspond à une mission au niveau du Groupe.

### 1.5.2 Administrateurs salariés représentant les salariés actionnaires

Les salaires versés aux deux administrateurs qui représentent les salariés actionnaires, et qui ont un contrat de travail avec Bouygues ou l'une de ses filiales, ne sont pas communiqués.

### 1.5.3 Rémunération des administrateurs salariés

Voir tableau ci-contre.

| Fonction et ancienneté dans le Groupe | | Rémunération[a] | Montants au titre de l'exercice 2009 (en euros[b]) | | Montants au titre de l'exercice 2010 (en euros[b]) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | dus[c] | versés | dus[c] | versés |
| **F. Bertière** | ADM 26 ans | Fixe<br>- Évolution | 920 000<br>0 % | 920 000 | 920 000<br>0 % | 920 000 |
| | | Variable<br>- Évolution<br>- % variable/fixe[d]<br>- Plafond[e] | 1 034 632<br>+ 3,37 %<br>112 %<br>150 % | 1 000 868 | 1 236 204<br>+ 19,5 %<br>134 %<br>150 % | 1 034 632 |
| | | Rémunération exceptionnelle | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Jetons de présence | 25 000 | 25 000 | 45 000 | 45 000 |
| | | Avantages en nature | 4 944 | 4 944 | 4 944 | 4 944 |
| | | **Total** | **1 984 576** | **1 950 812** | **2 206 148** | **2 004 576** |
| **Y. Gabriel** | ADM 36 ans | Fixe<br>- Évolution | 920 000<br>0 % | 920 000 | 920 000<br>0 % | 920 000 |
| | | Variable<br>- Évolution<br>- % variable/fixe[d]<br>- Plafond[e] | 1 380 000<br>0 %<br>150 %<br>150 % | 1 380 000 | 972 716<br>- 29,5 %<br>106 %<br>150 % | 1 380 000 |
| | | Rémunération exceptionnelle | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Jetons de présence | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 25 000 |
| | | Avantages en nature | 8 652 | 8 652 | 8 652 | 8 652 |
| | | **Total** | **2 333 652** | **2 333 652** | **1 926 368** | **2 333 652** |
| **H. Le Bouc** | ADM 33 ans | Fixe<br>- Évolution | 920 000<br>+ 15 % | 920 000 | 920 000<br>0 % | 920 000 |
| | | Variable<br>- Évolution<br>- % variable/fixe[d]<br>- Plafond[e] | 900 000<br>- 6,25 %<br>98 %<br>150 % | 960 000 | 650 716<br>- 27,7 %<br>71 %<br>150 % | 900 000 |
| | | Rémunération exceptionnelle | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Jetons de présence | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 |
| | | Avantages en nature | 4 100 | 4 100 | 4 099 | 4 099 |
| | | **Total** | **1 869 100** | **1 929 100** | **1 619 815** | **1 869 099** |
| **N. Paolini[f]** | ADM 22 ans | Fixe<br>- Évolution | TF1 700 000<br>Bouygues 145 000<br>+ 20,71 % | 845 000 | TF1 700 000<br>Bouygues 290 000<br>+ 17,16 % | 990 000 |
| | | Variable<br>- Évolution<br>- % variable/fixe[d]<br>- Plafond[e] | 510 230<br>-7,48 %<br>72 %<br>150 % | 551 530 | 1 050 000<br>+ 106 %<br>150 %<br>150 % | 510 230 |
| | | Rémunération exceptionnelle | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Jetons de présence | 55 696 | 55 696 | 56 000 | 56 000 |
| | | Avantages en nature | 5 037 | 5 037 | 5 037 | 5 037 |
| | | **Total** | **1 415 963** | **1 457 263** | **2 101 037** | **1 561 267** |

*(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*

*(f) La rémunération fixe de Nonce Paolini est composée de sa rémunération fixe au titre de son mandat de président-directeur général de TF1 (700 000 euros) et de la rémunération de la mission Groupe qui lui a été confiée par Bouygues (290 000 euros). Voir explications ci-dessus.*

## 1.6 Exercice 2011

Pour l'exercice 2011, le conseil d'administration a décidé qu'aucune modification des rémunérations fixes à l'exception de la rémunération fixe de Nonce Paolini (ramenée au total à 920 000 euros) ne serait accordée.

## 2 • RAPPORT SUR LES OPTIONS OU ACTIONS DE PERFORMANCE 2010

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 de décembre 2008 ou par la recommandation AMF du 22 décembre 2008 (mise à jour le 10 décembre 2009) relative à l'information à donner dans les documents de référence sur la rémunération des mandataires sociaux.

### 2.1 Principes et règles retenus pour l'attribution des options ou actions gratuites

L'assemblée générale mixte du 24 avril 2008 a autorisé, par sa onzième résolution, 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.

L'assemblée générale mixte du 29 avril 2010 a également autorisé, par sa dix-neuvième résolution, 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.

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.

#### 2.1.1 Règles générales applicables aux attributions d'options ou actions gratuites

Le conseil d'administration a pris en compte les recommandations Afep-Medef publiées en janvier 2007, ainsi que les nouvelles recommandations du 6 octobre 2008.

Le conseil d'administration a également décidé en 2010 de prendre en compte la recommandation AMF n° 2010-07 intitulée "Guide relatif à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées".

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 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 1er et 3e trimestres, tout comme ceux du 1er 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 ;
- la fréquence des attributions et la période de l'année au cours de laquelle ces attributions devront être effectuées ont été définies. Le conseil d'administration avait décidé que, sauf décision exceptionnelle, les options seraient attribuées chaque année après la publication des comptes annuels de l'exercice qui précède. Cette règle a été modifiée : en effet, c'est désormais après l'arrêté des comptes annuels que la plupart des sociétés du Groupe calculent les parts variables des rémunérations de leurs dirigeants et déterminent les rémunérations qui seront versées au titre du nouvel exercice. Il est donc apparu plus pertinent d'attribuer désormais les options en mai ou juin, après l'arrêté des comptes du premier trimestre, sauf décision exceptionnelle.
- 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 trois devoirs d'abstention ; information sur les dispositions du droit boursier ; recommandation de mise en place de mandats de gestion programmée.

#### 2.1.2 Règles spécifiques applicables aux mandataires sociaux

Dans le règlement intérieur du conseil d'administration figurent les règles suivantes :

- 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 ;
- 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. 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.

*(1) capital de Bouygues au 31 décembre 2009 : 354 267 911 actions.*

### 2.1.3 Informations générales : les caractéristiques des options de souscription

Toutes les options de souscription d'actions attribuées par le conseil d'administration en 2010 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.

## 2.2 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs salariés en 2010

Des options donnant droit à la souscription d'actions Bouygues nouvelles ont été consenties durant l'année 2010. Le 1er juin 2010, le conseil d'administration a décidé exceptionnellement l'attribution le 30 juin 2010 de 4 145 650 options à 1 189 bénéficiaires, mandataires sociaux ou salariés de la société ou des sociétés du groupe Bouygues. Le conseil d'administration a pris cette décision en raison de la qualité des prises de commandes et des résultats, mais aussi pour motiver les managers à un moment où il est plus difficile d'atteindre les performances demandées par le Groupe.

Le prix d'exercice a été fixé à 34,52 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 1,55 euro.

Ce plan d'options représentait 1,17 % du capital de la société au 31 décembre 2009[1].

### 2.2.1 Tableau 4 - Options consenties aux dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés de la société Bouygues

Les conditions de performance fixées par le conseil d'administration en 2009 pour une attribution d'options en 2010 (niveau du résultat net 2009) ayant été remplies, le Conseil a décidé d'octroyer des options aux deux dirigeants mandataires sociaux.

| Dirigeants mandataires sociaux | Société ayant consenti les options | Date de l'attribution | Nombre d'options | Prix d'exercice des options (en euros) |
|---|---|---|---|---|
| Martin Bouygues | Bouygues | 30 juin 2010 | 160 000 | 34,52 |
| Olivier Bouygues | Bouygues | 30 juin 2010 | 90 000 | 34,52 |
| | | **Total** | **250 000** | |

Les options consenties au président-directeur général représentent 3,86 % du plan d'attribution 2010 et celles consenties au directeur général délégué à 2,17 % du plan. Les options consenties au président-directeur général et au directeur général délégué représentent 6,03 % du plan d'attribution 2010.

Ces attributions d'options représentent une part du capital de la société au 31 décembre 2010[2] de 0,027 % pour 100 000 options et 0,054 % pour 200 000 options. Au total, les options attribuées en 2010 aux deux dirigeants mandataires sociaux représentent 0,068 % du capital de la société au 31 décembre 2010.

| Administrateurs salariés | Société ayant consenti les options | Date de l'attribution | Nombre d'options | Prix d'exercice des options (en euros) |
|---|---|---|---|---|
| François Bertière | Bouygues | 30 juin 2010 | 130 000 | 34,52 |
| Yves Gabriel | Bouygues | 30 juin 2010 | 130 000 | 34,52 |
| Hervé Le Bouc | Bouygues | 30 juin 2010 | 130 000 | 34,52 |
| Nonce Paolini | Bouygues | 30 juin 2010 | 130 000 | 34,52 |
| | | **Total** | **520 000** | |

*(2) capital de Bouygues au 31 décembre 2010 : 365 862 523 actions.*

### 2.2.2 Tableau 5 - Levées d'options de souscription effectuées par les dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés de la société Bouygues en 2010

| Dirigeant mandataire social | Société ayant consenti les options | Plan concerné | Nombre d'options levées | Prix d'exercice des options (en euros) |
|---|---|---|---|---|
| Martin Bouygues | Bouygues | 15/03/2004 | 235 379 | 25,15 |

| Administrateur salarié | Société ayant consenti les options | Plan concerné | Nombre d'options levées | Prix d'exercice des options (en euros) |
|---|---|---|---|---|
| François Bertière | Bouygues | 17/06/2003 | 88 268 | 19,37 |

## 2.3 Les actions de performance

### 2.3.1 Tableau 6 - Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

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

### 2.3.2 Tableau 7 - 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.

## 2.4 Récapitulatif des plans d'options en cours de validité

### 2.4.1 Tableau 8 - La répartition des options par plan et par catégorie de bénéficiaires

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Date de l'assemblée | 25/05/2000 | 28/04/2005 | 28/04/2005 | 28/04/2005 | 28/04/2005 | 24/04/2008 | 24/04/2008 |
| Date d'attribution | 15/03/2004 | 21/06/2005 | 05/09/2006 | 05/06/2007 | 26/02/2008 | 03/03/2009 | 30/06/2010 |
| Nombre d'options attribuées par le conseil d'administration | 3 180 750[a] | 3 102 500 | 3 700 000 | 4 350 000 | 4 390 000 | 4 672 200 | 4 145 650 |
| - dont dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés[b] | 800 000[a] | 500 000 | 750 000 | 850 000 | 750 000 | 900 000 | 770 000 |
| [c] | M. Bouygues<br>O. Bouygues<br>Y. Gabriel | O. Bouygues<br>Y. Gabriel | M. Bouygues<br>O. Bouygues<br>Y. Gabriel<br>F. Bertière | M. Bouygues<br>O. Bouygues<br>Y. Gabriel<br>F. Bertière | M. Bouygues<br>O. Bouygues<br>Y. Gabriel<br>F. Bertière<br>H. Le Bouc<br>N. Paolini | M. Bouygues<br>O. Bouygues<br>Y. Gabriel<br>F. Bertière<br>H. Le Bouc<br>N. Paolini | M. Bouygues<br>O. Bouygues<br>Y. Gabriel<br>F. Bertière<br>H. Le Bouc<br>N. Paolini |
| - dont dix salariés de la société | 422 000[a] | 347 000 | 356 000 | 530 000 | 470 000 | 520 000 | 534 000 |
| Prix d'exercice d'origine avant ajustement | 29,61 € | 31,34 € | 40,00 € | 63,44 € | 43,23 € | 25,95 € | 34,52 € |
| Prix d'exercice après ajustement[a] | 25,15 € | 31,34 € | 40,00 € | 63,44 € | 43,23 € | 25,95 € | 34,52 € |
| Point de départ d'exercice | 15/03/2008 | 21/06/2009 | 05/09/2010 | 05/06/2011 | 31/03/2012 | 01/04/2013 | 30/06/2014 |
| Date d'expiration | 14/09/2011 | 20/06/2012 | 04/09/2013 | 04/06/2014 | 30/09/2015 | 30/09/2016 | 30/12/2017 |
| Nombre d'options en cours de validité au 31/12/2010 | 2 263 290 | 2 771 916 | 3 553 139 | 4 251 650 | 4 290 700 | 4 628 272 | 4 113 550 |
| **Total** | | | | | | | **25 872 517** |

*(a) Conformément à la loi, les prix d'exercice et le nombre d'options attribuées ont été ajustés le 7 janvier 2005 en raison d'une distribution exceptionnelle.*
*(b) nombre total des options consenties, y compris les administrateurs salariés qui ne sont plus membres du conseil en 2009*
*(c) Ne figurent sur cette liste que les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs salariés actuellement en fonction.*

## 2.5 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dix salariés principaux bénéficiaires au cours de l'exercice

### 2.5.1 Tableau 9 - 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) |
|---|---|---|---|---|
| Jacques Bernard | Bouygues | 30 juin 2010 | 26 000 | 34,52 |
| Michel Buxeraud | Bouygues | 30 juin 2010 | 13 000 | 34,52 |
| Georges Colombani | Bouygues | 30 juin 2010 | 20 000 | 34,52 |
| Jean-François Guillemin | Bouygues | 30 juin 2010 | 44 000 | 34,52 |
| Gérard Lemarié | Bouygues | 30 juin 2010 | 11 000 | 34,52 |
| Philippe Marien | Bouygues | 30 juin 2010 | 130 000 | 34,52 |
| Alain Pouyat | Bouygues | 30 juin 2010 | 90 000 | 34,52 |
| Olivier Roussat | Bouygues | 30 juin 2010 | 130 000 | 34,52 |
| Jean-Claude Tostivin | Bouygues | 30 juin 2010 | 44 000 | 34,52 |
| Gilles Zancanaro | Bouygues | 30 juin 2010 | 26 000 | 34,52 |
| | | **Total** | **534 000** | |

### 2.5.2 Tableau 9 bis - Options de souscription levées au cours de l'exercice 2010 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) |
|---|---|---|---|---|
| Alain Pouyat | Bouygues | 17/06/2003 | 58 845 | 19,37 |
| Jean-François Guillemin | Bouygues | 17/06/2003 | 23 538 | 19,37 |
| Jacques Bernard | Bouygues | 17/06/2003 | 5 023 | 19,37 |
| | Bouygues | 15/03/2004 | 14 123 | 25,15 |
| Michel Buxeraud | Bouygues | 17/06/2003 | 8 239 | 19,37 |
| Gilles Zancanaro | Bouygues | 15/03/2004 | 6 473 | 25,15 |
| Gérard Lemarié | Bouygues | 17/06/2003 | 5 885 | 19,37 |
| Georges Colombani | Bouygues | 17/06/2003 | 5 289 | 19 ,37 |
| | Bouygues | 15/03/2004 | 500 | 25,15 |
| Philippe Marien | Bouygues | 17/06/2003 | 4 708 | 19,37 |
| Yann Clairouin | Bouygues | 17/06/2003 | 1 043 | 19,37 |
| | Bouygues | 15/03/2004 | 2 943 | 25,15 |
| Philippe Metges | Bouygues | 17/06/2003 | 2 354 | 19,37 |
| | Bouygues | 15/03/2004 | 1 500 | 25,15 |
| | | **Total** | **140 463** | |

La société a enregistré, au cours de l'exercice 2010, 1 291 909 levées d'options de souscription Bouygues effectuées par des salariés de Bouygues ou de ses filiales, autres que les dirigeants mandataires sociaux, les administrateurs salariés et les dix personnes mentionnées ci-dessus.

# 3 • AUTRES INFORMATIONS SUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

## Tableau 10 - 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 supplémentaire[a] | | Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions[b] | | Indemnités relatives à une clause de non concurrence | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | oui | non | oui | non | oui | non | oui | non |
| Martin Bouygues<br>Fonction :<br>président-directeur général | | X | X[a] | | | X[b] | | X |
| Olivier Bouygues<br>Fonction :<br>directeur général délégué | | X | X[a] | | | X[b] | | X |

*(a) 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 par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale (soit, à ce jour, 283 000 euros environ). 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.*

*(b) Indemnités de séparation :*

*La société et ses filiales n'ont souscrit aucun engagement et n'ont consenti aucune promesse relative à l'octroi d'une indemnité de départ au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux. Aucun engagement ou promesse de ce type n'a été consenti au bénéfice des administrateurs salariés. Bien qu'il ne s'agisse pas d'indemnité de séparation, il est précisé qu'un administrateur qui est salarié de la société bénéficie de la convention collective applicable (pour Bouygues SA, la 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, François Bertière, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini sont susceptibles de recevoir de telles indemnités.*

# ACTIONNARIAT

## 1 • ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

| Situation au 31/12/2010[a] | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Actionnariat** | **Nombre d'actions** | **% du capital** | **Nombre total de droits de vote[b]** | **% des droits de vote** |
| SCDM[c] | 66 256 330 | 18,11 | 131 853 952 | 27,30 |
| Salariés Bouygues[d] | 69 459 570 | 18,99 | 109 095 706 | 22,59 |
| Autres actionnaires français | 77 970 139 | 21,31 | 89 870 654 | 18,60 |
| Alliance Bernstein | 17 869 767[e] | 4,88 | 17 869 767 | 3,70 |
| Autres actionnaires étrangers | 129 486 523 | 35,39 | 129 486 523 | 26,81 |
| Bouygues | 4 820 194[f] | 1,32 | 4 820 194[g] | 1,00 |
| **Total** | **365 862 523** | **100** | **482 996 796** | **100** |

| Situation au 31/12/2009 | | | | | Situation au 31/12/2008 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Actionnariat** | **Nombre d'actions** | **% du capital** | **Nombre total de droits de vote[b]** | **% des droits de vote** | **Nombre d'actions** | **% du capital** | **Nombre total de droits de vote[b]** | **% des droits de vote** |
| SCDM[c] | 65 839 335 | 18,58 | 128 798 107 | 27,17 | 65 697 622 | 19,16 | 128 226 184 | 28,58 |
| Salariés Bouygues[d] | 64 831 208[d] | 18,30 | 110 173 300 | 23,23 | 52 723 553 | 15,38 | 87 120 448 | 19,42 |
| Autres actionnaires français | 99 947 124 | 28,21 | 111 504 376 | 23,52 | 90 789 993 | 26,48 | 99 641 174 | 22,21 |
| Alliance Bernstein | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Autres actionnaires étrangers | 121 471 744 | 34,29 | 121 471 744 | 25,62 | 131 728 928 | 38,43 | 131 728 928 | 29,37 |
| Bouygues | 2 178 500[f] | 0,62 | 2 178 500[g] | 0,46 | 1 877 983[f] | 0,55 | 1 877 983[g] | 0,42 |
| **Total** | **354 267 911** | **100** | **474 126 027** | **100** | **342 818 079** | **100** | **448 594 717** | **100** |

*(a) selon enquête TPI au 31 décembre 2010, 334 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 droits 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*
*(e) selon déclaration de franchissement de seuil du 28 juin 2010*
*(f) actions auto-détenues à la suite de la mise en œuvre des programmes de rachat et du contrat de liquidité*
*(g) Les titres détenus par Bouygues sont privés de droits de vote.*

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.

### Mouvements significatifs de l'actionnariat

Depuis le 31 décembre 2009, les principales évolutions de l'actionnariat de Bouygues ont été les suivantes :

- augmentation de la participation des salariés de 18,30 % à 18,99 % du capital grâce au succès d'une nouvelle opération d'actionnariat salarié (Bouygues Confiance 5). Cette dernière, ainsi que les souscriptions régulières dans les FCP, ont plus que compensé la venue à échéance d'une précédente opération (Bouygues Confiance 3). Les droits de vote des salariés passent de 23,23 % à 22,59 % du total du fait de la perte des droits de vote liée à l'échéance de Bouygues Confiance 3 ;
- quasi-stabilité de SCDM en nombre de titres (66 256 330 titres contre 65 839 335 au 31 décembre 2009). Le nombre de droits de vote croît davantage en raison de l'acquisition de droits de vote doubles. Au 31 décembre 2010, SCDM représente 18,11 % du capital et 27,30 % des droits de vote ;
- le 28 juin 2010, Alliance Bernstein a déclaré détenir 17 869 767 actions Bouygues, franchissant ainsi le seuil de 5 % du capital. Au 31 décembre 2010, ces 17 869 767 actions représentent 4,88 % du capital et 3,70 % des droits de vote.

## 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 reproduits ci-après à la rubrique "Informations juridiques".

## 3 • CONTRÔLE

Au 31 décembre 2010, Martin Bouygues et Olivier Bouygues détiennent 27,30 % 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 (37,56 % des droits de vote exercés lors de l'assemblée générale 2010) compte tenu du nombre de droits de vote effectivement exercés.

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.

## 4 • PACTE D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LE CAPITAL DE BOUYGUES

Le pacte d'actionnaires, qui avait été conclu le 4 décembre 1998 entre SCDM et Artémis, a pris fin le 24 mai 2006, date à laquelle le groupe Artémis a franchi à la baisse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de Bouygues.

Depuis cette date, il n'existe plus, 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.

# BOURSE

## 1 • MARCHÉ DU TITRE BOUYGUES EN 2010

L'action Bouygues est cotée sur le marché Euronext Paris (compartiment A) et elle est membre des 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).

Le nombre d'actions s'élevait, au 31 décembre 2010, à 365 862 523.

Le nombre moyen d'actions s'est élevé, durant l'année 2010, à 353 494 819.

Le volume moyen d'échanges journaliers déclarés sur Euronext a été de 1 493 654 titres en 2010.

En 2010, le cours de l'action Bouygues a subi une baisse de 11 % (CAC 40 : - 3 %).

Cette évolution s'est construite en trois phases en 2010 :

- du début de l'année à la publication des résultats semestriels, Bouygues a connu une performance en ligne avec celle du CAC 40 (respectivement - 12 % et - 11 %) ;
- à la suite de la publication des résultats semestriels, le cours a décroché par rapport à l'indice. Le CAC 40 a gagné 7 % du 31 août au 17 septembre alors que, dans le même temps, Bouygues perdait 2 % ;
- ce retard n'a pas été comblé lors des trois derniers mois de l'année au cours desquels Bouygues a renoué avec une performance similaire à celle de l'indice (+ 2 % pour le CAC 40 et pour Bouygues).

| | 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 | |
| **2006** | 334 777 583 | 1,20 | 49,42 | 36,05 | 48,63 | 2,5 |
| **2007** | 347 502 578 | 1,50 | 67,43 | 48,42 | 57,00 | 2,6 |
| **2008** | 342 818 079 | 1,60 | 57,25 | 24,04 | 30,20 | 5,3 |
| **2009** | 354 267 911 | 1,60 | 37,76 | 21,77 | 36,43 | 4,4 |
| **2010** | 365 862 523 | 1,60 | 40,56 | 30,40 | 32,26 | 5,0 |

Au 1er mars 2011, l'action cotait 33,20 euros.

## 2 • ÉVOLUTION DES COURS DE BOURSE ET DU VOLUME DE TRANSACTIONS

### Cours de l'action Bouygues pendant les 18 derniers mois

| | Plus haut (en euros) | Plus bas (en euros) | Nombre de titres échangés | Capitaux (en millions d'euros) |
|---|---|---|---|---|
| **2009** | | | | |
| **Juillet** | 29,94 | 25,16 | 30 960 679 | 851 |
| **Août** | 35,25 | 29,43 | 41 160 276 | 1 331 |
| **Septembre** | 37,14 | 32,25 | 39 434 764 | 1 371 |
| **Octobre** | 37,76 | 32,15 | 29 356 819 | 1 035 |
| **Novembre** | 36,35 | 32,05 | 26 213 201 | 902 |
| **Décembre** | 36,69 | 33,60 | 26 706 061 | 933 |
| **2010** | | | | |
| **Janvier** | 38,08 | 35,15 | 28 358 242 | 1 050 |
| **Février** | 37,40 | 33,24 | 31 443 977 | 1 100 |
| **Mars** | 38,25 | 34,19 | 35 256 427 | 1 307 |
| **Avril** | 40,56 | 35,66 | 31 788 687 | 1 223 |
| **Mai** | 38,11 | 31,44 | 47 293 786 | 1 631 |
| **Juin** | 36,53 | 31,51 | 40 656 647 | 1 388 |
| **Juillet** | 33,52 | 30,40 | 36 038 639 | 1 145 |
| **Août** | 34,30 | 31,38 | 25 856 688 | 849 |
| **Septembre** | 33,27 | 30,62 | 40 584 624 | 1 312 |
| **Octobre** | 32,98 | 30,71 | 27 145 420 | 868 |
| **Novembre** | 33,99 | 30,59 | 34 021 719 | 1 100 |
| **Décembre** | 32,70 | 30,97 | 32 500 266 | 1 046 |

*Source : NYSE - Euronext. Les volumes sont ceux déclarés par Euronext.*

## 3 • DÉONTOLOGIE BOURSIÈRE ET PRÉVENTION DES MANQUEMENTS D'INITIÉS

La société Bouygues se conforme aux dispositions prévues par la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 (guide relatif à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées).

### 3.1 Règles figurant dans le code d'éthique du Groupe

Parmi les différentes règles déontologiques qu'il contient, le code d'éthique du Groupe, diffusé depuis 2006 à tous les salariés des sociétés du groupe Bouygues, rappelle que la diffusion des informations financières et les transactions que les collaborateurs effectuent sur les marchés boursiers, qu'il s'agisse de transactions réalisées en raison de leurs fonctions ou de transactions personnelles sur les titres cotés des sociétés du Groupe, doivent respecter les lois et règlements qui régissent les activités financières. Il rappelle que la diffusion d'informations inexactes, la communication et l'utilisation d'informations privilégiées, ainsi que la manipulation de cours, font l'objet de sanctions pénales.

Le code d'éthique précise qu'il appartient notamment à tout collaborateur de veiller à la confidentialité de toute information non publique qui pourrait influencer le cours de l'action Bouygues, ou de tout autre titre coté du Groupe, jusqu'à sa publication par les personnes habilitées. Il précise que tout collaborateur doit s'abstenir aussi d'effectuer des opérations sur l'action Bouygues ou tout autre titre du Groupe, tant que cette information n'a pas été rendue publique. Il rappelle que le fait d'utiliser ces informations pour réaliser un profit personnel directement ou indirectement, ou pour permettre à un tiers d'effectuer une opération boursière, est interdit.

En cas de doute ou d'interrogation, le code d'éthique invite chacun, en particulier les détenteurs d'informations privilégiées, à consulter le responsable de l'éthique du Groupe pour s'assurer de la conformité à l'éthique et aux règles en vigueur de tout exercice de stock-option ou de toute transaction sur des titres émis par une société du Groupe. Le responsable de l'éthique du Groupe joue ainsi le rôle du déontologue prévu par la recommandation AMF du 3 novembre 2010 précitée.

Le code d'éthique du Groupe peut être consulté sur le site de la société www.bouygues.com, rubrique "Le Groupe / Éthique et valeurs".

### 3.2 Règles figurant dans la charte de déontologie des administrateurs et censeurs

La charte de déontologie figurant en annexe 1 du règlement intérieur du conseil d'administration, dans sa rédaction en date du 1er mars 2011, explicite les règles applicables aux administrateurs et aux censeurs en matière de confidentialité (article 9), et en matière de prévention des manquements d'initiés (article 10). Ces dispositions se fondent notamment sur le guide AMF du 3 novembre 2010.

Le texte de cette charte est intégralement reproduit ci-avant dans le rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, pages 177-179 du présent document de référence.

S'agissant de la prévention des manquements d'initiés, la charte rappelle et explicite de façon détaillée l'obligation faite aux personnes concernées (président, directeur général, directeurs généraux délégués, administrateurs personnes physiques ou morales, représentants permanents de personnes morales administrateurs, ainsi que leurs conjoints non séparés de corps) de mettre sous la forme nominative les actions émises par Bouygues et les actions cotées par ses filiales qu'ils détiennent (ou qui appartiennent à leurs enfants mineurs) ; l'interdiction de diffuser et/ou utiliser les informations privilégiées ; l'obligation d'abstention pendant les fenêtres négatives ; l'interdiction des opérations spéculatives et des opérations de couverture ; l'obligation de déclarer les transactions sur les titres de la société ; l'obligation faite aux dirigeants mandataires sociaux et aux administrateurs salariés de consulter le responsable de l'éthique du Groupe avant toute opération sur les titres de Bouygues ou de l'une de ses filiales cotées. L'attention des administrateurs et des censeurs est attirée sur la gravité des sanctions prévues par les textes en cas d'opérations d'initié.

La charte rappelle également que l'AMF recommande la mise en place de mandats de gestion programmée permettant sous certaines conditions précisées par l'AMF de bénéficier d'une présomption simple de non-commission d'opérations d'initié. La charte invite chaque administrateur ou censeur à apprécier, en ce qui le concerne, l'opportunité de mettre en place un tel mandat, dont l'exécution pourra, le cas échéant, se poursuivre pendant les fenêtres négatives décrites ci-après.

Le règlement intérieur du conseil d'administration peut être consulté sur www.bouygues.com, le site de la société, rubrique "Gouvernement d'entreprise".

### 3.3 Listes d'initiés

L'article L. 621-18-4 du Code monétaire et financier fait obligation à toute société cotée d'établir, de mettre à jour et de tenir à la disposition de l'AMF une liste des personnes travaillant en son sein et ayant accès aux informations privilégiées concernant directement ou indirectement cet émetteur, ainsi que des tiers agissant en son nom et pour son compte, ayant accès à des informations privilégiées dans le cadre de leurs relations professionnelles avec la société.

Conformément à l'article 223-27 du règlement général de l'AMF, la société Bouygues établit, tient à jour et tient à la disposition de l'AMF la liste des personnes identifiées comme initiées selon les critères retenus par l'article L. 621-18-4 précité. La société informe, par courrier avec accusé de réception, les personnes concernées de leur inscription sur cette liste d'initiés. Ce courrier les informe des devoirs d'abstention des initiés (interdiction d'effectuer des opérations sur les titres de la société en cas de détention d'information privilégiée, interdiction de recommander à un tiers d'utiliser une information privilégiée, interdiction de communiquer en dehors du cadre de leur fonction). Un calendrier pour l'année en cours des fenêtres négatives est joint à ce courrier, ainsi qu'un extrait du règlement général de l'AMF sur l'information privilégiée.

Cette liste d'initiés est mise à disposition de l'AMF conformément aux dispositions prévues par le règlement général de l'AMF pour une durée de 5 ans.

Les personnes figurant sur la liste des initiés sont également informées par courrier (avec accusé de réception) de leur retrait de la liste d'initiés. Il y est précisé que la société a l'obligation de conserver la liste sur laquelle elles figurent au minimum 5 ans.

### 3.4 Fenêtres négatives

Conformément aux recommandations de l'AMF, la société établit tous les ans un calendrier des fenêtres négatives applicables aux dirigeants et aux personnes assimilées aux dirigeants, ainsi qu'à toute personne qui a accès de manière régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées.

Ce calendrier est mis en ligne sur le site intranet de la société au plus tard en début d'année pour l'année en cours. Il est également envoyé chaque année à toutes les personnes figurant sur la liste des initiés, par une lettre leur rappelant les obligations d'abstention auxquelles elles doivent se conformer pendant les périodes concernées.

Le calendrier des fenêtres négatives peut être consulté à tout moment par les intéressés sur le site intranet du Groupe.

En outre, un e-mail de rappel est adressé aux dirigeants et aux personnes assimilées aux dirigeants préalablement au début de chaque période négative.

Conformément aux recommandations de l'AMF, les fenêtres négatives correspondent dorénavant aux périodes suivantes :

- la période de trente jours calendaires précédant la publication des comptes annuels, semestriels ou trimestriels de Bouygues, et le jour où cette information est publiée ;
- la période de quinze jours calendaires précédant la publication des chiffres d'affaires trimestriels, et le jour où cette information est publiée ;
- toute période au cours de laquelle la personne concernée a connaissance d'une information privilégiée, et le jour où cette information est rendue publique.

Il est précisé que selon l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, les actions qui auraient, le cas échéant, été attribuées gratuitement (hypothèse qui à ce jour ne s'applique pas chez Bouygues) ne peuvent pas non plus être cédées :

- dans le délai de dix séances de Bourse suivant la date à laquelle les comptes consolidés sont rendus publics ;
- dans le délai de dix séances de Bourse suivant la date à laquelle une information privilégiée est rendue publique.

## 3.5 Opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la société

L'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 223-22 du règlement général de l'AMF font obligation aux dirigeants de déclarer à l'AMF, par voie électronique, dans un délai de cinq jours de négociation suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges qu'ils réalisent sur des actions de l'émetteur au sein duquel ils exercent leurs fonctions et sur les instruments financiers qui leur sont liés. L'article 223-23 du règlement général de l'AMF précise que les opérations n'excédant pas un montant cumulé de 5 000 euros pour l'année civile en cours ne donnent pas lieu à déclaration.

Cette obligation de déclaration pèse sur les dirigeants et sur toute personne qui dispose, au sein de l'émetteur, du pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant son évolution et sa stratégie et qui ont accès à des informations privilégiées. Elle pèse également sur les personnes qui ont des liens personnels étroits avec les personnes précitées.

L'article 223-24 du règlement général de l'AMF fait obligation à chaque société cotée d'établir, de mettre à jour et de communiquer à l'AMF et aux personnes concernées une liste des personnes dites "assimilées aux dirigeants".

En conséquence de ce qui précède, la société Bouygues, depuis 2005, établit et tient à jour cette liste, et la communique simultanément aux personnes concernées et à l'AMF.

Chaque personne concernée est informée, par lettre remise contre accusé de réception, de son inscription sur la liste, des règles applicables à la détention, à la communication et à l'exploitation d'une information privilégiée, ainsi que des sanctions encourues en cas de violation de ces règles.

Chaque mise à jour de la liste est transmise à l'AMF par e-mail. Elle est conservée par la société conformément aux dispositions prévues par le règlement général de l'AMF, soit pour une durée de 5 ans.

Le cas échéant, les personnes assimilées aux dirigeants sont informées, par lettre avec accusé de réception, de leur retrait de la liste.

Conformément à l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, les opérations réalisées en 2010 par des personnes figurant sur la liste précitée sont récapitulées dans le tableau ci-après.

| Personne ayant réalisé l'opération | Opération réalisée | Nature de l'opération | Nombre d'opérations | Nombre d'actions | Montant (en euros) |
|---|---|---|---|---|---|
| SCDM | par une personne liée, SCDM Participations | Achat | 1 | 181 616 | 6 429 787,57 |
| François Bertière | à titre personnel | Levée d'options | 1 | 88 268 | 1 709 751,16 |
| | | Vente | 1 | 47 000 | 1 705 630,00 |
| Martin Bouygues | à titre personnel | Levée d'options | 1 | 235 379 | 5 919 781,85 |
| Pascal Grangé | à titre personnel | Levée d'options | 1 | 1 473 | 37 045,95 |
| | | Vente | 1 | 1 473 | 52 836,51 |
| Éric Guillemin | à titre personnel | Levée d'options | 1 | 5 885 | 113 992,45 |
| Hervé Le Bouc | par une personne liée, Vinoridi | Vente | 1 | 46 845 | 1 771 256,29 |
| Richard Viel-Gouarin | par une personne liée | Vente | 1 | 4 000 | 129 200 |

# CAPITAL

## 1 • GÉNÉRALITÉS

### 1.1 Montant du capital

Le 31 décembre 2009, le capital de Bouygues était de 354 267 911 euros, divisé en 354 267 911 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

- Au cours de l'exercice 2010, 1 756 019 actions nouvelles ont été créées à la suite de l'exercice des options de souscription consenties aux dirigeants et aux salariés du Groupe.
- Le 30 décembre 2010, 9 838 593 actions ont été créées dans le cadre de l'opération d'épargne salariale à effet de levier dénommée Bouygues Confiance 5.

En conséquence, au 31 décembre 2010, le capital de Bouygues était de 365 862 523 euros, divisé en 365 862 523 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

Le nombre total de droits de vote* était, au 31 décembre 2010, de 482 996 796 (au 31 décembre 2009, le nombre total de droits de vote* était de 474 126 027).

*(*) y compris les actions privées de droit de vote, conformément aux modalités de calcul prévues par le règlement général de l'AMF*

### 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 5 ans | Montant des variations du capital | | Montant du capital | Nombre cumulé d'actions et de certificats d'investissement[a] |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Nominal | Primes et incorporation de réserves | | |
| **Du 1er janvier au 30 novembre 2006** | Exercice d'options portant sur 3 818 642 actions | 3 818 642 | 90 923 045 | 340 581 538 | 340 581 538 |
| **Le 6 décembre 2006** | Annulation de 6 410 706 actions rachetées par la société | (6 410 706) | (263 827 884) | 334 170 832 | 334 170 832 |
| **Du 1er décembre au 31 décembre 2006** | Exercice d'options portant sur 606 751 actions | 606 751 | 17 022 599 | 334 777 583 | 334 777 583 |
| **Du 1er janvier au 30 avril 2007** | Exercice d'options portant sur 916 501 actions | 916 501 | 25 156 127 | 335 694 084 | 335 694 084 |
| **Le 10 mai 2007** | Souscription par le FCPE Bouygues Partage de 6 371 520 actions | 6 371 520 | 225 806 669 | 342 065 604 | 342 065 604 |
| **Du 1er mai au 30 novembre 2007** | Exercice d'options portant sur 3 347 448 actions | 3 347 448 | 117 506 137 | 345 413 052 | 345 413 052 |
| **Le 4 décembre 2007** | Annulation de 5 019 768 actions rachetées par la société | (5 019 768) | (266 633 333) | 340 393 284 | 340 393 284 |
| **Le 31 décembre 2007** | Souscription par le FCPE Bouygues Confiance 4 de 6 947 662 actions | 6 947 662 | 293 052 383 | 347 340 946 | 347 340 946 |
| **Du 1er décembre au 31 décembre 2007** | Exercice d'options portant sur 161 632 actions | 161 632 | 4 004 984 | 347 502 578 | 347 502 578 |
| **Du 1er janvier au 31 mai 2008** | Exercice d'options portant sur 1 072 839 actions | 1 072 839 | 30 161 529 | 348 575 417 | 348 575 417 |
| **Le 3 juin 2008** | Annulation de 6 952 935 actions rachetées par la société | (6 952 935) | (321 937 158) | 341 622 482 | 341 622 482 |
| **Du 1er juin au 31 décembre 2008** | Exercice d'options portant sur 1 195 597 actions | 1 195 597 | 34 383 665 | 342 818 079 | 342 818 079 |
| **Du 1er janvier au 26 août 2009** | Exercice d'options portant sur 1 277 142 actions | 1 277 142 | 27 766 575 | 344 095 221 | 344 095 221 |
| **Le 27 août 2009** | Annulation de 493 471 actions rachetées par la société | (493 471) | (12 834 596) | 343 601 750 | 343 601 750 |
| **Du 27 août au 25 novembre 2009** | Exercice d'options portant sur 1 004 779 actions | 1 004 779 | 22 246 437 | 344 606 529 | 344 606 529 |
| **Le 30 novembre 2009** | Souscription par les FCPE Bouygues Partage 2 - 5 ans et Bouygues Partage 2 - 10 ans de 9 881 360 actions | 9 881 360 | 182 743 165 | 354 487 889 | 354 487 889 |
| **Du 26 au 30 novembre 2009** | Exercice d'options portant sur 2 500 actions | 2 500 | 75 850 | 354 490 389 | 354 490 389 |
| **Le 1er décembre 2009** | Annulation de 574 710 actions rachetées par la société | (574 710) | (18 978 565) | 353 915 679 | 353 915 679 |
| **Du 1er décembre 2009 au 31 décembre 2009** | Exercice d'options portant sur 352 232 actions | 352 232 | 7 292 146 | 354 267 911 | 354 267 911 |
| **Du 1er janvier 2010 au 30 novembre 2010** | Exercice d'options portant sur 1 436 335 actions | 1 436 335 | 28 235 345 | 355 704 246 | 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 | 365 542 839 |
| **Du 1er au 31 décembre 2010** | Exercice d'options portant sur 319 684 actions | 319 684 | 7 721 569 | 365 862 523 | 365 862 523 |

*(a) Les certificats d'investissement ont été reconstitués en actions le 18 mai 2006 sur décision de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2006.*

## 1.3 Autorisations d'augmenter, de réduire le capital et de racheter des actions

Conformément à l'article L. 225-100 alinéa 7 du Code de commerce, le tableau ci-après récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration et l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2010.

| Objet de l'autorisation | Plafond nominal | Échéance / Durée | Utilisation en 2010 |
|---|---|---|---|
| **Émission de titres** | | | |
| 1. Augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (AGM du 23 avril 2009, résolution n°14) | - Augmentation de capital : 150 millions d'euros<br>- Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros | 23 juin 2011 (26 mois) | Ces autorisations n'ont pas été utilisées. |
| 2. Augmenter le capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices (AGM du 23 avril 2009, résolution n°15) | 4 milliards d'euros | | |
| 3. Augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public ou par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (AGM du 23 avril 2009, résolution n°16) | - Augmentation de capital : 150 millions d'euros[(a)(b)]<br>- Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros[a] | | |
| 4. Augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (AGM du 23 avril 2009, résolution n°17) | 15 % de l'émission initiale[a] | | |
| 5. Fixer le prix d'émission par offre au public, ou par une offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sans droit préférentiel de souscription, de titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée (AGM du 23 avril 2009, résolution n°18) | 10 % du capital[(a)(b)] par période de 12 mois | | |
| 6. Augmenter le capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres d'une société ou de valeurs mobilières donnant accès à son capital (AGM du 23 avril 2009, résolution n°19) | 10 % du capital[a] | | |
| 7. Augmenter le capital à l'effet de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange (AGM du 23 avril 2009, résolution n°20) | - Augmentation de capital : 150 millions d'euros[a]<br>- Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros[a] | | |
| 8. Émettre des actions en conséquence de l'émission par une filiale, de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société Bouygues (AGM du 23 avril 2009, résolution n°22) | Augmentation de capital : 150 millions d'euros[a] | | |
| 9. Émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance (AGM du 23 avril 2009, résolution n°23) | 5 milliards d'euros | | |
| 10. Émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique (AGM du 29 avril 2010, résolution n°20) | - Augmentation de capital : 400 millions d'euros<br>- Le nombre de bons est plafonné au nombre d'actions existantes | 29 octobre 2011 (18 mois) | |
| 11. Augmenter le capital en période d'offre publique (AGM du 29 avril 2010, résolution n°21) | Plafonds prévus par les différentes autorisations applicables | | |
| **Émissions réservées aux salariés et aux dirigeants de la société ou de sociétés liées** | | | |
| 12. Augmenter le capital en faveur des salariés ou mandataires sociaux adhérant à un plan d'épargne d'entreprise (AGM du 23 avril 2009, résolution n°21) | 10 % du capital | 23 juin 2011 (26 mois) | Le Conseil a décidé, lors de sa séance du 27 juillet 2010, de lancer une augmentation de capital réservée aux salariés des sociétés françaises du Groupe adhérentes au plan d'épargne Groupe Bouygues, dans le cadre de l'opération d'épargne salariale à effet de levier Bouygues Confiance 5.<br>9 838 593 actions de 1 euro nominal (2,8 % du capital) ont ainsi été créées le 30 décembre 2010, soit une augmentation de capital de 250 millions d'euros, prime d'émission incluse. |
| 13. Procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (AGM du 29 avril 2010, résolution n°19) | 10 % du capital | 29 juin 2013 (38 mois) | Cette autorisation n'a pas été utilisée. |
| 14. Consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions (AGM du 24 avril 2008, résolution n°11) | 10 % du capital[c] | 24 juin 2011 (38 mois) | Le Conseil a décidé, lors de sa séance du 1er juin 2010, d'attribuer 4 145 650 options de souscription d'actions à 1 189 bénéficiaires, à effet du 30 juin 2010. |
| **Rachats d'actions et réduction du capital social** | | | |
| 15. Faire acheter par la société ses propres actions (AGM du 29 avril 2010, résolution n°17) | 10 % du capital (5 % pour les achats d'actions destinés à rémunérer des opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport) | 29 octobre 2011 (18 mois) | 4 820 194 actions ont été rachetées par la société en 2010 en dehors du contrat de liquidité.<br>96 250 titres achetés et 2 274 750 titres vendus[d] dans le cadre du contrat de liquidité. |
| 16. Réduire le capital social (AGM du 29 avril 2010, résolution n°18) | 10 % du capital par période de 24 mois | 29 octobre 2011 (18 mois) | Cette autorisation n'a pas été utilisée. |

*(a) avec imputation sur le plafond global visé au point 1 (b) dans la limite de 20 % du capital pour les augmentations de capital réalisées par des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (opérations sans offre au public, réservées à des investisseurs qualifiés) (c) avec imputation sur le plafond des attributions gratuites d'actions (d) dont 91 250 titres achetés et 2 208 750 titres vendus dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 23 avril 2009*

## 2 • AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 AVRIL 2011

Le tableau ci-après résume les délégations et autorisations financières à conférer au conseil d'administration par l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011. Ces différentes délégations et autorisations financières remplacent, à compter du jour de leur approbation par l'assemblée, le cas échéant pour leur partie non engagée, celles accordées antérieurement et ayant le même objet.

| Objet | Plafond nominal | Échéance / Durée |
|---|---|---|
| **Émission de titres** | | |
| 1. Augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution n°11) | - Augmentation de capital : 150 millions d'euros<br>- Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros | 21 juin 2013 (26 mois) |
| 2. Augmenter le capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices (résolution n°12) | 6 milliards d'euros | 21 juin 2013 (26 mois) |
| 3. Augmenter le capital par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution n°13) | - Augmentation de capital : 150 millions d'euros[a]<br>- Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros[a] | 21 juin 2013 (26 mois) |
| 4. Augmenter le capital par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (opérations "par placement privé") (résolution n°14) | - Augmentation de capital : 20 % du capital[a]<br>- Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros[a] | 21 juin 2013 (26 mois) |
| 5. Fixer le prix d'émission par offre au public, ou par offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sans droit préférentiel de souscription, de titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée (résolution n°15) | 10 % du capital[a] par période de 12 mois | 21 juin 2013 (26 mois) |
| 6. Augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (résolution n°16) | 15 % de l'émission initiale[a] | 21 juin 2013 (26 mois) |
| 7. 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°17) | 10 % du capital[a] | 21 juin 2013 (26 mois) |
| 8. Augmenter le capital en vue de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange (résolution n°18) | - Augmentation de capital : 150 millions d'euros[a]<br>- Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros[a] | 21 juin 2013 (26 mois) |
| 9. 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°19) | Augmentation de capital : 150 millions d'euros en nominal[a] | 21 juin 2013 (26 mois) |
| 10. Émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance (résolution n°20) | 5 milliards d'euros | 21 juin 2013 (26 mois) |
| 11. Émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique (résolution n°23) | - Augmentation de capital : 400 millions d'euros<br>- Le nombre de bons est plafonné au nombre d'actions existantes | 21 octobre 2012 (18 mois) |
| 12. Augmenter le capital en période d'offre publique (résolution n°24) | Plafonds prévus par les différentes autorisations applicables | 21 octobre 2012 (18 mois) |
| **Émissions réservées aux salariés et aux dirigeants** | | |
| 13. Augmenter le capital en faveur des salariés ou mandataires sociaux adhérant à un plan d'épargne d'entreprise (résolution n°21) | 10 % du capital | 21 juin 2013 (26 mois) |
| 15. Consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions (résolution n°22) | 5 % du capital[b] | 21 juin 2014 (38 mois) |
| **Rachats d'actions et réduction du capital social** | | |
| 16. Faire acheter par la société ses propres actions (résolution n°9) | 10 % du capital (5 % pour les achats d'actions destinées à rémunérer des opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport)<br>Coût total plafonné à 1,5 milliard d'euros | 21 octobre 2012 (18 mois) |
| 17. Réduire le capital social par annulation d'actions (résolution n°10) | 10 % du capital par période de 24 mois | 21 octobre 2012 (18 mois) |

*(a) avec imputation sur le plafond global visé au point 3 (b) plafond commun avec celui des attributions gratuites d'actions*

## 3 • ÉPARGNE SALARIALE

Le 31 décembre 2010, les salariés du Groupe détenaient, à travers plusieurs fonds communs de placement, 18,99 % du capital de Bouygues et 22,59 % de ses droits de vote.

Le fonds commun de placement de la participation, créé en 1968, est investi en actions Bouygues achetées sur le marché. Au 31 décembre 2010, ce fonds détient 3,71 % du capital et 5,23 % des droits de vote.

Le fonds commun de placement du plan d'épargne Groupe 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 2010, il détient 6,45 % du capital et 7,99 % des droits de vote.

Suite aux augmentations de capital réalisées en 2007, 2009 et 2010, les fonds communs de placement à effet de levier, dénommés Bouygues Partage, Bouygues Confiance 4, Bouygues Partage 2 - 5 ans, Bouygues Partage 2 - 10 ans et Bouygues Confiance 5, détenaient 8,64 % du capital et 9,10 % des droits de vote au 31 décembre 2010.

Un fonds commun de placement Bouygues Immobilier détient 0,19 % du capital et 0,26 % des droits de vote au 31 décembre 2010.

## 4 • NOMBRE TOTAL D'ACTIONS POUVANT ÊTRE CRÉÉES

Aux 365 862 523 actions existant au 31 décembre 2010 pourraient s'ajouter, en cas d'exercice des options de souscription réellement exerçables (celles qui ne sont plus en période d'indisponibilité et dont le prix d'exercice est inférieur au cours de Bourse du 31 décembre 2010, dernier cours de l'exercice, soit 32,255 euros), 5 036 456 actions, soit 1,38 % du capital au 31 décembre 2010. Le nombre total d'actions s'élèverait donc à 370 898 979 titres.

## 5 • RACHATS D'ACTIONS

### 5.1 Utilisation au cours de l'exercice 2010 des autorisations conférées par l'assemblée générale

L'assemblée générale mixte du 23 avril 2009, puis celle du 29 avril 2010, 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 10 % 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 23 avril 2009, puis celle du 29 avril 2010, ont autorisé le conseil d'administration à réduire le capital social par annulation d'actions rachetées, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois.

Le tableau ci-après, établi conformément à l'article L. 225-211 du Code de commerce, récapitule les opérations effectuées dans le cadre de ces autorisations au cours de l'exercice 2010.

| Opérations effectuées par Bouygues sur ses propres titres au cours de l'exercice 2010 | |
|---|---|
| Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2009 | 2 178 500 |
| Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice | 4 916 444 |
| Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice | 0 |
| Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice | 2 274 750 |
| Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2010 | 4 820 194 |
| Valeur (évaluée au cours d'achat) des actions détenues par la société au 31 décembre 2010 | 154 666 759 € |
| **Détail des opérations en fonction de leurs finalités** | |
| **Annulation d'actions** | |
| Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice | 0 |
| Réallocations éventuelles à d'autres objectifs | - |
| Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2010 | 4 820 194 |
| **Contrat de liquidité** | |
| Nombre d'actions achetées | 96 250 |
| Nombre d'actions vendues | 2 274 750 |
| Réallocations éventuelles à d'autres objectifs | - |
| Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2010 dans le cadre du contrat de liquidité | 0 |

### 5.2 Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions proposé au vote de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011

En application des articles 241-2 et 241-3 du règlement général de l'AMF, la société présente ci-après le descriptif du programme de rachat qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011. Ce programme se substituerait à celui autorisé par l'assemblée générale mixte du 29 avril 2010.

#### 5.2.1 Nombre de titres et part du capital détenus par Bouygues – Positions ouvertes sur produits dérivés

Au cours du mois de janvier 2011, la société a acheté 4 383 093 actions.

Au 31 janvier 2011, le capital de la société est composé de 365 903 531 actions, dont 9 203 287 actions sont détenues par Bouygues, représentant 2,52 % du capital social.

À cette même date, les positions ouvertes sur produits dérivés sont les suivantes :

Options d'achat achetées :

| | Option 1 | Option 2 | Option 3 | Option 4 | Option 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Nombre de titres | 3 056 000 | 16 925 | 12 682 | 4 720 | 153 633 |
| Date d'échéance | 21.06.2012 | 29.06.2012 | 21.12.2012 | 28.11.2014 | 29.11.2019 |
| Prix d'exercice moyen (en euros) | 31,34 | 45,55 | 53,97 | 27,20 | 27,20 |

### 5.2.2 Répartition par objectif des titres détenus

À la date du 31 janvier 2011, la répartition par objectif des 9 203 287 actions détenues par Bouygues est la suivante :

- annulation : 4 820 194 actions, soit 1,32 % du capital ;
- liquidité : 0 action, soit 0 % du capital ;
- conservation des actions et, le cas échéant, remise ultérieure en paiement ou en échange, dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport : 4 383 093 actions, soit 1,20 % du capital.

### 5.2.3 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, en respectant la limite de 5 % du capital prévue par l'article L. 225-209 alinéa 6 du Code de commerce ;
- 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 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.

### 5.2.4 Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

Le nombre d'actions pouvant être acquises par Bouygues dans le cadre de ce programme est de 10 % au plus du capital social, soit théoriquement 36 590 353 actions à la date du 31 janvier 2011, 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 10 % du capital correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation ou échange, dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, ne pourra excéder 5 % de son capital.

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 60 euros, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société.

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. Le prix minimum de vente est fixé à 25 euros par action, 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 1,5 milliard d'euros.

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.

### 5.2.5 Durée du programme

Dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011, soit jusqu'au 21 octobre 2012.

# Résultats de **BOUYGUES SA**

## 1 • DIVIDENDE

### Affectation et répartition des résultats de Bouygues (société mère)

Il est proposé à l'assemblée générale, connaissance prise du rapport de gestion, après avoir constaté que le bénéfice distribuable s'élève à 2 361 093 784,74 euros, d'approuver l'affectation et la répartition suivantes :

- dotation à la réserve légale d'un montant de 1 159 461,20 euros pour la porter à 10 % du capital social ;
- distribution, à titre de dividende, de la somme de 1,60 euro par action, soit la somme globale de 585 380 036,80 euros ;
- affectation du solde, soit 1 774 554 286,74 euros, au compte report à nouveau.

Au cas où, lors de la mise en paiement, la société détiendrait certaines de ses propres actions, la somme correspondant au montant des dividendes non versés en raison de la nature de ces actions sera affectée au compte report à nouveau.

Sous réserve de l'approbation de l'assemblée, le paiement du dividende, soit 1,60 euro par action, sera effectué en numéraire ; la date de mise en paiement du dividende est fixée au 4 mai 2011 ; la date de détachement du dividende sur le marché Euronext Paris est fixée au 29 avril 2011 ; la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement est fixée au 3 mai 2011 au soir.

Conformément à la loi, il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois derniers exercices précédents ont été les suivants :

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|
| Nombre d'actions | 347 502 578 | 342 818 079 | 354 267 911 |
| Dividende unitaire (en euro) | 1,50 | 1,60 | 1,60 |
| Dividende total[(a)(b)] (en euros) | 509 751 964,50 | 545 090 553,60 | 566 147 057,60 |

*(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° de l'article 158.3 du Code général des impôts*

Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans sont versés à l'État.

## 2 • RÉSULTATS DE BOUYGUES (SOCIÉTÉ MÈRE) AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

| Nature des indications | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE** | | | | | |
| a) Capital social (en millions d'euros) | 335 | 348 | 343 | 354 | 366 |
| b) Nombre des actions ordinaires existantes | 334 777 583 | 347 502 578 | 342 818 079 | 354 267 911 | 365 862 523 |
| c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription | 20 094 262 | 19 803 112 | 6 650 786 | 6 785 691 | 6 192 274 |
| **2. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en millions d'euros)** | | | | | |
| a) Chiffre d'affaires hors taxes | 60 | 68 | 80 | 69 | 66 |
| b) Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions) | 490 | 603 | 828 | 836 | 655 |
| c) Impôts sur les bénéfices | 61 | 165 | 145 | 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) | 603 | 751 | 882 | 1 017 | 894 |
| f) Résultat distribué | 400 | 510 | 545 | 566 | 585 |
| **3. RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)** | | | | | |
| a) Résultat après impôts, mais avant charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions) | 1,65 | 2,21 | 2,84 | 2,74 | 2,32 |
| b) Résultat après impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions) | 1,80 | 2,16 | 2,57 | 2,87 | 2,44 |
| c) Dividende brut attribué à chaque action | 1,20 | 1,50 | 1,60 | 1,60 | 1,60 |
| **4. PERSONNEL** | | | | | |
| a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice | 175 | 171 | 179 | 179 | 182 |
| b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en millions d'euros) | 29 | 31 | 46 | 31 | 31 |
| c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en millions d'euros) | 11 | 12 | 15 | 13 | 13 |

# Informations **JURIDIQUES**

## 1 • GÉNÉRALITÉS

| | |
|---|---|
| Dénomination | Bouygues |
| Siège social | 32 avenue Hoche<br>75008 Paris |
| Téléphone | +33 1 44 20 10 00 |
| N° RCS | 572 015 246 Paris |
| Code APE | 7010Z |
| Forme | société anonyme |
| Date de constitution | 15 octobre 1956 |
| Date d'expiration | 14 octobre 2089 |
| Exercice social | du 1er janvier au 31 décembre |
| Législation | Bouygues est une société de droit français.<br><br>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). |

## 2 • STATUTS

### 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, quels que soient 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.

### 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.

### 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.

### 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 générale autant de voix qu'il possède d'actions.

### 2.5 Droit de vote double (article 12 des statuts)

Des droits de vote double existent depuis le 1er janvier 1972, en vertu d'une disposition introduite dans les statuts par l'assemblée générale du 31 décembre 1969.

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées, pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins, au nom du même titulaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire en raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd ce droit de vote double, sauf exceptions prévues par la loi.

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires ne peut supprimer le droit de vote double qu'avec l'autorisation d'une assemblée spéciale des titulaires de ce droit (article L. 225-99 du Code de commerce).

### 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 %.

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.

## 3 • PACTES D'ACTIONNAIRES CONCLUS PAR BOUYGUES

### 3.1 Bouygues Telecom

Les dispositions significatives du pacte d'actionnaires de Bouygues Telecom 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.

### 3.2 Alstom

Conformément aux dispositions du contrat de *joint-venture* conclu le 29 septembre 2006 avec plusieurs sociétés du groupe Alstom, Bouygues a exercé, le 25 novembre 2009, l'option lui permettant d'obtenir 4 400 000 actions Alstom en échange de sa participation de 50 % dans le capital d'Alstom Hydro Holding. En application d'un avenant signé entre les parties le 30 octobre 2009, l'opération a pris la forme d'un apport en nature par Bouygues à Alstom de ses actions Alstom Hydro Holding contre 4 400 000 actions Alstom nouvellement créées. Du fait des procédures d'autorisation par les autorités de la concurrence de certains pays, l'apport et l'émission des actions en rémunération n'ont été réalisés que le 12 mars 2010.

## 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-avant sous la rubrique "Actionnariat" ; 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, reproduit au paragraphe "3. Statuts" de la présente rubrique, prévoit de priver de droit de vote l'actionnaire qui n'aurait pas déclaré à la société le franchissement d'un seuil 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-avant sous la rubrique "Actionnariat" ;
- 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 2010, 22,59 % 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 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 ;
  - les fonctions d'administrateur élu parmi les salariés membres d'un conseil de surveillance de l'un des FCPE prennent fin automatiquement par anticipation en cas de cessation du contrat de travail (sous réserve du cas de mutation intra-groupe) ou en cas de sortie du groupe Bouygues de la société qui emploie l'intéressé. Le conseil d'administration prend alors toutes dispositions pour organiser le remplacement de l'administrateur dont le mandat a ainsi expiré ;
  - les administrateurs sont rééligibles ;
  - 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 ;
  - 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.
- 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 aux points 1.3 et 2 du paragraphe "Capital" ci-dessus). En particulier, il est précisé que :
  - l'assemblée générale mixte du 23 avril 2009 (20e 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 400 millions d'euros. Cette délégation de compétence arrive à échéance le 29 octobre 2011. Il sera proposé à l'assemblée générale mixte, convoquée pour le 21 avril 2011, de remplacer cette délégation de compétence par une nouvelle délégation de compétence ayant le même objet ;

- l'assemblée générale mixte du 23 avril 2009 (21e 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 social, notamment en faveur des salariés et des mandataires sociaux. Il sera proposé à l'assemblée générale mixte convoquée pour le 21 avril 2011 de remplacer cette délégation de compétence par une nouvelle délégation de compétence ayant le même objet ;

- l'assemblée générale mixte du 23 avril 2009 (17e 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 21 avril 2011 de remplacer cette autorisation par une nouvelle autorisation 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, 7 ans d'échéance 2013, l'émission 20 ans en livres sterling d'échéance 2026, les obligations 7 ans d'échéance 2015, 8 ans d'échéance 2018, ainsi que 9 ans d'échéance 2019, comportent une clause de *change of control* prévoyant l'exigibilité anticipée des dettes obligataires en cas de changement de contrôle de Bouygues, accompagné d'une dégradation de la notation financière de Bouygues.

  Un changement de la composition du capital de Bouygues pourrait, le cas échéant, remettre en cause l'autorisation d'exploiter un service national de télévision diffusé par voie hertzienne terrestre dont bénéficie TF1 ; en effet, l'article 41-3 2° de la loi du 30 septembre 1986 régissant la communication audiovisuelle précise que toute personne physique ou morale qui contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, une société titulaire d'une telle autorisation, ou qui a placé celle-ci sous son autorité ou sa dépendance, est regardée comme titulaire d'une autorisation ; l'article 42-3 ajoute que l'autorisation peut être retirée sans mise en demeure préalable, en cas de modification substantielle des données au vu desquelles l'autorisation avait été délivrée, notamment des changements intervenus dans la composition du capital social.

  Par ailleurs, 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 à réexaminer la validité des autorisations accordées à la société Bouygues Telecom. En effet, les arrêtés autorisant la société Bouygues Telecom à établir et exploiter son réseau radioélectrique et à fournir ses services au public (dont l'arrêté du 3 décembre 2002 relatif au réseau de troisième génération) précisent 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 figure, 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'indemnités 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. François Bertière, Yves Gabriel, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini sont susceptibles de recevoir de telles indemnités.

## 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 (secteur du bâtiment et des travaux publics) publie ci-après la décomposition au 31 décembre 2010 du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance.

| | < 30 jours | > 30 jours |
|---|---|---|
| **2010** | 705 285 € | 45 579 € |

Charges à payer : 6 633 401 € dont factures échues : 1 647 247 €
(montants contestés ou litigieux : néant)

| | < 30 jours | > 30 jours |
|---|---|---|
| **2009** | 948 863 € | 81 259 € |

Charges à payer : 5 028 234 € dont factures échues : 1 450 597 €
(montants contestés ou litigieux : néant)

## 6 • DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les documents suivants (ou copie de ces documents) peuvent être consultés au siège social de Bouygues et/ou par voie électronique sur le site internet www.bouygues.com, rubrique "Finances/Actionnaires" :

- statuts de la société ;
- tous rapports, évaluations et déclarations établis par les commissaires aux comptes et dont une partie est incluse ou visée dans le document de référence ;
- les informations financières historiques de la société et de ses filiales pour chacun des deux exercices précédents la publication du document de référence.

# Document **ANNUEL**

Conformément à l'article L. 451-1-1 du Code monétaire et financier et à l'article 222-7 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), le présent document mentionne toutes les informations publiées ou rendues publiques par la société au cours des douze derniers mois dans l'espace économique européen ou dans un pays tiers pour satisfaire à ses obligations législatives ou réglementaires en matière d'instruments financiers, d'émetteurs d'instruments financiers et de marchés d'instruments financiers.

## 1 • PUBLICATIONS EFFECTUÉES SUR LE SITE DE L'AMF (www.amf-france.org)

### Document de référence

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2010** | |
| 15 avril | Document de référence 2009 |

## 2 • PUBLICATIONS EFFECTUÉES AU BALO (www.journal-officiel.gouv.fr)

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2010** | |
| 9 avril | Avis de convocation (assemblée générale) |
| 10 mai | Avis d'approbation des comptes 2009 |
| **2011** | |
| 4 mars | Avis de réunion (assemblée générale) |

## 3 • PUBLICATIONS EFFECTUÉES PAR L'INTERMÉDIAIRE D'UN DIFFUSEUR PROFESSIONNEL AGRÉÉ PAR L'AMF (www.lesechos-comfi.fr) ET SUR LE SITE DE LA SOCIÉTÉ (www.bouygues.com)

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2010** | |
| 1er avril | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2010 |
| 8 avril | Avenant du 7 avril 2010 au contrat de liquidité Amafi |
| 9 avril | Communiqué précisant les modalités de mise à disposition des documents préparatoires à l'assemblée générale |
| 16 avril | Communiqué précisant les modalités de mise à disposition du document de référence 2009 |
| 3 mai | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2010 |
| 10 mai | Cessation du contrat de liquidité confié par la société Bouygues à Rothschild & Cie Banque |
| 11 mai | Information financière trimestrielle du premier trimestre 2010 |
| 1er juin | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mai 2010 |
| 1er juin | Résultats du premier trimestre 2010 |
| 1er juillet | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 30 juin 2010 |
| 2 août | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 31 juillet 2010 |
| 31 août | Rapport financier semestriel 2010 |
| 31 août | Résultats semestriels 2010 |
| 1er septembre | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 31 août 2010 |
| 1er octobre | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 30 septembre 2010 |
| 2 novembre | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 31 octobre 2010 |
| 9 novembre | Information financière trimestrielle des neuf premiers mois 2010 |
| 1er décembre | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 30 novembre 2010 |
| 2 décembre | Résultat net des neuf premiers mois 2010 |
| **2011** | |
| 3 janvier | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2010 |
| 1er février | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2011 |
| 3 février | Mise en œuvre d'un contrat de liquidité |
| 1er mars | Publication mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote au 28 février 2011 |
| 4 mars | Communiqué précisant les modalités de mise à disposition des documents préparatoires à l'assemblée générale |
| 31 mars | Communiqué annonçant la mise en ligne des documents préparatoires à l'assemblée générale |

## 4 • AUTRES PUBLICATIONS EFFECTUÉES SUR LE SITE DE LA SOCIÉTÉ (www.bouygues.com)

### 4.1 Rapport annuel

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2010** | |
| 16 avril | Document de référence 2009 (incluant le rapport financier annuel) |

### 4.2 Rapport sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2010** | |
| 16 avril | Rapport sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise – Exercice 2009 (publié dans le document de référence) |

### 4.3 Honoraires des commissaires aux comptes

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2010** | |
| 16 avril | Honoraires des commissaires aux comptes – Exercice 2009 (publié dans le document de référence) |

### 4.4 Descriptif du programme de rachat d'actions propres

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2010** | |
| 16 avril | Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 29 avril 2010 (publié dans le document de référence) |

### 4.5 Opérations réalisées sur les titres de la société

**Déclarations hebdomadaires des transactions**

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2010** | |
| 6 avril | Transactions réalisées du 29 mars au 1er avril 2010 |
| 12 avril | Transactions réalisées du 6 au 9 avril 2010 |
| 19 avril | Transactions réalisées du 12 au 15 avril 2010 |
| 4 mai | Transactions réalisées du 27 au 30 avril 2010 |
| 10 mai | Transactions réalisées les 3 et 4 mai 2010 |
| 7 juin | Transactions réalisées les 31 mai et 1er juin 2010 |
| 14 juin | Transactions réalisées du 8 au 11 juin 2010 |
| 21 juin | Transactions réalisées le 16 juin 2010 |
| 5 juillet | Transactions réalisées du 29 juin au 2 juillet 2010 |
| 12 juillet | Transactions réalisées du 5 au 9 juillet 2010 |
| 2 août | Transactions réalisées le 30 juillet 2010 |
| 9 août | Transactions réalisées le 2 août 2010 |
| 6 septembre | Transactions réalisées du 31 août au 1er septembre 2010 |
| 13 septembre | Transactions réalisées le 9 septembre 2010 |
| 4 octobre | Transactions réalisées les 30 septembre et 1er octobre 2010 |
| 11 octobre | Transactions réalisées le 4 octobre 2010 |
| 2 novembre | Transactions réalisées le 29 octobre 2010 |
| 8 novembre | Transactions réalisées le 1er novembre 2010 |
| 6 décembre | Transactions réalisées les 30 novembre et 1er décembre 2010 |
| **2011** | |
| 3 janvier | Transactions réalisées le 31 décembre 2010 |
| 10 janvier | Transactions réalisées le 3 janvier 2011 |
| 24 janvier | Transactions réalisées du 19 au 21 janvier 2011 |
| 7 février | Transactions réalisées le 31 janvier 2011 |
| 7 mars | Transactions réalisées le 28 février 2011 |
| 14 mars | Transactions réalisées les 8 et 9 mars 2011 |
| 21 mars | Transactions réalisées les 17 et 18 mars 2011 |

## 4.6 Rémunérations et options

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2011** | |
| 1er mars | Rapport sur les rémunérations 2010 |
| 1er mars | Rapport sur les options ou actions de performance 2010 |

## 4.7 Documents relatifs à l'assemblée générale

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2010** | |
| 9 avril | Avis de convocation publié au Balo |
| 9 avril | Extrait du projet de document de référence (incluant le rapport financier annuel) |
| 9 avril | Liste des fonctions des administrateurs et censeurs |
| 29 avril | Diaporama de la présentation |
| 29 avril | Résultats des votes des résolutions |
| 23 juin | Questions-réponses |
| **2011** | |
| 4 mars | Avis de réunion publié au Balo |
| 31 mars | Avis de convocation |
| 31 mars | Extrait du projet du document de référence |
| 31 mars | Formulaires de vote par correspondance / pouvoir |
| 31 mars | Nombre d'actions et de droits de vote existants à la date de l'avis de réunion |
| 31 mars | Liste des fonctions des administrateurs et censeur |
| 31 mars | Rémunérations versées aux dix personnes les mieux rémunérées |
| 31 mars | Actions de parrainage et de mécénat |
| 31 mars | Liste et objet des conventions courantes |
| 31 mars | Tableau des affectations de résultat |

## 5 • PUBLICATIONS EFFECTUÉES AU GREFFE DU TRIBUNAL DE COMMERCE DE PARIS (www.infogreffe.fr)

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2010** | |
| 21 mai | Décision d'augmentation du capital |
| 21 mai | Décision de réduction du capital |
| 21 mai | Modification des statuts |
| 27 mai | Dépôt des comptes individuels sur l'exercice 2009 |
| 27 mai | Dépôt des comptes consolidés sur l'exercice 2009 |
| 29 juillet | Dépôt changements d'administrateurs |
| 29 juillet | Dépôt changement de commissaire aux comptes suppléant |
| **2011** | |
| 12 janvier | Décision d'augmentation du capital<br>Modification des statuts<br>Statuts à jour |
| 15 février | Décision d'augmentation du capital<br>Modification des statuts<br>Statuts à jour |

## 6 • PUBLICATIONS EFFECTUÉES DANS UN JOURNAL D'ANNONCES LÉGALES *(LES PETITES AFFICHES)*

| Date de publication | Sujet |
|---|---|
| **2010** | |
| 7 janvier | Modification du capital social |
| 9 avril | Avis de convocation (assemblée générale) |
| 26 mai | Modification administrateurs et commissaire aux comptes suppléant |
| 3 décembre | Modification du capital social |
| **2011** | |
| 6 janvier | Modification du capital social |

## 7 • PUBLICITÉS FINANCIÈRES

| Date de publication | Sujet | Support |
|---|---|---|
| **2010** | | |
| 9 avril | Communiqué (assemblée générale) | Les Échos |
| Du 1er au 3 septembre | Résultats semestriels 2010 (bandeau qui renvoie au site www.bouygues.com) | www.LesEchos.fr |
| Du 1er au 9 septembre | Résultats semestriels 2010 (bandeau qui renvoie au site www.bouygues.com) | Les Échos mobile |
| 1er septembre | Résultats semestriels 2010 | www.boursorama.fr |
| 2 septembre | Résultats semestriels 2010 | Les Échos |
| 4 septembre | Résultats semestriels 2010 | Le Monde |
| 4 septembre | Résultats semestriels 2010 | Le Figaro |
| 6 septembre | Résultats semestriels 2010 | La Tribune |
| 6 septembre | Résultats semestriels 2010 | Option Finance |
| 9 septembre | Résultats semestriels 2010 | L'Agefi Hebdo |
| 10 septembre | Résultats semestriels 2010 | Le Revenu |
| 11 septembre | Résultats semestriels 2010 | Investir |
| 13 septembre | Résultats semestriels 2010 | Wall Street Journal édition US |
| 15 septembre | Résultats semestriels 2010 | Financial Times édition Europe |
| 16 septembre | Résultats semestriels 2010 | Wall Street Journal édition Europe |
| **2011** | | |
| 2 mars | Résultat net annuel 2010 | www.boursorama.fr |
| 3 mars | Résultat net annuel 2010 | Les Échos |
| 4 mars | Résultat net annuel 2010 | La Tribune |
| 4 mars | Communiqué (assemblée générale) | Les Échos |
| 5 mars | Résultat net annuel 2010 | Le Figaro |
| 5 mars | Résultat net annuel 2010 | Investir/Le Journal des Finances |
| 7 mars | Résultat net annuel 2010 | Option Finance |
| 8 mars | Résultat net annuel 2010 | Financial Times édition Europe |
| 9 mars | Résultat net annuel 2010 | Wall Street Journal édition Europe Asie |
| 10 mars | Résultat net annuel 2010 | L'Agefi Hebdo |
| 10 mars | Résultat net annuel 2010 | Valeurs actuelles |
| 10 mars | Résultat net annuel 2010 | Wall Street Journal édition US |




Information, sport, divertissement et variété… Cette année encore, TF1 a enregistré sur son antenne les meilleurs scores d'audience de la télévision – 97 des 100 meilleures audiences de l'année 2010, dont les 63 plus grandes performances –. Avec 17,5 millions de visiteurs uniques par mois sur TF1.fr en 2010, le groupe démontre qu'il sait allier l'efficacité du média de masse à la proximité des médias numériques. *Photo : Christophe Chevalin*

# Les **COMPTES**


**Comptes consolidés** **222**

- Bilan 222
- Compte de résultat 223
- État des produits et charges comptabilisés 223
- Variation des capitaux propres consolidés 224
- Tableau consolidé des flux de trésorerie 225
- Annexe aux comptes consolidés 226

**Comptes individuels en normes françaises** **275**

- Bilan 275
- Compte de résultat 276
- Tableau des flux de trésorerie 276
- Annexe aux comptes individuels 277

# Comptes **CONSOLIDÉS**

## BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2010 (en millions d'euros)

### Actif

| | Note annexe | 12/2010 Net | 12/2009 Net |
|---|---|---|---|
| Immobilisations corporelles | 3.2.1 | 6 159 | 5 927 |
| Immobilisations incorporelles | 3.2.2 | 990 | 988 |
| Goodwill[a] | 3.2.3 | 5 531 | 5 156 |
| Entités associées[b] | 3.2.4 | 5 020 | 4 957 |
| Autres actifs financiers non courants | 3.2.4 | 659 | 399 |
| Impôts différés actif et créances fiscales non courants | 7.1 | 261 | 273 |
| **ACTIF NON COURANT** | | **18 620** | **17 700** |
| Stocks / programmes / droits de diffusion | 4.1 | 2 680 | 2 680 |
| Avances et acomptes versés sur commandes | 4.2 | 396 | 400 |
| Clients et comptes rattachés | 4.3 | 6 167 | 6 132 |
| Actif d'impôt (exigible) | 4.3 | 134 | 71 |
| Autres créances courantes | 4.3 | 1 982 | 2 017 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 4.4 | 5 576 | 4 713 |
| Instruments financiers[c] | 17.3 | 13 | 21 |
| Autres actifs financiers courants | | 18 | 201 |
| **ACTIF COURANT** | | **16 966** | **16 235** |
| Actifs disponibles à la vente ou activités en cours de cession | | | |
| **TOTAL ACTIF** | **16** | **35 586** | **33 935** |

*(a) Goodwill des entités intégrées*
*(b) Mises en équivalence (y compris goodwill s'y rattachant)*
*(c) Couverture des dettes financières en juste valeur*

### Passif

| | Note annexe | 12/2010 | 12/2009 |
|---|---|---|---|
| Capitaux propres | | | |
| - Capital social | 5.1 | 366 | 354 |
| - Primes et réserves | | 8 027 | 6 919 |
| - Réserve de conversion | 5.3.1 | 8 | (56) |
| - Actions propres détenues | | (155) | |
| - Résultat consolidé de l'exercice | | 1 071 | 1 319 |
| Capitaux propres (part du Groupe) | 5.2 | 9 317 | 8 536 |
| Intérêts minoritaires | 5.2 | 1 290 | 1 190 |
| **CAPITAUX PROPRES** | **5.2** | **10 607** | **9 726** |
| Dettes financières non courantes | 8.1 | 6 750 | 6 434 |
| Provisions non courantes | 6.1 | 1 870 | 1 727 |
| Impôts différés passif et dettes fiscales non courants | 7.2 | 112 | 89 |
| **PASSIF NON COURANT** | | **8 732** | **8 250** |
| Avances et acomptes reçus | | 1 413 | 1 276 |
| Dettes financières courantes | 8.1 | 994 | 726 |
| Impôts courants | | 137 | 132 |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 6 347 | 6 479 |
| Provisions courantes | 6.2 | 930 | 831 |
| Autres passifs courants | 10 | 6 089 | 6 219 |
| Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | | 294 | 258 |
| Instruments financiers[c] | 17.3 | 24 | 20 |
| Autres passifs financiers courants | | 19 | 18 |
| **PASSIF COURANT** | **10** | **16 247** | **15 959** |
| Passifs disponibles à la vente ou activités en cours de cession | | | |
| **TOTAL PASSIF** | **16** | **35 586** | **33 935** |
| **ENDETTEMENT FINANCIER NET (PASSIF) :** | **9** | **(2 473)** | **(2 704)** |

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (en millions d'euros)

| | Note annexe | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|---|---|---|---|
| **CHIFFRE D'AFFAIRES[a]** | **11/16** | **31 225** | **31 353** |
| Autres produits de l'activité | | 144 | 139 |
| Achats consommés | | (13 886) | (13 784) |
| Charges de personnel | | (6 504) | (6 474) |
| Charges externes | | (7 091) | (6 897) |
| Impôts et taxes | | (633) | (706) |
| Dotations nettes aux amortissements | 16 | (1 392) | (1 361) |
| Dotations nettes aux provisions et dépréciations | 16 | (549) | (657) |
| Variations des stocks de production et de promotion immobilière | | (116) | (286) |
| Autres produits d'exploitation[b] | | 1 250 | 1 119 |
| Autres charges d'exploitation | | (688) | (591) |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** | **12/16** | **1 760** | **1 855** |
| Autres produits opérationnels | 12 | 108 | 0 |
| Autres charges opérationnelles | 12 | (77) | 0 |
| **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL** | **12** | **1 791** | **1 855** |
| Produits financiers | 13.1 | 64 | 81 |
| Charges financières | 13.1 | (394) | (425) |
| **COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET** | **13/16** | **(330)** | **(344)** |
| Autres produits financiers | 13.2 | 101 | 117 |
| Autres charges financières | 13.2 | (95) | (92) |
| Charge d'impôt | 14/16 | (482) | (487) |
| Quote-part du résultat net des entités associées | 16 | 278 | 393 |
| **RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES** | **16** | **1 263** | **1 442** |
| Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession[c] | 16.2 | 0 | 14 |
| **RÉSULTAT NET** | **16** | **1 263** | **1 456** |
| **Résultat net part du Groupe** | **16** | **1 071** | **1 319** |
| Résultat net part des intérêts minoritaires | | 192 | 137 |
| **RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION (en euros)** | **15.2** | **3,03** | **3,78** |
| **RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION (en euros)** | **15.2** | **3,02** | **3,77** |
| *(a) dont chiffre d'affaires réalisé à l'international (CA export inclus)* | | *9 719* | *9 675* |
| *(b) dont reprises de provisions et dépréciations non utilisées et autres* | | *371* | *257* |

*(c) 2009 : activité cédée : Finagestion*

## ÉTAT DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS (en millions d'euros)

| | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|---|---|---|
| **Résultat net de la période** | **1 263** | **1 456** |
| Variation des écarts de conversion sur sociétés contrôlées | 38 | 6 |
| Variation nette sur juste valeur des instruments financiers de couverture et autres actifs financiers (AFS…) | 23 | (16) |
| Gains / pertes actuariels sur avantages du Personnel (IAS19 révisée) | (11) | 41 |
| Quote-part des produits et charges comptabilisés en capitaux propres des entités associées[a] | (16) | (100) |
| Impôts nets sur opérations en capitaux propres | (5) | 24 |
| **Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres** | **29** | **(45)** |
| **Produits et charges nets comptabilisés** | **1 292** | **1 411** |
| **Dont part Groupe** | **1 092** | **1 272** |
| **Dont part des minoritaires** | **200** | **139** |

*(a) Concerne Alstom pour l'essentiel (Mise en équivalence)*

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2010 (en millions d'euros)

| PART GROUPE | Capital Prime d'émission | Réserves liées au capital / Report à nouveau | Réserves et Résultat consolidés | Réserve de conversion | Actions autocontrôle de l'entreprise | Opérations affectées directement en capitaux propres | TOTAL GROUPE | Intérêts minoritaires | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **SITUATION AU 1er JANVIER 2009** | **2 204** | **1 485** | **4 004** | **(54)** | **(3)** | **(82)** | **7 554** | **1 211** | **8 765** |
| **MOUVEMENTS EXERCICE 2009** | | | | | | | | | |
| Opérations nettes sur capital et réserves | 219 | 338 | (327) | | 33 | | **263** | 3 | **266** |
| Acquisitions d'actions propres | | | | | (30) | (12) | **(42)** | | **(42)** |
| Distribution | | | (545) | | | | **(545)** | (126) | **(671)** |
| Autres opérations avec les actionnaires | | | 34 | | | | **34** | 1 | **35** |
| Résultat net au 31 décembre 2009 | | | 1 319 | | | | **1 319** | 137 | **1 456** |
| Produits et charges comptabilisés | | | | (2) | | (45) | **(47)** | 2 | **(45)** |
| Résultat net et produits et charges comptabilisés | 0 | 0 | 1 319 | (2) | 0 | (45) | **1 272** | **139** | **1 411** |
| Changement de périmètre | | | | | | | **0** | (38) | **(38)** |
| **SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2009** | **2 423** | **1 823** | **4 485** | **(56)** | **0** | **(139)** | **8 536** | **1 190** | **9 726** |
| **MOUVEMENTS EXERCICE 2010** | | | | | | | | | |
| Opérations nettes sur capital et réserves | 288 | 451 | (451) | | | 7 | **295** | | **295** |
| Acquisitions / cessions d'actions propres | | | | | (155) | 83 | **(72)** | | **(72)** |
| Acquisitions / Cessions sans perte de contrôle | | | | | | (2) | **(2)** | | **(2)** |
| Distribution | | | (566) | | | | **(566)** | (108) | **(674)** |
| Autres opérations avec les actionnaires | | (1) | 34 | | | | **33** | 1 | **34** |
| Résultat net au 31 décembre 2010 | | | 1 071 | | | | **1 071** | 192 | **1 263** |
| Produits et charges comptabilisés[b] | | | | 64[a] | | (43) | **21** | 8 | **29** |
| Résultat net et produits et charges comptabilisés | 0 | 0 | 1 071 | 64 | 0 | (43) | **1 092** | **200** | **1 292** |
| Changements de méthode, périmètre et divers | | | 1 | | | | **1** | 7 | **8** |
| **SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2010** | **2 711** | **2 273** | **4 574** | **8** | **(155)** | **(94)** | **9 317** | **1 290** | **10 607** |

*(a) Réserve de conversion*

| | *Groupe* | *Minoritaires* | *Total* |
|---|---|---|---|
| *Sociétés contrôlées* | *32* | *6* | *38* |
| *Entités associées* | *32* | | *32* |
| | *64* | *6* | *70* |

*(b) Voir état des charges et produits comptabilisés*

## TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE (en millions d'euros)

| | Note annexe | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|---|---|---|---|
| **I - FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES** | | | |
| **A - FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ** | | | |
| **Capacité d'autofinancement :** | | | |
| Résultat net des activités poursuivies | | 1 263 | 1 442 |
| QP de résultat effective revenant aux entités associées | | (124) | (255) |
| Annulation des dividendes (sociétés non consolidées) | | (8) | (8) |
| Dotations (reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes | | 1 481 | 1 508 |
| Plus et moins values de cessions d'actifs | | (91) | (63) |
| Charges calculées diverses | | (89) | (25) |
| **Sous-total** | | 2 432 | 2 599 |
| Coût de l'endettement financier net[a] | | 330 | 344 |
| Charge d'impôts de l'exercice | | 482 | 487 |
| **Capacité d'autofinancement** | 16 | 3 244 | 3 430 |
| Impôts décaissés sur la période | | (501) | (490) |
| Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité[b] | | (52) | 459 |
| **FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ** | | **2 691** | **3 399** |
| **B - FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT** | | | |
| Prix d'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles | 16 | (1 507) | (1 365) |
| Prix de cession des immobilisations corporelles et incorporelles | 16 | 84 | 95 |
| Dettes nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles | | 28 | (78) |
| Prix d'acquisition des titres non consolidés et autres titres immobilisés | 16 | (24) | (18) |
| Prix de cession des titres non consolidés et autres titres immobilisés | 16 | 219[c] | 756 |
| Dettes nettes sur titres non consolidés et autres titres immobilisés | | 6 | 4 |
| **Incidences des variations de périmètre** | | | |
| Prix d'acquisition des activités consolidées | 16 | (470)[c] | (44) |
| Prix de cession des activités consolidées | 16 | 20 | 53 |
| Dettes nettes sur activités consolidées | | 1 | (3) |
| Autres variations de périmètre s/ trésorerie | | (51) | (85) |
| Autres flux liés aux opérations d'investissements (var. prêts, dividendes reçus s/NC) | | (47)[d] | 156 |
| **FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT** | | **(1 741)** | **(529)** |

| | Note annexe | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|---|---|---|---|
| **C - FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT** | | | |
| Augmentations de capital versées, mouvements sur actions propres et autres opérations entre actionnaires | | 78 | 225 |
| **Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice :** | | | |
| Dividendes versés aux actionnaires de la société mère | | (566) | (545) |
| Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées | | (108) | (126) |
| Variation des dettes financières | | 565 | (1 071) |
| Coût de l'endettement financier net | | (330) | (344) |
| Autres flux liés aux opérations de financement | | 133[e] | (16) |
| **FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT** | | **(228)** | **(1 877)** |
| **D - INCIDENCE DES VARIATIONS DES COURS DES DEVISES** | | **105** | **35** |
| **VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C + D)** | | **827** | **1 028** |
| **Trésorerie nette au 1er Janvier** | **9** | **4 455** | **3 427** |
| Flux nets de l'exercice | 9 | 827 | 1 028 |
| Autres flux non monétaires | | | |
| **Trésorerie nette de clôture** | **9** | **5 282** | **4 455** |
| **II - FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DISPONIBLES À LA VENTE OU ACTIVITÉS EN COURS DE CESSION (FINAGESTION)** | | | |
| **Trésorerie nette au 1er janvier** | | | **20** |
| Flux nets de l'exercice | | | (20) |
| **Trésorerie nette de clôture** | | | |

*(a) Neutralisation de la charge en CAF : reprise en flux de financement*

*(b) **Définition de la variation du BFR d'activité :** Actif courant - passif courant (hors impôts décaissés présentés séparément)*

*(c) Dont opération d'échange Alstom Hydro / Alstom → acquisition : 217 / cession : (217) et acquisition TMC/NT1 : (195)*

*(d) principalement Bouygues Construction (48) : créances financières (selon IFRIC12)*

*(e) principalement cession compte de liquidités actions propres 83*

# Annexe aux comptes **CONSOLIDÉS**

## Sommaire


1 Faits significatifs de l'exercice

2 Principes et méthodes comptables

3 Actif non courant

4 Actif courant

5 Information sur les capitaux propres consolidés

6 Provisions non courantes et courantes

7 Actif et Passif d'impôt non courant

8 Dettes financières non courantes et courantes

9 Principaux éléments de variation de l'endettement net

10 Passif courant

11 Analyse du chiffre d'affaires et des autres produits de l'activité

12 Résultat opérationnel

13 Coût de l'endettement financier net / Autres produits et charges financiers

14 Charge d'impôt

15 Résultat net des activités poursuivies et résultat dilué par action

16 Information sectorielle

17 Instruments financiers

18 Engagements hors bilan

19 Effectifs, engagements envers le personnel et participation

20 Informations sur les parties liées et les avantages des organes d'administration et de direction

21 Informations complémentaires sur le tableau de flux de trésorerie

22 Honoraires des commissaires aux comptes

23 Principaux taux de conversion

24 Liste des principales sociétés consolidées au 31/12/2010


**(Chiffres exprimés en millions d'euros sauf mention contraire)**

**Déclaration de conformité :**

Au 31 décembre 2010, les états financiers consolidés du groupe Bouygues ont été préparés conformément aux normes internationales établies par l'IASB incluant : les IFRS, IAS (International Accounting Standards), complétées des interprétations formulées par les Comités SIC et IFRIC, approuvées par l'Union Européenne et applicables à cette date. Au 31 décembre 2010, le Groupe n'applique aucune norme ou interprétation par anticipation, non approuvée par l'UE.

Les comptes présentent en millions d'euros (sauf mention contraire) :

- Le Bilan,
- Le Compte de résultat et l'état des charges et produits comptabilisés,
- Le Tableau de variation des capitaux propres,
- Le Tableau des flux de trésorerie,
- L'Annexe.

Ils sont présentés comparativement avec les comptes consolidés établis au 31 décembre 2009.

# NOTE 1 • FAITS SIGNIFICATIFS AU 31 DÉCEMBRE 2010

## 1.1 Périmètre consolidé au 31 décembre 2010

Au 31 décembre 2010, 1 158 entités sont consolidées contre 1 236 à fin 2009 ; la réduction nette de (78) concerne principalement Bouygues Construction (SEP Travaux notamment…), Colas (sociétés d'enrobés diverses intégrées proportionnellement…) et Bouygues Immobilier (déconsolidations sur SCI / SNC… en fin de programme).

Les principales acquisitions et opérations de l'exercice 2010 sont présentées ci-après :

### Alstom

a) Dénouement de l'Option sur titres Alstom Hydro Holding :

En novembre 2009 Bouygues a exercé l'option existante sur sa participation de 50 % dans Alstom Hydro Holding, contre la remise de 4 400 000 actions Alstom. Cette opération a fait suite aux accords de création commune de cette société avec Alstom, signés en 2006.

Cette opération autorisée par la Commission Européenne le 13 janvier 2010 a été finalisée le 12 mars 2010, après obtention des derniers accords des autorités de la concurrence de certains pays, où la société exerce son activité.

L'échange de titres a porté le taux de détention Alstom à 30,8 % ; au plan comptable, cette acquisition complémentaire d'actions Alstom pour un montant de 217,5 M€ (valorisée sur la base du cours moyen de l'action Alstom au jour de l'augmentation de capital) a généré un goodwill complémentaire de 128 M€, ainsi qu'une plus-value nette consolidée de 41 M€ comptabilisée en "Autres produits Financiers".

b) Au 31 décembre 2010, Alstom est consolidée selon la méthode de mise en équivalence pour sa valeur nette globale d'acquisition complétée des contributions de la période au résultat ; la contribution nette prise en compte par le Groupe au titre de la quote-part de résultat net 2010, s'élève à 235 M€ après prise en compte de l'estimation d'un coût net de restructuration des activités Alstom pour (66) M€, pour la part revenant au groupe Bouygues.

L'amortissement des réestimations pratiquées sur les actifs identifiables incorporels et autres d'Alstom au compte de résultat consolidé du Groupe, s'élève à (17) M€, pour la part revenant au groupe Bouygues.

La participation est présentée au bilan sur la ligne "Entités associées" pour un montant net global de 4 366 M€, (dont 2 589 M€ de goodwill inclus).

### TF1 : intégration des sociétés TMC et NT1

Le 11 juin 2010, le groupe TF1 a pris le contrôle des sociétés TMC, TMC Régie et NT1.

Les sociétés TMC et TMC Régie, consolidées avant cette opération par intégration proportionnelle à 40 %, sont désormais consolidées par intégration globale au 1er juillet 2010. À compter de cette date, l'ensemble des actifs, passifs, produits et charges sont intégrés à 100 % dans les comptes consolidés du Groupe. Le résultat net et les capitaux propres sont répartis entre le Groupe et les intérêts minoritaires à hauteur de leur participation respective dans ces sociétés, soit 80% pour le groupe TF1 et 20 % pour les minoritaires.

Les quotes-parts acquises en juin 2010 ont été payées en numéraire pour 195 millions d'euros.

La juste valeur des quotes-parts détenues des chaines a été évaluée par un cabinet d'experts indépendants à 429 millions d'euros ; compte tenu du prix d'acquisition des quotes-parts acquises en 2010 de 192 millions d'euros et d'une valeur nette comptable des quotes-parts acquises antérieurement de 135 millions d'euros un produit de réévaluation de 102 millions d'euros a été comptabilisé en Autres produits opérationnels.

Les coûts d'acquisitions encourus pour la réalisation de cette opération s'élèvent à 6,5 millions d'euros ; ils sont présentés au compte de résultat, en diminution du produit de réévaluation (Autres produits opérationnels).

Après comptabilisation de ces éléments, un goodwill global provisoire de 399 millions d'euros a été pris en compte.

Dans le cadre de ce regroupement, le groupe TF1 n'a pas opté pour une évaluation à la juste valeur des intérêts minoritaires de TMC détenus par la Principauté de Monaco (choix de la méthode du goodwill partiel).

Ces intérêts minoritaires sont maintenus à leur valeur comptable après réévaluation des actifs et passifs acquis.

Traitement consolidé de la participation dans groupe AB :

Le groupe TF1 a conservé une participation de 33,5 % dans les autres activités de Groupe AB affectée en Autres actifs financiers non courant ; il a été octroyé à l'équipe dirigeante de Groupe AB une option d'achat exerçable à tout moment jusqu'au 12 juin 2012 pour un prix de 155 millions d'euros.

En application de la norme IAS 27 et, du fait de l'octroi par le groupe TF1 d'une option d'achat exerçable à tout moment, cette participation n'est plus consolidée par mise en équivalence, mais inscrite au bilan en Actifs financiers non courants, à sa valeur de marché, soit 155 millions d'euros.

### Colas

- Acquisition de SRD :

  Colas a acquis le 30 juin 2010, la société SRD (usine de production de bitume à Dunkerque) au prix de 20,5 M€ => consolidation de l'activité du 2e semestre au compte de résultat.

- Au 31 décembre 2010, dans un contexte de crise économique, Colas a pris en charges une dépréciation de goodwill sur les filiales d'Europe Centrale (Roumanie, Croatie, Slovaquie), pour un montant de (27) M€.

## 1.2 Emprunts obligataires

- Émission d'un emprunt obligataire en février 2010, par Bouygues, pour un montant de 500 M€ ; prix d'émission a 99,651 % / taux de 4 % / durée : 8 ans.

  Modalité de remboursement : amortissement en totalité le 12 février 2018 par remboursement au pair.

- Dans le but d'allonger la maturité des emprunts obligataires, et profitant des conditions de marché favorables au 4e trimestre 2010, Bouygues a émis le 29/10/2010 un emprunt obligataire d'un milliard d'euros avec un coupon à 3,641 % (échéance le 29/10/2019) ; l'objet de celui-ci était notamment de procéder à l'échange des souches obligataires venant à échéance en :

  • 2013 : à hauteur de 441 M€,

  • 2014 : à hauteur de 242 M€.

### 1.3 Chiffre d'affaires consolidé 2010

Il s'élève à 31 225 M€, en réduction de (0,4) % par rapport à l'activité comparable 2009 à 31 353 M€.

### 1.4 Bouygues / augmentation de capital : opération d'épargne salariale "Bouygues confiance 5"

Une nouvelle opération d'épargne salariale a été mise en place par Bouygues du 5 au 28 novembre 2010 ; les modalités de l'opération ont été arrêtées par le conseil d'administration en date du 27 juillet 2010 ; l'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe a été réalisée le 30 décembre 2010, par l'émission de 9 838 593 actions nouvelles.

Les caractéristiques essentielles de l'opération sont les suivantes :

| | |
|---|---|
| Nombre de salariés souscripteurs | 30 054 |
| Cours de référence des titres | 31,76 € |
| Prix de souscription des titres (après décote de 20 %) | 25,41 € |
| Date d'annonce du plan aux salariés | 25 octobre 2010 |
| Montant de la décote nominale (par action) octroyée aux salariés* | 6,35 € |
| Juste valeur IFRS de l'avantage accordé aux salariés ayant souscrit : | 7,81 €<br>Pour 1 action |
| Cours d'ouverture à date de l'augmentation de capital (30 décembre 2010) | 32,515 € |

*(*) Prix de souscription avant décote : moyenne des cours d'ouverture des 20 séances de bourse précédant le 27 juillet 2010 (date du conseil d'administration).*

À fin décembre 2010, la charge globale prise en compte au titre de l'opération d'épargne salariale demeure déterminée selon les méthodes et principes déjà retenus pour les opérations 2009 et 2007 ; celle-ci inclut la juste valeur de la charge calculée au titre de l'avantage octroyé aux salariés sur le prix de souscription ; elle fait partie intégrante du compte de résultat consolidé pour (7,7) M€.

### 1.5 Faits significatifs et variations de périmètre postérieurs au 31 décembre 2010

Néant.

## 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 80 pays.

Les métiers s'organisent autour des pôles d'activités ci-après :

a) Construction :

- Bouygues Construction (BTP, énergie et services),
- Bouygues Immobilier,
- Colas (Routes).

b) Télécoms – Médias :

- TF1 (Télévision),
- Bouygues Telecom (Téléphonie mobile/fixe / TV et internet).

c) Le groupe Bouygues détient également, une participation de 30,77 % dans le groupe Alstom (Energie / Transport et transmission).

### 2.2 Principes de préparation des états financiers

Les états financiers du groupe Bouygues intègrent les comptes de Bouygues et de ses filiales, ainsi que les participations dans les entités associées ; ils sont présentés en millions d'euros, devise dans laquelle est traitée la majorité des opérations du Groupe ; ils intègrent également les recommandations de présentation du CNC (devenu l'ANC) n° 2009-R-03 du 2 juillet 2009, en matière d'états financiers.

Ils ont été arrêtés par le conseil d'administration en date du 1er mars 2011.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2010 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 ; ils sont présentés comparativement avec les états au 31 décembre 2009.

Au 31 décembre 2010, le groupe Bouygues a appliqué les normes, interprétations, principes et méthodes comptables existant dans les états financiers de l'exercice 2009 à l'exception des évolutions obligatoires édictées par les normes IFRS mentionnées en chapitre 2.2 ci-après, applicables au 1er janvier 2010 ; ces changements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes.

#### Principales normes IFRS, amendements et interprétations en vigueur au sein de l'Union européenne, d'application obligatoire au 1er janvier 2010

- **IFRS 3 et IAS 27 révisées / Regroupements d'entreprises :** Norme importante en matière d'acquisitions, cessions de titres de participation… (les incidences de cette application au bilan ou au compte de résultat sur la période, sont présentées en note 1 : faits significatifs).
- **IFRIC 12** (accords de concession de services publics) : le Groupe appliquait déjà cette interprétation dans le groupe Colas, (contrat PFI à Portsmouth comptabilisé selon la méthode de la créance financière),

  Dans le groupe Bouygues Construction, les contrats PFI 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.

- **IFRIC 15 / Accords de Construction Immobilière :** cette interprétation ne modifie pas de manière significative les méthodes actuelles d'appréhension des résultats de l'activité promotion immobilière.

### Principales autres normes, amendements, et interprétations essentielles, publiées par l'IASB, non encore approuvés par l'Union européenne, applicables par anticipation au 1/1/2010

- **IAS 24 R :** Informations relatives aux parties liées (1er janvier 2011).
- **IFRIC 19 :** Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres (1er janvier 2011).

  Au 31 décembre 2010, le Groupe n'applique pas de normes, amendements, et interprétations par anticipation.

### Choix comptables / estimations dans l'évaluation de certains Actifs / Passifs / Produits et Charges

Afin de préparer les états financiers consolidés conformément aux normes et interprétations, des estimations et des hypothèses ont parfois 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 états financiers, 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, des paiements en actions (stock-options), des avantages du personnel (indemnités de fin de carrière…), de la juste valeur des instruments financiers non cotés, des impôts différés actif, et des provisions…

Enfin, en l'absence de normes ou interprétations applicables 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 et fiables, afin que les états financiers :

- 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.

Les goodwill font l'objet d'un test de dépréciation annuel à la clôture de l'exercice, (ou en cours d'exercice s'il existe des indices de perte de valeur), afin de vérifier que la quote-part de valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable consolidée ; dans le cas inverse, une dépréciation peut être prise en compte (IAS 36) : voir chapitre 2.7.4 : "Suivi de la valeur des actifs immobilisés".

- En note 3 (chap. 3.2) figure le tableau présentant le prix de revient consolidé des actions cotées, en regard du cours de clôture de l'action au 31/12/2010 (TF1 / Alstom / Colas).

## 2.3 Méthodes de consolidation

### Intégration globale

- Les sociétés sur lesquelles Bouygues exerce le contrôle sont consolidées par intégration globale.
- Appréciation du contrôle exclusif sur TF1 :

  Bouygues détient 43,09 % du capital et des droits de vote de TF1 ; le contrôle exclusif exercé sur TF1 est fondé sur les points ci-après :

  Bouygues détient de façon continue et régulière une forte majorité des droits de vote en assemblée générale des actionnaires de TF1, aucun autre actionnaire ne détient 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 est manifeste 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.

### Intégration proportionnelle : participations dans les coentreprises

Une coentreprise est un accord contractuel en vertu duquel 2 parties ou plus, conviennent d'exercer une activité économique, sous contrôle conjoint ; les actifs / passifs, charges et produits de ces sociétés sont consolidés selon la méthode de l'intégration proportionnelle en quote-part du pourcentage de contrôle : c'est le cas notamment pour les sociétés en participation travaux de Bouygues Construction, Colas et les sociétés immobilières de Bouygues Immobilier.

### Participations dans les sociétés associées

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 30,77 %, et de sa représentation par 2 administrateurs au conseil d'administration. La rubrique "Entités associées" à l'actif du bilan inclut la valorisation comptable de cette participation (y compris goodwill).
- Conformément à IAS 39, les participations non consolidées sont comptabilisées à leur juste valeur, et font l'objet de tests d'évaluation de perte de valeur.

### Évolution comparative du périmètre de consolidation

| | DÉCEMBRE 2010 | DÉCEMBRE 2009 |
|---|---|---|
| Intégrations globales | **882** | 903 |
| Intégrations proportionnelles | **217** | 272 |
| Mises en équivalence | **59** | 61 |
| | **1 158** | **1 236** |

Les principales évolutions de périmètre intervenues au cours de l'exercice période 2010 sont analysées en chapitre "Faits significatifs".

## 2.4 Regroupements d'entreprises

Depuis le 1er 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 de résultat consolidé, 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 intérêts minoritaires :

- à la juste valeur (c'est-à-dire avec un goodwill alloué à ces derniers, méthode dite du "goodwill complet"),
- à leur quote-part dans la juste valeur des seuls actifs et passifs identifiables de la société acquise (c'est-à-dire sans goodwill affecté aux minoritaires, méthode dite du "goodwill partiel").

La juste valeur est le montant qui peut être obtenu de la vente d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) lors d'une transaction dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

Dans ce contexte, le goodwill représente l'excédent résiduel du coût d'acquisition 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 intérêts minoritaires étant, selon le choix retenu, évalués 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 intérêts minoritaires, le prix payé et la juste valeur de la quote-part antérieurement acquise, sans toutefois pouvoir excéder 12 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 IFRS3 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 le prix payé ou encaissé et la valeur comptable des intérêts minoritaires est constatée directement en capitaux propres part du Groupe. En conséquence, il n'y a pas constatation de goodwill complémentaire.

Dorénavant, les coûts directs liés au regroupement sont comptabilisés en résultat.

Les goodwill déterminés antérieurement au 1er janvier 2004 restent appréciés selon la méthode de la réestimation partielle ; cette méthode consiste à limiter la réestimation des éléments identifiables à la seule quote-part de titres acquis. Les droits des minoritaires sont pris en compte sur la base de la valeur comptable des éléments, telle qu'elle ressort du bilan de l'entreprise acquise ; les normes révisées laissent le choix à l'appréciation d'un goodwill complet ou partiel (acquisitions nouvelles).

## 2.5 Méthode de conversion des éléments en devises

### 2.5.1 Transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères 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-monétaires libellés dans une devise étrangère, comptabilisés au coût historique, sont convertis au cours de change à la date de la transaction.

### 2.5.2 États financiers des entités étrangères

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 "Ecarts 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 passif. Elles résultent :

- Des différences temporaires apparaissant lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. Elles sont soit :
  - Des sources d'impositions futures : (impôts différés passif) il s'agit essentiellement de produits dont l'imposition est différée… ;
  - Des sources de déductions futures : (impôts différés actif) sont concernées principalement les provisions fiscalement non déductibles temporairement notamment…
  - Des reports fiscaux déficitaires (impôts différés actif) dont il est probable qu'ils seront récupérés sur les exercices futurs.

Les impôts différés sont évalués aux taux d'impôt nationaux dont l'application est 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.

**Principales durées d'utilisation retenues par secteur d'activité :**

| | CONSTRUCTION | MÉDIAS | TÉLÉCOMS | |
|---|---|---|---|---|
| Terrains de gisements (carrières) | (1) | | | |
| Constructions hors exploitation | 10 à 40 ans | 25 à 50 ans | - | |
| Constructions industrielles | 10 à 20 ans | - | 20 ans | |
| Installations techniques / matériels et outillages | 3 à 15 ans | 3 à 7 ans | 5 à 10 ans | (2) |
| Autres immobilisations corporelles (Matériels de transport, et de bureau) | 3 à 10 ans | 2 à 10 ans | | (2) |

*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".*
*(1) Ces terrains sont amortis selon le rythme d'épuisement du gisement sans que la durée globale d'amortissement ne puisse excéder 40 ans (Colas).*
*(2) selon type de matériels.*

Les durées d'amortissement sont revues annuellement ; elles peuvent être modifiées si les attentes diffèrent des estimations précédentes.

**Contrats de location :**

Les contrats de locations d'immobilisations corporelles et accords contenant des contrats de locations au sens de l'interprétation IFRIC 4 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. La qualification d'un contrat s'apprécie au regard des critères définis par la norme IAS 17.

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.

**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 ; le caractère indéfini est revu à chaque clôture.

Elles comprennent :

**Frais de développement :**

- Conformément aux principes IFRS, les frais d'établissement et les frais de recherche figurent en charges dans l'exercice de leur engagement,
- 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).

**Concessions, brevets et droits assimilés :**

Ils incluent notamment pour Bouygues Telecom :

| Nature des immobilisations | Mode d'amortissement | Durée |
|---|---|---|
| Licence UMTS[a] | linéaire | 17,5 ans[a] |
| Activité FAI-IRU (et front-fees) (Droits d'usage irrévocables) | linéaire | 15 ans |
| Logiciels / développements informatiques et bureautique | linéaire | 3 à 8 ans |

*(a) Licence UMTS :*
*Amortissement depuis l'ouverture du réseau haut débit, le 26/5/2005.*

La redevance de la licence UMTS, délivrée pour une durée de 20 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).

### 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, TF1 Production et Téléma, les droits audiovisuels de distribution et de négoce de TF1 DA, TCM DA, et TF1 Entreprises ainsi que les droits musicaux détenus par Une Musique et Baxter.

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 :

| Inscription en immobilisation à l'actif du bilan | Modalités d'amortissement | | |
|---|---|---|---|
| | Parts coproductions cinématographiques | Droits audiovisuels Distribution / Négoce | Droits musicaux |
| Au dernier tour de manivelle ou date du visa d'exploitation | selon recettes sur 8 ans | | |
| A la signature des contrats de distribution et / ou de négoce | | Distribution = selon recettes (avec minimum linéaire à 3 ans)<br>Négoce : Linéaire sur 5 ans | 2 ans<br>75 % valeur brute la 1re année<br>25 % valeur brute la 2e année |

- La modalité d'amortissement retenue pour les films coproduits par TF1 Films Production et Téléma est conforme à la pratique du secteur : amortissement en fonction des recettes respectant une dotation minimale linéaire sur 3 ans.
- 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

Les tests de dépréciation de la valeur nette comptable des actifs immobilisés, sont effectués à la date de clôture en conformité avec les principes comptables du Groupe ; la valeur au bilan des actifs incorporels à durée de vie indéfinie, et des goodwills, est comparée à leur valeur recouvrable, au moins à chaque clôture comptable de fin d'exercice.

Afin de déterminer la valeur recouvrable, les actifs incorporels auxquels il n'est pas possible de rattacher directement des flux de trésorerie indépendants sont regroupés au sein de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils appartiennent, ou au regroupement 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 :

a) Pour les métiers cotés en bourse, présentant une bonne liquidité : à partir du cours de bourse si celui-ci est supérieur à la valeur comptable des actifs, ce qui était le cas à la clôture comptable de l'exercice 2010 pour TF1, après prise en compte d'une prime de contrôle (14,95 € au 31 décembre 2010).

b) Dans le cas contraire, pour les métiers Bouygues Telecom et Colas : par application de la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) selon les principes essentiels suivants :

- Les flux de trésorerie sont issus du plan d'affaires à 3 ans élaboré par la direction du métier concerné approuvé par le conseil d'administration de l'entité et de Bouygues SA.
- 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.
- 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. Ce taux de croissance est en accord avec le potentiel de développement des marchés sur lesquels opère le métier concerné, ainsi qu'avec sa position concurrentielle sur ces marchés.

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.

- Informations sur les tests de dépréciation du goodwill, pratiqués pour Bouygues Telecom / et Colas :
  - Le calcul de la valeur recouvrable de Colas et Bouygues Telecom a été déterminé selon méthode décrite ci-avant, sur la base de projection des flux de trésorerie sur une période de 3 ans, correspondant au plan d'affaires de chacune des deux filiales.
  - 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 raisonnable et spécifique au secteur d'activité.
  - Les taux d'actualisation (wacc), et taux de croissance retenus à fin 2010, sont les suivants :

| | Taux d'actualisation | | Taux de croissance à l'infini |
|---|---|---|---|
| | H1* | H2* | |
| Bouygues Telecom | 5,22 % | 4,69 % | 2 % |
| Colas | 7,46 % | 6,64 % | 2 % |

*(*) Selon deux hypothèses de structure d'endettement : H1 = 1/3 dette – 2/3 fonds propres / H2 = 2/3 dette – 1/3 fonds propres*

- Pour ces UGT, une analyse de sensibilité du calcul à la valorisation des hypothèses clés, incluant des changements raisonnablement possibles sur ces dernières, n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable de l'UGT deviendrait inférieure à la valeur comptable des actifs testés, nécessitant alors une dépréciation de ceux-ci.

c) Entités Associées : Test de dépréciation du goodwill (Alstom) :

Compte tenu que le goodwill inclus dans la valeur comptable d'une participation "Entreprise associée" n'est pas présenté séparément, il ne fait pas l'objet d'un test individuel de dépréciation en application des dispositions d'IAS 36 ; la valeur comptable totale de la participation fait l'objet d'un test de dépréciation, en la comparant à la valeur recouvrable déterminée comme suit :

La valeur recouvrable d'Alstom, a fait l'objet d'un test de valeur réalisé à fin décembre 2010, sur la base de prévisions établies par un panel d'analystes financiers ; l'appréciation de la valeur recouvrable ainsi déterminée (selon les deux hypothèses de structure d'endettement) reste globalement supérieure à la valeur comptable des actifs testés d'Alstom.

- Taux d'actualisation (wacc) et taux de croissance retenus au 31 décembre 2010 pour Alstom :

| Taux d'actualisation | | Taux de croissance appliqué sur les flux au-delà de 5 ans |
|---|---|---|
| H1[a] | H2[a] | |
| 9,77 % | 8,75 % | 2 % |

*(a) Selon hypothèse de structure d'endettement : H1 / H2 mentionnées ci-avant*

- En note 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 2010 (TF1 / Alstom / Colas) ; à cette date, aucun événement significatif ne vient remettre en cause les valeurs comptables présentées pour ces sociétés.
- **Autres actifs immobilisés :** Pour les autres actifs immobilisés notamment ceux non amortissables, il existe une dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur apparaît.

### 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).

## 2. 8 Actif courant

### 2.8.1 Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût de revient (FIFO ou PMP selon activité) ou au prix du marché s'il est inférieur.

Lorsque la valeur de réalisation des stocks est inférieure à leur prix de revient, les provisions pour dépréciation 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 V.R.D., les honoraires et frais annexes.

Les honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés en vue de la vente des programmes immobiliers, ainsi que l'ensemble des charges de publicité, sont traités 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'évènement,...), le Groupe 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, et de la part coproducteur relative aux émissions réalisées pour le compte des chaînes du Groupe.

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 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 et dépréciations éventuelles.

Les programmes de TF1 SA (qui constituent la part prépondérante des stocks de programmes du Groupe) 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 type de programme :

| | Type de programmes | | |
|---|---|---|---|
| | Fictions d'une durée au moins égale à 52 minutes | Films, téléfilms, séries, dessins animés | Autres programmes et droits de diffusion |
| 1re diffusion | 80 % | 50 % | 100 % |
| 2e diffusion | 20 % | 50 % | - |

Les "Autres programmes et droits de diffusion" du tableau ci-dessus comprennent des programmes jeunesse (hors dessins animés), des variétés, du théâtre, des magazines / documentaires, de l'information, des sports et des fictions d'une durée unitaire inférieure à 52 minutes.

Un programme fait l'objet d'une dépréciation lorsqu'il est probable qu'il ne sera pas diffusé, ou si sa valeur contractuelle d'entrée en stock excède la valeur qui lui est attribuable en application des règles Groupe ci-dessus. La probabilité de diffusion s'apprécie en fonction des dernières grilles prévisionnelles de programmes validées par la Direction. De plus si ce droit fait l'objet d'une revente, l'éventuel écart défavorable entre sa valeur d'entrée en 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.

### 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

**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".

**Exposition au risque de taux**

La charge financière du Groupe est peu sensible à la variation des taux d'intérêt. L'essentiel de son endet-

tement 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

#### 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…) 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).

#### 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.

## 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.

#### Réserve de conversion

La réserve de conversion représente les écarts de change intervenus depuis le 01/01/2004, date de remise à zéro de la réserve par virement à la rubrique "Report à nouveau".

#### 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 présentant un intérêt stratégique fort pour le Groupe se présentait.

A 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 (part à plus d'un an)

A l'exception des instruments dérivés constituant des passifs qui sont évalués à la juste valeur, 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 évènement 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 (cf. 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,
- Provisions pour frais de remise en état des sites, et coûts de démantèlement (carrières…).
- 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.
- Avantages du personnel :
  - 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.
  - 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 entrainé 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, reflète la meilleure estimation des variables qui détermineront le coût final des avantages évalués ; elles sont cohérentes entre elles ; le taux d'actualisation est déterminé par rapport au taux de marché attendu à la date de clôture, en considérant le calendrier estimé des versements de prestations ; le taux d'actualisation de l'engagement est déterminé par référence au taux de marché, à la date de clôture, fondé sur les obligations d'entreprises de 1re catégorie.

    Le Groupe affecte en capitaux propres consolidés, la variation des droits résultant des évolutions sur hypothèses actuarielles au titre des indemnités de fin de carrière et des pensions à verser.

## 2.12 Passif courant

### 2.12.1 Avances et acomptes reçus sur commandes

Ils comprennent les avances et acomptes reçus des clients au titre d'acomptes ou d'avances de démarrage des marchés travaux.

### 2.12.2 Provisions courantes

- Provisions liées au cycle normal d'exploitation des métiers. Elles comprennent pour l'essentiel :
  - Provisions pour risques chantiers travaux, SEP…,
  - 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 ; le compte de résultat par destination est présenté en annexe : note 16.

### 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 service de ventes de terminaux et d'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, elle est constatée en chiffre d'affaires prorata temporis.

  Le chiffre d'affaires relatif aux communications hors forfait, au roaming et à l'interconnexion est enregistré sur la période de consommation.

  Les prestations effectuées pour le compte des éditeurs de contenu concernant les services SMS+, numéros spéciaux et i-mode, 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.
- Les coûts d'acquisition et de renouvellement des contrats clients sont comptabilisés dans le résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.
- Rémunération des distributeurs :

  L'ensemble des rémunérations des distributeurs est comptabilisé en charges.
- Programme de fidélisation clients "Grand public" :

  Le client Grand Public cumule un certain nombre de points au fur et à mesure de sa facturation ; le client pourra, par la suite, utiliser les points ainsi acquis pour obtenir le renouvellement de son terminal téléphonique à condition de se réengager pour une durée minimale de 12 mois.
- En vertu de l'interprétation IFRIC 13 (§ AG1 à AG3), la société Bouygues Telecom a procédé à l'évaluation de la juste valeur des points-fidélité attribués dans le cadre du programme de fidélisation à destination des clients "Grand Public" ; aucun chiffre d'affaires à ce titre n'a été différé.

### 2.13.2 Comptabilisation des contrats à long terme

**Activités de construction**

L'ensemble des activités relatives à des contrats de construction est traitée 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.

**Activité immobilière**

- Comptabilisation des opérations immobilières :

  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 ; ils correspondent à la quote-part de résultats, provenant de sociétés non consolidées, liés à l'exploitation des postes de fabrication de produits routiers ou asphaltiques ; 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

Il est présenté selon IAS 7 et la recommandation CNC 2009-R-03 du 2 juillet 2009 (en méthode indirecte).

Le résultat net des sociétés intégrées est corrigé des effets des transactions sans incidence de trésorerie, et des éléments de produits ou charges liés aux flux d'investissement ou de financement.

- Capacité d'autofinancement :

  Elle se définit comme suit :

  Résultat net consolidé des sociétés intégrées avant : dotations nettes aux amortissements et provisions / résultat sur cessions d'actifs / coût de l'endettement financier net (CEFN), et charge d'impôts 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

Résultat opérationnel courant corrigé des dotations nettes aux amortissements / provisions, et dépréciations. (après reprises sur provisions / dépréciations utilisées ou non).

### 2.15.2 Cash-flow libre

Il est égal à la capacité d'autofinancement (déterminée après coût de l'endettement financier et charge nette d'impôt de l'exercice, et avant variation du besoin en fonds de roulement) diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice.

### 2.15.3 Endettement financier net

Il 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 états financiers

Les variations de périmètre de l'exercice n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers présentés au 31 décembre 2010, et ne font pas obstacle à la comparaison avec les états financiers établis au 31 décembre 2009 (après cession Finagestion intervenue à fin 2009).

# NOTE 3 • ACTIF NON COURANT 18 620

## 3.1 Synthèse des investissements consolidés nets de l'exercice (exploitation et financier)

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Immobilisations corporelles | 1 377 | 1 219 |
| Immobilisations incorporelles | 130 | 146 |
| **Investissements opérationnels** | **1 507** | **1365** |
| Actifs financiers non courants (titres consolidés, participations non consolidées et autres titres immobilisés) | 494 | 62 |
| **Investissements consolidés** | **2 001** | **1 427** |
| Cessions d'actifs non courants | (323) | (904) |
| **Investissements nets** | **1 678[a]** | **523** |

*(a) - dont investissements nets : Bouygues Telecom = 681, Colas = 500*
*- TF1 : acquisition TMC/NT1 : 195*

L'actif non courant détaillé par métier figure en note 16 "Information sectorielle"

## 3.2 Actif non courant : analyse des variations nettes de l'exercice

### 3.2.1 Immobilisations corporelles — 6 159

| | Terrains et constructions | Installations, matériels et outillages | Autres immobilisations corporelles | Immobilisations en cours et avances versées sur commandes | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| **Brut** | | | | | |
| **01/01/2009** | **1 925** | **9 534** | **2 225** | **449** | **14 133** |
| **Flux 2009** | | | | | |
| Écarts de conversion | 8 | 25 | 6 | | 39 |
| Changements de périmètre | (133) | (197) | (106) | (73) | (509) |
| Investissements de l'exercice | 56 | 612 | 260 | 291 | 1 219 |
| Cessions, virements et divers | 4 | (194) | (97) | (297) | (584) |
| **31/12/2009** | **1 860** | **9 780** | **2 288** | **370** | **14 298** |
| dont locations financement | 24 | 107 | 92 | | 223 |
| **Flux 2010** | | | | | |
| Écarts de conversion | 35 | 117 | 34 | 1 | 187 |
| Changements de périmètre | (23) | 121 | 12 | 18 | 128 |
| Investissements de l'exercice | 62 | 691 | 293 | 331 | 1 377[a] |
| Cessions, virements et divers | (11) | (396) | (97) | (289) | (793) |
| **31/12/2010** | **1 923** | **10 313** | **2 530** | **431** | **15 197** |
| dont locations financement | 24 | 109 | 82 | | **215** |
| **Amortissements, dépréciations et pertes de valeur** | | | | | |
| **01/01/2009** | **(616)** | **(5 922)** | **(1 475)** | | **(8 013)** |
| **Flux 2009** | | | | | |
| Écarts de conversion | (2) | (11) | (4) | | (17) |
| Changements de périmètre | 51 | 117 | 84 | | 252 |
| Dotations et reprises | (70) | (849) | (257) | | (1 176) |
| Cessions et réductions diverses | 16 | 447 | 120 | | 583 |
| **31/12/2009** | **(621)** | **(6 218)** | **(1 532)** | | **(8 371)** |
| dont locations financement | (9) | (65) | (81) | | (155) |
| **Flux 2010** | | | | | |
| Écarts de conversion | (11) | (69) | (21) | | (101) |
| Changements de périmètre | 30 | (104) | (10) | | (84) |
| Dotations et reprises | (68) | (872) | (277) | | (1 217) |
| Cessions, virements et divers | 21 | 540 | 174 | | 735 |
| **31/12/2010** | **(649)** | **(6 723)** | **(1 666)** | | **(9 038)** |
| dont locations financement | (9) | (60) | (74) | | (143) |
| **Net** | | | | | |
| **31/12/2009** | **1 239** | **3 562** | **756** | **370** | **5 927** |
| dont locations financement | 15 | 42 | 11 | | 68 |
| **31/12/2010** | **1 274** | **3 590** | **864** | **431** | **6 159** |
| dont locations financement | 15 | 49 | 8 | | 72 |

*(a) dont Bouygues Telecom + 623 : investissement réseau mobile pour + 396 et Colas : + 499.*

*Les immobilisations incorporelles et corporelles nettes ainsi que les investissements d'exploitation par métier et zone géographique sont détaillés en note 16 : "Information sectorielle".*

**Engagements d'exploitation avec contrepartie non encore comptabilisés**

| | Échéances | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | à moins d'un an | un à cinq ans | à plus de cinq ans | Total 2010 | Total 2009 |
| Colas : commandes en cours de matériels | 42 | 40 | | **82** | 35 |
| Bouygues Telecom : commandes en cours d'immobilisations (équipements de réseaux) | 232 | 43 | | **275** | 178 |
| **TOTAL** | **274** | **83** | | **357** | **213** |

## 3.2.2 Immobilisations incorporelles 990

Valeur nette en évolution de 2

| | Frais de développement[a] | Concessions, brevets et droits assimilés | Autres immobilisations incorporelles | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Brut** | | | | |
| **01/01/2009** | **203** | **1 190** | **1 360** | **2 753** |
| **Flux 2009** | | | | |
| Écarts de conversion | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Changements de périmètre | 0 | (9) | (48) | (57) |
| Investissements | 22 | 68 | 54 | 144 |
| Cessions, virements et divers | (5) | (22) | (10) | (37) |
| **31/12/2009** | **220** | **1 227** | **1 357** | **2 804** |
| **Flux 2010** | | | | |
| Écarts de conversion | 0 | 2 | 2 | 4 |
| Changements de périmètre | 0 | 33 | 7 | 40 |
| Investissements | 7 | 65 | 54 | 126 |
| Cessions, virements et divers | 26 | (49) | (66) | (89) |
| **31/12/2010** | **253** | **1 278** | **1 354** | **2 885** |
| **Amortissements, dépréciations et pertes de valeur** | | | | |
| **01/01/2009** | **(148)** | **(425)** | **(1 084)** | **(1 657)** |
| **Flux 2009** | | | | |
| Écarts de conversion | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Changements de périmètre | 0 | 0 | 17 | 17 |
| Dotations et reprises | (27) | (89) | (84) | (200) |
| Cessions, virements et divers | 5 | 3 | 16 | 24 |
| **31/12/2009** | **(170)** | **(511)** | **(1 135)** | **(1 816)** |
| **Flux 2010** | | | | |
| Écarts de conversion | 0 | (1) | (1) | (2) |
| Changements de périmètre | 0 | (2) | (4) | (6) |
| Dotations et reprises | (11) | (104) | (56) | (171) |
| Cessions, virements et divers | (25) | 66 | 59 | 100 |
| **31/12/2010** | **(206)** | **(552)** | **(1 137)** | **(1 895)** |
| Détail de la valeur nette par nature : | | | | |
| **Net** | | | | |
| **31/12/2009** | **50** | **716** | **222** | **988** |
| **31/12/2010** | **47** | **726[b]** | **217** | **990** |

*(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 récurent ne répondant pas aux conditions d'activation imposées par IAS 38 sont pris en charges (principalement Colas)*

*(b) dont Bouygues Telecom / licence UMTS (net) = 418*

## 3.2.3 Goodwill 5 531

**Evolution de la valeur nette au 31 décembre 2010 : 375**
**(entités intégrées uniquement / mises en équivalence : voir "Entités associées")**

| | Valeur brute | Dépréciation | Valeur nette |
|---|---|---|---|
| **01/01/2009** | **5 200** | **(43)** | **5 157** |
| **Flux 2009** | | | |
| Changements de périmètre | (19) | 9 | (10) |
| Dotations | | (2) | (2) |
| Autres mouvements (change et autres) | 9 | 2 | 11 |
| **31/12/2009** | **5 190** | **(34)** | **5 156** |
| **Flux 2010** | | | |
| Changements de périmètre | 392 | (1) | 391 |
| Dotations | | (47) | (47) |
| Autres mouvements (change et autres) | 29 | 2 | 31 |
| **31/12/2010** | **5 611[a]** | **(80)** | **5 531** |

*(a) Dont TMC et NT1 pour 399 à fin 2010 (dont flux de l'exercice = 384).*

**Répartition du goodwill par unité génératrice de trésorerie (UGT)**

| UGT | 31/12/2010 | | 31/12/2009 | |
|---|---|---|---|---|
| | Total | % Bouygues ou filiales | Total | % Bouygues ou filiales |
| Bouygues Construction[a] | 347 | 99,97 | 326 | 99,97 |
| Colas[b] | 1 063 | 96,62 | 1 086 | 96,62 |
| TF1[b] | 1 468 | 43,09 | 1 091 | 43,02 |
| Bouygues Telecom[b] | 2 651 | 89,55 | 2 651 | 89,55 |
| Autres activités | 2 | | 2 | |
| **Total Bouygues** | **5 531** | | **5 156** | |

*(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.*

**Valeur comptable consolidée des actions cotées au 31 décembre 2010 (en euros)**

| | Valeur comptable consolidée par action | Cours de clôture de l'action au 31/12/2010[a] |
|---|---|---|
| TF1 | 13,46[b] | 13,00 |
| Colas | 95,07 | 144,94 |
| Alstom | 49,48 | 35,81 |

Au 31 décembre 2010, les tests de dépréciation ont été réalisés selon méthodologie décrite en note 2 ; ils ne font pas apparaître de valeur recouvrable de l'UGT devenant inférieure à la valeur comptable des actifs testés.

*(a) hors évaluation d'une prime de contrôle (TF1 / Colas)*
*(b) 14,95 euros après prise en compte d'une prime de contrôle*

## 3.2.4 Actifs financiers non courants 5 940

Ils incluent :
- les entités associées (mises en équivalence) pour 5 020 ;
- les autres actifs financiers non courants (prêts, créances, titres non consolidés …) ;
- les impôts différés actif et créances fiscales à long terme.

| | Valeur brute | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Autres actifs non courants | | | | | |
| | Entités associées[a] | Participations non consolidées | Autres actifs non courants | Total valeur brute | Amortissements et dépréciations | Valeur nette | Actifs d'impôts différés non courants |
| **01/01/2009** | **4 747** | **311** | **1 197** | **6 255** | **(204)** | **6 051** | **246** |
| **Flux 2009** | | | | | | | |
| Changements de périmètre | 31 | (33) | 156 | 154 | (9) | 145 | (9) |
| Investissements / augmentations diverses | 408 | 14 | 68 | 490 | | 490 | |
| Dotations / reprises | | | | | 2 | 2 | |
| Cessions et réductions diverses | (138) | (15) | (927) | (1 080) | | (1 080) | |
| Virements de rubriques et autres affectations (capitaux propres, …) | (86) | (1) | (163) | (250) | (2) | (252) | 36 |
| **31/12/2009** | **4 962** | **276** | **331** | **5 569** | **(213)** | **5 356** | **273** |
| **Amortissements et dépréciations** | **(5)** | **(135)** | **(73)** | **(213)** | | | |
| **Valeur nette** | **4 957** | **141** | **258** | **5 356** | | | **273** |
| **Flux 2010** | | | | | | | |
| Changements de périmètre | (97) | 11 | 1 | **(85)** | (7) | **(92)** | **22** |
| Investissements / augmentations diverses | 345 | 22 | 111 | **478** | | **478** | |
| Dotations et reprises | | | | | (11) | **(11)** | |
| Cessions et réductions diverses | (157) | (10) | (82) | **(249)** | | **(249)** | |
| Virements de rubriques et autres affectations (capitaux propres, …) | (25)[b] | 168 | 57 | **200** | (3) | **197** | **(34)** |
| **31/12/2010** | **5 028** | **467** | **418** | **5 913** | **(234)** | **5 679** | **261** |
| **Amortissements et dépréciations** | **(8)** | **(138)** | **(88)** | **(234)** | | | |
| **Valeur nette** | **5 020** | **329** | **330** | **5 679** | | | **261** |
| | | | | | | **5 940** | |

*(a) y compris goodwill sur entités associées : 2 753*
*(b) concerne pour l'essentiel les écarts actuariels sur provision IFC Alstom (dont variation réserve de conversion : 32).*

### 3.2.4.1 Participations dans les entités associées 5 020

| Détail des composantes de la valorisation au 31/12/2010 | Quote-part sur capitaux propres | Quote-part résultat exercice | Goodwill sur entités associées | Valeur nette |
|---|---|---|---|---|
| **01/01/2009** | **1 590** | **357** | **2 795** | **4 742** |
| **Flux 2009** | | | | |
| Écarts de conversion | (9) | | | (9) |
| Investissements et augmentation de capital | 25 | | 21 | 46 |
| Résultat de l'exercice | | 393 | | 393 |
| Dotations | | | | |
| Affectation du résultat n-1 / cessions, virements et divers | 142 | (357) | | (215) |
| **31/12/2009** | **1 748** | **393** | **2 816** | **4 957** |
| **Flux 2010** | | | | |
| Écarts de conversion | 32 | | | 32 |
| Investissements et augmentation de capital | 94 | | 126[b] | 220 |
| Résultat de l'exercice | | 281 | | 281 |
| Dotations | | | (3) | (3) |
| Affectation du résultat n-1 / cessions, virements et divers | 112 | (393) | (186) | (467) |
| **31/12/2010** | **1 986** | **281** | **2 753** | **5 020[a]** |

*(a) dont : - Alstom = 4 366 (voir ci-après)*
*- Cofiroute (Colas) = 490*

*(b) dont : - Alstom = 126 (complément sur acquisitions 2010)*

Le groupe Bouygues détient des participations dans des entreprises associées dont la liste est fournie en note 24 (liste détaillée du périmètre au 31 décembre 2010).

#### Principales entités associées

| | 31/12/2009 | Flux net 2010 | 31/12/2010 | dont quote-part de résultats |
|---|---|---|---|---|
| **Alstom** | 4 054 | 312 | **4 366[b]** | 218[a] |
| **BTP** | | | | |
| Sociétés concessionnaires d'ouvrages | 77 | (15) | **62** | (8) |
| Filiales diverses | 4 | 1 | **5** | (2) |
| **Routes** | | | | |
| Cofiroute | 469 | 21 | **490** | 52 |
| Filiales diverses | 57 | 8 | **65** | 16 |
| **Médias** | 275 | (261) | **14** | 6 |
| **Autres filiales** | 21 | (3) | **18** | (4) |
| **Total** | **4 957** | **63** | **5 020** | **278** |

*(a) contribution nette d'amortissement de survaleur 2010 pour (17)*
*(b) dont goodwill global = 2 589*

Pour les deux principales entités associées, les montants globalisés au titre des principaux actifs, passifs, produits et de charges sont donnés ci-après :

| Montants exprimés à 100 % | 31/12/2010 | |
|---|---|---|
| | Alstom[a] | Cofiroute |
| Actif non courant | 11 753 | 5 841 |
| Actif courant | 17 423 | 568 |
| **Total actif** | **29 176** | **6 409** |
| Capitaux propres | 3 989 | 2 150 |
| Passif non courant | 5 047 | 3 726 |
| Passif courant | 20 140 | 533 |
| **Total passif** | **29 176** | **6 409** |
| **Chiffre d'affaires** | **10 432** | **1 292** |
| **Résultat opérationnel courant** | **763** | **584** |
| **Résultat net** | **416** | **312** |
| **Résultat net part du Groupe** | **401** | **312** |

| Montants exprimés à 100 % | 31/12/2009 | |
|---|---|---|
| | Alstom[b] | Cofiroute |
| Actif non courant | 8 898 | 5 934 |
| Actif courant | 17 080 | 498 |
| **Total actif** | **25 978** | **6 432** |
| Capitaux propres | 4 101 | 2 022 |
| Passif non courant | 3 888 | 3 720 |
| Passif courant | 17 989 | 690 |
| **Total passif** | **25 978** | **6 432** |
| **Chiffre d'affaires** | **19 650** | **1 284** |
| **Résultat opérationnel courant** | **1 779** | **593** |
| **Résultat net** | **1 205** | **312** |
| **Résultat net part du Groupe** | **1 217** | **312** |

*(a) états financiers du 1er semestre 2010 publiés au 30 septembre 2010 par Alstom (clôture annuelle au 31 mars)*
*(b) états financiers au 31 mars 2010*

### 3.2.4.2 Participations non consolidées et autres actifs financiers non courants 659

**Principales participations non consolidées nettes au 31 décembre 2010**

| Participations | 31/12/2010 | | | | | | | | 31/12/2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valeur brute | Dépréciation | Valeur nette | % de détention | Total actif | Total passif courant et non courant | Total chiffre d'affaires | Résultat net | Valeur nette |
| **Sociétés françaises** | | | | | | | | | |
| Groupe AB (option de vente) | 155[a] | | **155** | 33,5 % | | | | | |
| Sofica valor | 13 | | **13** | 71,6 % | | | | | **8** |
| Sylver | 4 | | **4** | 49,0 % | | | | | **4** |
| Sociétés d'enrobés ou de liants (Colas)[b] | 14 | (2) | **12** | | | | | | **13** |
| **Sous-total** | **186** | **(2)** | **184** | | | | | | **25** |
| **Sociétés étrangères** | | | | | | | | | |
| IEC Investments (Hong-Kong) | 53 | | **53** | 15,0 % | 158 | 17 | 20 | (21) | **49** |
| Socoprim (Côte d'Ivoire) | 13 | | **13** | 64,0 % | 23 | 1 | | | **14** |
| A1- International (Pays-Bas ) | 13 | (13) | | 50,0 % | | | | | |
| Bombela (Afrique du Sud) | 9 | | **9** | 17,0 % | 473 | 459 | 2 | | **9** |
| CCIB (Roumanie) | 6 | (6) | | 22,0 % | | | | | |
| VSL corporation (États-Unis) | 22 | (22) | | 100,0 % | | | | | |
| Wikio | 4 | | **4** | 13,2 % | | | | | |
| Sociétés d'enrobés ou de liants (Colas)[b] | 2 | (1) | **1** | | | | | | **1** |
| **Sous-total** | **122** | **(42)** | **80** | | | | | | **73** |
| Filiales et participations diverses | 159 | (94) | **65** | | | | | | **43** |
| **Total** | **467** | **(138)** | **329** | | | | | | **141** |

*(a) Principale variation de l'exercice 2010*

*(b) Les informations sur les "Enrobés asphaltiques de Colas" et les "filiales et participations diverses françaises et étrangères" ne sont pas détaillées : elles regroupent un grand nombre de sociétés (non significatives au plan individuel).*

**Autres actifs financiers non courants** **330**

Ces actifs incluent les principales natures ci-après :

| | | |
|---|---|---|
| ▶ créances rattachées à des participations | 85 | |
| ▶ prêts et créances immobilisés | 102 | |
| ▶ autres immobilisations financières : | 143 | |
| - dépôts et cautionnements | | 124 |
| - autres titres immobilisés | | 19[a] |

*(a) principales valeurs figurant en "Autres titres immobilisés" :*

| | |
|---|---|
| *- fonds communs de placement* | *10* |
| *- montants divers inférieurs unitairement à 2 millions d'euros* | *9* |
| | *19* |

**Répartition par nature des participations non consolidées et autres actifs financiers non courants (hors entités associées)** 659

| | Évolution à la juste valeur | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Actifs financiers disponibles à la vente[a] | Autres actifs financiers évalués à la juste valeur[b] | Prêts et créances[c] | Total |
| **31/12/2009** | **180** | **4** | **215** | **399** |
| **Flux 2010** | 26 | 157[d] | 77[e] | 260 |
| **31/12/2010** | **206** | **161** | **292** | **659** |
| **Échéance à moins d'1 an** | 10 | | 13 | **23** |
| **Échéance entre 1 et 5 ans** | 1 | 155 | 73 | **229** |
| **Échéance supérieure à 5 ans** | 195 | 6 | 206 | **407** |

*(a) impact de réestimation affecté en capitaux propres*
*(b) l'incidence de variation de la juste valeur est affectée au compte de résultat*
*(c) comptabilisation au coût amorti*
*(d) dont Groupe AB (Option de vente) : désigné initialement comme étant à la juste valeur.*
*(e) y compris créances financières sur activité de PPP (partenariat Public/Privé).*

**Participations dans les coentreprises**

Le groupe Bouygues détient plusieurs participations dans des coentreprises dont la liste est fournie en note 24 (liste détaillée du périmètre au 31 décembre 2010).

Montants cumulés inclus à l'actif / passif et au compte de résultat :

| Quote-part Bouygues dans les coentreprises | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|---|---|
| Actif non courant | 183 | 147 |
| Actif courant | 941 | 712 |
| **Total actif** | **1 124** | **859** |
| Capitaux propres | (136) | (62) |
| Passif non courant | 136 | 158 |
| Passif courant | 1 124 | 763 |
| **Total passif** | **1 124** | **859** |
| **Chiffre d'affaires** | **1 181** | **1 230** |
| **Résultat opérationnel** | **13** | **(48)** |
| **Résultat net** | **11** | **(50)** |

## 3.2.5 Actifs d'impôts non courants 261

Voir détail en note 7

# NOTE 4 • ACTIF COURANT 16 966

## 4.1 Stocks 2 680

| Stocks | 31/12/2010 | | | 31/12/2009 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Brut | Dépréciation[a] | Net | Brut | Dépréciation[a] | Net |
| Stocks de promotion immobilière | 1 338 | (112) | **1 226**[b] | 1 483 | (117) | 1 366 |
| Stocks de matières premières et produits finis | 877 | (41) | **836** | 757 | (32) | 725 |
| Programmes et droits de diffusion (TF1) | 771 | (153) | **618** | 746 | (157) | 589 |
| **Total** | **2 986** | **(306)** | **2 680** | **2 986** | **(306)** | **2 680** |

*(a) dont : Dotations (76) (130)*
*Reprises 90 133*
*(b) dont Bouygues Immobilier : immeubles en cours = 889, immeubles achevés = 240*

**Engagements d'exploitation avec contrepartie non encore comptabilisés**

**TF1 : Grilles de programmes des années futures**

L'échéancier des contrats d'acquisition de droits de diffusion et de droits de retransmissions sportives est le suivant :

| | Échéances | | | Total 2010 | Total 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| | à moins d'un an | d'un à cinq ans | à plus de cinq ans | | |
| Programmes et droits de télédiffusion[a] | 531 | 925 | 149 | 1 605 | 1 524 |
| Droits de retransmissions sportives | 220 | 406 | 10 | 636 | 527 |
| **Total** | **751** | **1 331** | **159** | **2 241** | **2 051** |

*(a) 2010 : une partie de ces contrats est libellée en devises : 16,8 millions d'euros en CHF, 9,6 millions d'euros en GBP, 472,6 millions d'euros en USD.*

| | Échéances | | | Total 2010 | Total 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| | à moins d'un an | d'un à cinq ans | à plus de cinq ans | | |
| **Bouygues Immobilier** | | | | | |
| **Engagements d'exploitation réciproques, hors bilan, portant sur les acquisitions d'assiettes foncières** | **251** | **18** | | **269** | **191** |
| **Bouygues Telecom** | | | | | |
| **Sécurisation des approvisionnements de terminaux** | **156** | | | **156** | **219** |

## 4.2 Avances et acomptes versés sur commandes 396

| | 31/12/2010 | | | 31/12/2009 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Brut | Dépréciation | Net | Brut | Dépréciation | Net |
| Avances et acomptes versés sur commandes | 410 | (14) | **396** | 421 | (21) | **400** |

## 4.3 Clients / actif d'impôts / autres créances 8 283

| | 31/12/2010 | | | 31/12/2009 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Brut | Dépréciation | Net | Brut | Dépréciation | Net |
| Créances clients et comptes rattachés (clients, factures à établir) | **6 624** | (457) | **6 167** | 6 509 | **(377)** | **6 132** |
| Actifs d'impôts courants (créances fiscales) | **136** | (2) | **134** | 73 | **(2)** | **71** |
| Autres créances et comptes de régularisation : | | | | | | |
| • Autres créances opérationnelles (personnel, organismes sociaux, État et autres créances) | 1 292 | (76) | **1 216** | 1 426 | **(60)** | **1 366** |
| • Créances diverses | 630 | (81) | **549** | 536 | **(83)** | **453** |
| • Paiements d'avance | 217 | | **217** | 198 | | **198** |
| **Total autres créances** | **2 139** | (157) | **1 982** | 2 160 | (143) | **2 017** |

### Répartition des créances clients nettes entre encours non échus et encours échus (échéancier de paiement) 31/12/2010 et 31/12/2009

| | Encours non échus | Encours échus | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 0 à 6 mois | 6 à 12 mois | > 12 mois | |
| Créances clients et comptes rattachés | 4 585 | 1 370 | 240 | 429 | 6 624 |
| Dépréciations des créances clients et comptes rattachés | (102) | (78) | (56) | (221) | (457) |
| **Total créances clients et comptes rattachés 31/12/2010** | **4 483** | **1 292** | **184** | **208[a]** | **6 167** |
| **Total créances clients et comptes rattachés 31/12/2009** | **4 479** | **1 268** | **236** | **149** | **6 132** |

*(a) dont Colas : 106, Bouygues Construction : 84*

L'analyse des créances échues de plus de 12 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 5 576

| Trésorerie et équivalents de trésorerie active | 31/12/2010 | | | 31/12/2009 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Brut | Dépréciation | Net | Brut | Dépréciation | Net |
| Disponibilités | 1 977 | | **1 977[a]** | 1 690 | | **1 690** |
| Équivalents de trésorerie | 3 601 | (2) | **3 599[b]** | 3 030 | (7) | **3 023** |
| **Total** | **5 578** | **(2)** | **5 576** | **4 720** | **(7)** | **4 713** |

*(a) dont Bouygues SA : dépôts à terme inférieurs à 3 mois = 1054*

*(b) Les équivalents de trésorerie sont détenus pour 3 493 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.*

*Elles sont valorisées à leur juste valeur.*

L'intégralité des placements de trésorerie et d'équivalents de trésorerie est disponible à fin 2010.
La trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie comprend les éléments suivants au 31 décembre 2010 :

| | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|---|---|
| **Actif** | | |
| Liquidités | 1 977 | 1 690 |
| Placements | 3 599 | 3 023 |
| **Sous-total trésorerie active** | **5 576** | **4 713** |
| **Passif** | | |
| Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | (294) | (258) |
| **Sous-total trésorerie passive** | **(294)** | **(258)** |
| **Total** | **5 282** | **4 455** |

| Répartition de la trésorerie et équivalents de trésorerie par devises au 31/12/2010 | Euro | Livre sterling | Franc suisse | Autres devises Europe | Dollar US | Autres | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilités | 1 329 | 103 | 53 | 68 | 38 | 386 | **1 977** |
| Valeurs mobilières de placement | 3 599 | | | | | | **3 599** |
| Instruments financiers | | | | | | | |
| Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | (133) | | | (87) | | (74) | **(294)** |
| **Total 31/12/2010** | **4 795** | **103** | **53** | **(19)** | **38** | **312** | **5 282** |
| **Total 31/12/2009** | **3 840** | **92** | **37** | **(51)** | **99** | **438** | **4 455** |

## 4.5 Analyse des amortissements et dépréciations d'actif, provisions au passif et au compte de résultat

| | Dotations et reprises opérationnelles | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 01/01/2010 | Change | Amortissements | Dépréciations et provisions | Reprises non utilisées | Autres flux[a] | 31/12/2010 |
| Amortissements, dépréciations sur immobilisations corporelles, incorporelles | (10 188) | (104) | (1 412) | | | 771 | **(10 933)** |
| Dépréciations goodwill | (34) | (1) | | (47) | | 2 | **(80)** |
| Dépréciations des participations non consolidées | (135) | | | (3) | | | **(138)** |
| Dépréciations autres actifs financiers non courants | (77) | (1) | | (24) | 4 | 2 | **(96)** |
| Dépréciations stocks | (306) | (1) | | (76) | 22 | 55 | **(306)** |
| Dépréciations créances clients et comptes rattachés | (377) | (6) | | (211) | 59 | 78 | **(457)** |
| Dépréciations valeurs mobilières de placement | (7) | | | | | 5 | **(2)** |
| Dépréciations autres actifs courant | (167) | | | (39) | 2 | 31 | **(173)** |
| **Total Actif** | **(11 291)** | **(113)** | **(1 412)** | **(400)** | **87** | **944** | **(12 185)** |
| Provisions courantes et non courantes | **(2 558)** | **(36)** | | **(861)** | **289** | **366** | **(2 800)** |
| **Total Passif** | **(2 558)** | **(36)** | | **(861)** | **289** | **366** | **(2 800)** |

*(a) reprises sur cessions, changement de périmètre, dotations nettes financières*

## 4.6 Autres actifs financiers courants 31

| | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|---|---|
| Instruments financiers de couverture des dettes financières | 13 | 21 |
| Autres actifs financiers (créances financières à - 1 an / instruments financiers sur BFR, etc.) | 18 | 201[a] |
| **Total** | **31** | **222** |

*(a) dont Alstom Hydro Holding :* ***175***

# NOTE 5 • INFORMATION SUR LES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

## 5.1 Capital de Bouygues SA (en euros) 365 862 523 €

Au 31 décembre 2010, le capital social de Bouygues SA est constitué de 365 862 523 actions de un euro, dont l'évolution sur l'année 2010 a été la suivante :

| | | Variations 2010 | | |
|---|---|---|---|---|
| | Au 01/01/2010 | Réduction | Augmentation | Au 31/12/2010 |
| Actions | 354 267 911 | | 11 594 612[a] | **365 862 523** |
| **Nombre de titres** | **354 267 911** | | **11 594 612** | **365 862 523** |
| Nominal | 1 € | | | 1 € |
| **Capital en euros** | **354 267 911** | | **11 594 612** | **365 862 523** |

*(a) augmentations de capital sur opération d'épargne salariale Bouygues Confiance 5 et levées de stocks-options*

## 5.2 Part Groupe et intérêts minoritaires : détail par nature au 31/12/2010

| | Capital | Prime d'émission | Réserves liées au capital | Report à nouveau | Réserves et résultat consolidés | Actions auto-contrôles | Opérations affectées directement en capitaux propres | Total 31/12/2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Part Groupe | 366 | 2 345 | 806 | 1 467 | 4 574 | (155) | (86) | **9 317** |
| Intérêts minoritaires | | | | | 1 286 | | 4 | **1 290** |
| **Capitaux propres d'ensemble** | **366** | **2 345** | **806** | **1 467** | **5 860** | **(155)** | **(82)[a]** | **10 607** |

*(a) Solde cumulé à fin 2010 des opérations affectées en capitaux propres*

## 5.3 Analyse de la rubrique des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres (variation en part Groupe)

| | Renvoi | Exercice 2010 (part Groupe) | Exercice 2009 (part Groupe) |
|---|---|---|---|
| Réserve de conversion | 1 | 32 | 6 |
| Réserve de variations de juste valeur (instruments financiers) | 2 | 21 | (16) |
| Réserve des écarts actuariels | 3 | (12) | 38 |
| Impôts sur les opérations en capitaux propres | | (4) | 25 |
| Quote-part des retraitements des mises en équivalence[a] | | (16) | (100) |
| **Sous-total** | | **21** | **(47)** |

*(a) les produits et charges sur entités associées ont été reclassés sur la ligne quote part des retraitements des mises en équivalence.*

| | (intérêts minoritaires) | (intérêts minoritaires) |
|---|---|---|
| Autres produits et charges sur intérêts minoritaires | **8** | **2** |
| **Total** | **29** | **(45)** |

*Ces produits et charges, ainsi affectés, figurent sur l'état "produits et charges comptabilisés", présenté après le compte de résultat consolidé.*

### 5.3.1 Réserve de conversion

Principaux écarts de conversion au 31 décembre 2010 déterminés sur les états financiers consolidés des sociétés étrangères exprimés en devise (filiales intégrées et mises en équivalence) :

| | 31/12/2009 | Flux 2010 | 31/12/2010 |
|---|---|---|---|
| US dollar | (34) | 21 | **(13)** |
| Dollar canadien | 7 | 23 | **30** |
| Dollar australien | 1 | 6 | **7** |
| Livre sterling | (13) | 1 | **(12)** |
| Rand | (17) | (38) | **(55)** |
| Franc suisse | 2 | 5 | **7** |
| République Tchèque | 6 | 3 | **9** |
| Divers | (8) | 43 | **35** |
| **Total** | **(56)** | **64[b]** | **8[a]** |

*(a) Y compris variation de change cumulée des entités associées : 21 (dont Alstom +18 non ventilée)*
*(b) Répartition : filiales intégrées = + 32, filiales mises en équivalence = + 32*

### 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)

| | 31/12/2009 | Flux 2010 | 31/12/2010 |
|---|---|---|---|
| Variation brute (sociétés intégrées) | 32 | 21 | **53** |

Principalement : instruments financiers de couverture sur taux de change et ajustement à la juste valeur des instruments financiers.

### 5.3.3 Réserve d'écarts actuariels sur avantages du personnel (IAS19) (part Groupe)

| | 31/12/2009 | Flux 2010 | 31/12/2010 |
|---|---|---|---|
| Variation brute (sociétés intégrées) | 1 | (12) | **(11)** |

## 5.4 Analyse de la rubrique "Autres opérations avec les actionnaires" (part Groupe)

Paiements fondés sur des actions (IFRS 2) : impacts sur capitaux propres consolidés

| | 2010 | 2009 | (contrepartie de la charge affectée au compte de résultat) |
|---|---|---|---|
| **Stocks-options TF1 et Bouygues SA** | | | |
| Affectation aux réserves : | | | |
| • TF1 | **1** | **1** | |
| • Bouygues SA | **25** | **25** | Selon plans octroyés depuis mars 2004 |
| **Charge Groupe** | **26** | **26** | |
| **Opérations d'actionnariat salarié 2009** | | | Coût de l'avantage octroyé aux salariés |
| • Opération Bouygues Partage 2 | | **8** | |
| • Opération Bouygues Confiance 5 | **8** | | |
| **Total** | **34** | **34** | |

# NOTE 6 • PROVISIONS NON COURANTES ET COURANTES

## 6.1 Provisions non courantes = 1 870

| | Avantages au personnel à long terme[a] | Litiges, contentieux, réclamations travaux[b] | Garanties données[c] | Autres provisions non courantes[d] | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| **01/01/2009** | **493** | **332** | **319** | **538** | **1 682** |
| **Flux 2009** | | | | | |
| Écarts de conversion | 2 | | 2 | | 4 |
| Changements de périmètre | (17) | (1) | 1 | (54) | (71) |
| Dotations | 41 | 118 | 127 | 136 | 422 |
| Reprises sur provisions (utilisées ou non) | (25) | (108) | (83) | (86) | (302)[e] |
| Gains et pertes actuariels | (39) | | | | (39) |
| Virements de rubriques et divers | | 2 | 2 | 27 | 31 |
| **31/12/2009** | **455** | **343** | **368** | **561** | **1 727** |
| **Flux 2010** | | | | | |
| Écarts de conversion | 2 | | 4 | 4 | 10 |
| Changements de périmètre | 20 | (1) | (1) | 37 | 55 |
| Dotations | 49 | 121 | 103 | 126 | 399 |
| Reprises sur provisions (utilisées ou non) | (40) | (97) | (105) | (115) | (357)[f] |
| Gains et pertes actuariels | 11 | | | | 11 |
| Virements de rubriques et divers | 1 | (2) | 3 | 23 | 25 |
| **31/12/2010** | **498** | **364** | **372** | **636** | **1 870** |

Les provisions sont valorisées en fonction de la meilleure estimation du risque par le management, y compris celles affectées aux divers contrôles fiscaux du Groupe.

| | | | | ***dont principaux métiers concernés :*** | |
|---|---|---|---|---|---|
| *(a)* | ***Avantages au personnel à long terme*** | | *498* | *- Bouygues Construction* | *131* |
| | *Indemnités de fin de carrière (IFC)* | *318* | | *- Colas* | *277* |
| | *Médailles du travail* | *124* | | *- TF1* | *31* |
| | *Autres avantages au personnel long terme* | *56* | | *- Bouygues Telecom* | *38* |
| *(b)* | ***Litiges et contentieux*** | | *364* | *- Bouygues Construction* | *193* |
| | *Provisions sur litiges clients* | *198* | | *- Bouygues Immobilier* | *39* |
| | *Réclamations sous-traitants* | *37* | | *- Colas* | *118* |
| | *Autres litiges personnel et divers* | *129* | | | |
| *(c)* | ***Garanties données*** | | *372* | *- Bouygues Construction* | *262* |
| | *Provisions garanties données* | *270* | | *- Bouygues Immobilier* | *27* |
| | *Provisions garanties complémentaires bâtiment / génie civil / travaux publics* | *102* | | *- Colas* | *83* |
| *(d)* | ***Autres provisions non courantes*** | | *636* | *- Bouygues Construction* | *196* |
| | *Risques liés aux contrôles administratifs divers* | *160* | | *- Colas* | *271* |
| | *Provisions risques divers étranger* | *33* | | *- Bouygues Telecom* | *104* |
| | *Provisions filiales et participations* | *47* | | | |
| | *Autres provisions non courantes* | *396* | | | |

*(e)* ***dont reprises de provisions non utilisées :*** *(101)*

*(f)* ***dont reprises de provisions non utilisées :*** *(157)*

## 6.2 Provisions courantes = 930

Provisions liées au cycle d'exploitation (voir note 2) :

| | Provisions garanties données aux clients | Provisions risques chantiers travaux et fin de chantiers | Provisions pour pertes à terminaison chantiers | Autres provisions courantes | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| **01/01/2009** | **55** | **177** | **144** | **252** | **628** |
| **Flux 2009** | | | | | |
| Écarts de conversion | | | 6 | 1 | 7 |
| Changements de périmètre | (1) | (3) | | (2) | (6) |
| Dotations | 34 | 153 | 168 | 134 | 489 |
| Reprises sur provisions (utilisées ou non) | (26) | (82) | (84) | (135) | (327)[c] |
| Virements de rubriques | (3) | 8 | | 35 | 40 |
| **31/12/2009** | **59** | **253** | **234** | **285** | **831** |
| **Flux 2010** | | | | | |
| Écarts de conversion | | 6 | 12 | 9 | 27 |
| Changements de périmètre | | (5) | 1 | (1) | (5) |
| Dotations | 27 | 159 | 142 | 134 | 462 |
| Reprises sur provisions (utilisées ou non) | (29) | (119) | (107) | (118) | (373)[d] |
| Virements de rubriques | | | | (12) | (12) |
| **31/12/2010** | **57** | **294[e]** | **282[b]** | **297[a]** | **930** |

*(a) autres provisions courantes : dont*

| | |
|---|---|
| *- charges de réassurances* | *16* |
| *- litiges clients courants et garantie de passif (TF1)* | *45* |
| *- fidélisations clients (Bouygues Telecom)* | *27* |
| *- remise en état des sites* | *12* |
| *- garanties locatives (Bouygues Immobilier)* | *8* |
| *- provisions courantes diverses* | *189* |

***Dont activités concernées :***

| | |
|---|---|
| *- Challenger Réassurance* | *19* |
| *- Bouygues Construction* | *62* |
| *- Bouygues Immobilier* | *42* |
| *- Colas* | *78* |
| *- TF1* | *52* |
| *- Bouygues Telecom* | *38* |

*(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)* ***dont reprises de provisions non utilisées :*** *(104)*

*(d)* ***dont reprises de provisions non utilisées :*** *(127)*

*(e) Bouygues Construction et Colas pour l'essentiel*

# NOTE 7 • ACTIF ET PASSIF D'IMPÔT NON COURANT 261 / 112

## 7.1 Actif d'impôt non courant

| | 31/12/2009 | Flux 2010 | 31/12/2010 |
|---|---|---|---|
| **Impôts différés actif** | **273** | **(12)** | **261** |
| Bouygues Construction | 90 | (34) | **56** |
| Bouygues Immobilier | 42 | (1) | **41** |
| Colas | 102 | 36 | **138** |
| Bouygues Telecom | 19 | (13) | **6** |
| Autres métiers | 20 | | **20** |
| **Créances fiscales à long terme** | | | |
| **Total impôt actif non courant** | **273** | **(12)** | **261** |

*Actifs d'impôt différé provenant pour l'essentiel :*
- *des décalages fiscaux temporaires (provisions temporairement non déductibles fiscalement ...)*
- *des déficits fiscaux ayant une réelle probabilité de récupération (voir tableau 7.4)*

## 7.2 Passif d'impôt non courant

| | 31/12/2009 | Flux 2010 | 31/12/2010 |
|---|---|---|---|
| Impôts différés passif | 89 | 23 | **112[a]** |
| Autres impôts long terme | | | |
| **Total impôt passif non courant** | **89** | **23** | **112** |

*(a) dont Colas : 96*

## 7.3 Répartition des impôts différés nets par métier

| Nature des impôts différés nets par métier | Actif / passif d'impôt différé net 12/2009 | Variation périmètre | Variation change | Flux 2010 | | Autres[a] | Actif et passif d'impôt différé net 12/2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Produits | Charges | | |
| **A - Déficits fiscaux** | | | | | | | |
| Bouygues Construction | 5 | | | 8 | | | **13** |
| Bouygues Immobilier | 2 | | | 1 | | | **3** |
| Colas | 18 | | | 11 | | | **29** |
| TF1 | 8 | | | | | | **8** |
| **Sous-total** | **33** | | | **20** | | | **53** |
| **B - Différences temporaires** | | | | | | | |
| Bouygues Construction | 84 | | | 1 | (45) | | **40** |
| Bouygues Immobilier | 39 | | | | | (1) | **38** |
| Colas | 2 | 14 | (2) | 1 | (6) | 5 | **14** |
| TF1 | 2 | (7) | | 2 | (11) | (2) | **(16)** |
| Bouygues Telecom | 19 | | | | (13) | | **6** |
| Bouygues SA et autres activités | 5 | | | | 15 | (6) | **14** |
| **Sous-total** | **151** | **7** | **(2)** | **4** | **(60)** | **(4)** | **96** |
| **Total** | **184** | **7** | **(2)** | **24** | **(60)** | **(4)** | **149[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 : 261*
*- Impôts différés passif : (112)* | *149*

*• principales sources d'impôts différés par nature :*

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| - Impôts différés actif sur avantages du personnel (principalement IFC) | 138 | 137 |
| - Impôts différés sur provisions fiscalement non déductibles temporairement | 80 | 100 |
| - Provisions réglementées | (127) | (106) |
| - Autres | 58 | 53 |
| | 149 | 184 |

## 7.4 Délai de récupération des impôts différés actif

| 31/12/2010 | Moins de 2 ans | 2 à 5 ans | Plus de 5 ans | Total |
|---|---|---|---|---|
| Délai de récupération estimé des impôts différés actif | 55 | 47 | 159[a] | **261** |

*(a) dont Colas principalement*

## 7.5 Actifs d'impôts différés non comptabilisés

Montants des actifs d'impôts différés non comptabilisés à fin 2010 compte tenu de leur faible probabilité de récupération à cette date (déficits fiscaux pour l'essentiel) : ne concerne que les sociétés non intégrées fiscalement dans le régime d'intégration fiscale de Bouygues SA.

| | 31/12/2009 | Flux 2010 | 31/12/2010 |
|---|---|---|---|
| Bouygues Construction | **66** | 26 | **92** |
| Bouygues Immobilier | **40** | 8 | **48** |
| Colas | **34** | 24 | **58** |
| TF1 | **24** | 4 | **28** |
| Autres | **4** | (3) | **1** |
| **Total impôts différés actif non comptabilisés** | **168** | **59** | **227** |

## NOTE 8 • DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES ET COURANTES 7 744

Dettes financières non courantes 6 750
Dettes financières courantes 994

### 8.1 Répartition des emprunts portant intérêts par échéance

| | Dettes financières courantes - Échéance 2011 | | | | Dettes financières non courantes | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Intérêts courus | 1 à 3 mois | 4 à 12 mois | Total échéance 2011 | 1 à 2 ans 2012 | 2 à 3 ans 2013 | 3 à 4 ans 2014 | 4 à 5 ans 2015 | 5 à 6 ans 2016 | 6 ans et plus 2017 et plus | Total 12/2010 | Total 12/2009 |
| Emprunts obligataires | 150 | 751 | | **901** | | 709 | 754 | 997 | 599 | 3 026 | **6 085** | 6 065 |
| Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit | | 8 | 24 | **32** | 49 | 27 | 15 | 338 | 12 | 115 | **556** | 284 |
| Emprunts issus des locations financement | | 6 | 17 | **23** | 21 | 12 | 8 | 4 | 1 | 1 | **47** | 40 |
| Emprunts et dettes financières divers | | 5 | 33 | **38** | 11 | 17 | 2 | 2 | 6 | 24 | **62** | 45 |
| **Total emprunts** | **150** | **770** | **74** | **994** | **81** | **765** | **779** | **1 341** | **618** | **3 166** | **6 750** | **6 434** |
| **Rappel au 31/12/2009** | **143** | **13** | **570** | **726** | **848** | **93** | **1 171** | **1 009** | **1 008** | **2 305** | | **6 434** |

| Répartition de la dette sur locations financement par métier (incluse en dettes financières) | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Long terme 12/2010** | 1 | | 24 | 16 | 6 | | **47** |
| **Court terme 12/2010** | | | 16 | 4 | 3 | | **23** |
| Long terme 12/2009 | 1 | | 29 | | 10 | | **40** |
| Court terme 12/2009 | | | 16 | 1 | 3 | | **20** |

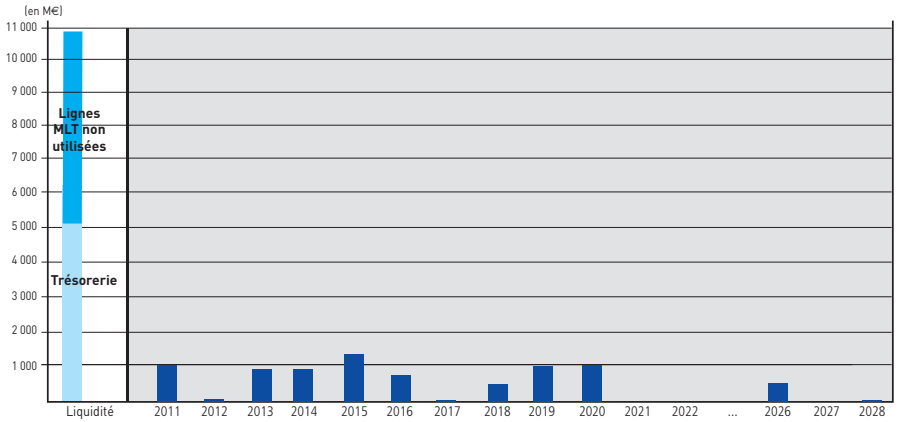
### 8.2 Lignes de crédit confirmées et utilisées

| Description | 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) | 901 | 2 460 | 3 625 | **6 986** | 901 | 2 460 | 3 625 | **6 986** |
| Autres emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit | 1 134 | 4 586 | 416 | **6 136** | 32 | 429 | 127 | **588** |
| Emprunts issus des locations financement | 23 | 45 | 2 | **70** | 23 | 45 | 2 | **70** |
| Emprunts et dettes financières diverses | 38 | 32 | 30 | **100** | 38 | 32 | 30 | **100** |
| **Total des lignes de crédit** | **2 096** | **7 123** | **4 073** | **13 292** | **994** | **2 966** | **3 784** | **7 744** |

Lignes de crédit confirmées / non utilisées = 5 548

## 8.3 Liquidité au 31 décembre 2010

Au 31 décembre 2010, la trésorerie disponible s'élève à 5 271 millions d'euros (y compris -11 M€ d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net) auxquels s'ajoute un montant de 5 548 millions d'euros de lignes bancaires.




Les emprunts obligataires à échéance 2013, 2015, 2016, 2018, 2019 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 :

| | 12/2010 | 12/2009 |
|---|---|---|
| Dettes à taux fixé[a] | 92 % | 95 % |
| Dettes à taux variable | 8 % | 5 % |

*(a) dettes à taux fixé pour plus d'un an*

## 8.5 Risque de taux

Au 31 décembre 2010, la répartition des actifs financiers et des dettes financières par nature de taux est la suivante :

| | Taux variable | Taux fixe | Total |
|---|---|---|---|
| Passifs financiers (dettes financières) | 908 | 6 836 | **7 744** |
| Actifs financiers[a] (trésorerie nette) | 5 271 | | **5 271** |
| Position nette avant gestion | (4 363) | 6 836 | **2 473** |
| Couverture de taux | (252) | 252 | |
| **Position nette après gestion** | **(4 615)** | **7 088** | **2 473** |
| Correctif lié à la saisonnalité de certaines activités | 450 | | |
| **Position nette après gestion et correctif** | **(4 165)** | | |

*(a) y compris -11 M€ de juste valeur d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net*

Ainsi, une hausse instantanée de 1 % des taux d'intérêts à court terme sur la position nette ci-avant engendrerait une diminution du coût de l'endettement financier net de 41,7 millions d'euros en année pleine.

## 8.6 Répartition de la dette financière court terme et long terme par devises

| | Zone Europe | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Euro | Livre Sterling | Autres devises | Dollar US | Dollar HKD | Autres devises | Total |
| **Long terme 12/2010** | 5 968 | 670 | 53 | 12 | 26 | 21 | **6 750** |
| **Court terme 12/2010** | 964 | 10 | 8 | 2 | 1 | 9 | **994** |
| Long terme 12/2009 | 5 659 | 670 | 60 | 4 | | 41 | **6 434** |
| Court terme 12/2009 | 698 | 6 | 14 | | | 8 | **726** |

Les dettes financières ventilées par métier figurent en note 16.

Le détail des sûretés réelles et nantissements données par le Groupe figure en note 18.1 (répartition par métier)

## NOTE 9 • PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET (2 473)

### 9.1 Variations de l'endettement net

| | 31/12/2009 | Flux 2010 | 31/12/2010 |
|---|---|---|---|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 4 713 | 863 | **5 576** |
| Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | (258) | (36) | **(294)** |
| **Trésorerie nette** | **4 455** | **827** | **5 282[a]** |
| Dettes financières long terme | (6 434) | (316) | **(6 750)** |
| Dettes financières (part à moins d'un an) | (726) | (268) | **(994)** |
| Instruments financiers nets | 1 | (12) | **(11)** |
| **Endettement brut** | **(7 159)** | **(596)** | **(7 755)** |
| **Endettement net (passif)** | **(2 704)** | **231** | **(2 473)** |

*(a) Trésorerie analysée au tableau des flux de trésorerie 2010 (flux nets + flux non monétaires)*

### 9.2 Principales opérations sur endettement net au 31 décembre 2010

| | |
|---|---|
| **Endettement net au 31/12/2009** | **(2 704)** |
| Acquisitions / cessions financières | (255)[a] |
| Dividendes versés | (674) |
| Opérations sur capital Bouygues SA | 167[b] |
| Effet périmètre | (36) |
| Exploitation | 1 029 |
| **Endettement net au 31/12/2010** | **(2 473)** |

*(a) dont TF1 : acquisition TMC/NT1 = - 195*
*(b) dont augmentation de capital Bouygues Confiance 5 = +194 ; exercice d'options de souscription = + 37 ; acquisition d'actions propres Bouygues SA = -155 ; cession compte de liquidités actions propres = + 83*

## NOTE 10 • PASSIF COURANT 16 247

**Détail passif courant**

| | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|---|---|
| **Avances et acomptes reçus** | **1 413** | 1 276 |
| **Dettes financières (part à moins d'1 an)[a]** | **994** | 726 |
| **Impôts courants** | **137** | 132 |
| **Fournisseurs et comptes rattachés (fournisseurs, effets à payer)** | **6 347** | 6 479 |
| **Provisions courantes[b]** | **930** | 831 |
| **Autres passifs courants, comptes de régularisations et assimilés** | | |
| Autres dettes opérationnelles (personnel, organismes sociaux, État) | **2 450** | 2 457 |
| Produits différés | **1 794** | 1 934 |
| Autres dettes non financières, comptes de régularisation et assimilés | **1 845** | 1 828 |
| **Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque** | **294** | 258 |
| **Instruments financiers** | **24** | 20 |
| **Autres passifs financiers courants** | **19** | 18 |
| **Total** | **16 247** | **15 959** |

*(a) voir analyse en note 8 : Dettes financières non courantes et courantes*
*(b) voir 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

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Ventes | **2 722** | 2 469 |
| Prestations de service | **12 176** | 12 286 |
| Contrats de construction | **16 327** | 16 598 |
| **Chiffre d'affaires** | **31 225** | **31 353** |
| Autres produits de l'activité | **144** | 139 |
| **Autres produits de l'activité** | **144** | **139** |
| **Total activité** | **31 369** | **31 492** |

Il n'existe pas de contrats d'échanges de biens ou de services significatifs au 31 décembre 2010.

**Bilan consolidé : informations relatives aux contrats de construction**

| | Bouygues Construction | Colas | Total |
|---|---|---|---|
| Travaux à facturer | 415 | 375 | **790** |
| Retenues de garantie | 71 | 53 | **124** |
| Travaux facturés d'avance | 1 314 | (321) | **993** |
| Avances reçues | 854 | (107) | **747** |

## 11.2 Analyse par activité

Le chiffre d'affaires "production" des sociétés intégrées inclut le chiffre d'affaires comptable sur travaux, ventes et prestations de services.

| Activité | Chiffre d'affaires 2010 | | | | Chiffre d'affaires 2009 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | France | International | Total | % | France | International | Total | % |
| BTP | 4 875 | 4 127 | **9 002** | 29 | 4 978 | 4 187 | **9 165** | 29 |
| Immobilier | 2 206 | 203 | **2 409** | 8 | 2 719 | 252 | **2 971** | 9 |
| Routes | 6 598 | 4 994 | **11 592** | 37 | 6 629 | 4 882 | **11 511** | 37 |
| Médias | 2 199 | 390 | **2 589** | 8 | 1 991 | 348 | **2 339** | 7 |
| Télécoms | 5 621 | | **5 621** | 18 | 5 352 | | **5 352** | 16 |
| Bouygues SA et filiales diverses | 7 | 5 | **12** | | 9 | 6 | **15** | |
| **Chiffre d'affaires consolidé** | **21 506** | **9 719** | **31 225** | **100** | **21 678** | **9 675** | **31 353** | **100** |
| **Évolution 2010/2009 (en %)** | **- 1 %** | | | | | | | |

## 11.3 Analyse par zone géographique

| | Chiffre d'affaires 2010 | | Rappel 2009 | |
|---|---|---|---|---|
| | Total | % | Total | % |
| France | **21 506** | 69 | 21 678 | 69 |
| Union européenne (27 membres) | **3 171** | 10 | 3 820 | 12 |
| Autres pays européens | **1 106** | 4 | 1 012 | 3 |
| Afrique | **1 351** | 5 | 1 396 | 5 |
| Moyen-Orient | **127** | 1 | 140 | |
| États-Unis, Canada | **2 301** | 7 | 1 956 | 6 |
| Amérique Centrale et du Sud | **145** | | 188 | 1 |
| Asie-Pacifique | **1 367** | 4 | 1 048 | 3 |
| Océanie | **149** | | 115 | 1 |
| Divers | **2** | | | |
| **Total** | **31 225** | **100** | **31 353** | **100** |

## 11.4 Répartition, selon nature de marchés, en France et à l'international (en %)

| | 2010 | | | 2009 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | France | International | Ensemble | France | International | Ensemble |
| **Marchés publics[a]** | 32 | 54 | **39** | 32 | 51 | **38** |
| **Marchés privés** | 68 | 46 | **61** | 68 | 49 | **62** |

*(a) chiffre d'affaires facturé directement aux services de l'État et collectivités locales (marchés de travaux et d'entretien pour l'essentiel) en France et à l'étranger*

## NOTE 12 • RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 1 791

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| **Résultat opérationnel courant** | | |
| Chiffre d'affaires | **31 225** | 31 353 |
| Autres produits de l'activité | **144** | 139 |
| Consommations externes | **(20 977)** | (20 681) |
| Frais de personnel | **(6 504)** | (6 474) |
| Impôts et taxes | **(633)** | (706) |
| Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations | | |
| Dotations aux amortissements* | **(1 392)** | (1 361) |
| Dotations nettes aux provisions et dépréciations* | **(549)** | (657) |
| Variations des stocks de production et de promotion immobilière | **(116)** | (286) |
| Autres produits d'exploitation | **1 250** | 1 119 |
| Reprises de provisions non utilisées et autres* | **371** | 257 |
| Autres produits divers[a] | **879** | 862 |
| Autres charges d'exploitation[a] | **(688)** | (591) |
| **Résultat opérationnel courant*** | **1 760** | **1 855** |
| Autres produits opérationnels[b] | **108** | |
| Autres charges opérationnelles[c] | **(77)** | |
| **Résultat opérationnel** | **1 791** | **1 855** |

*(*) rubriques incluses dans le calcul de l'Ebitda*

Voir note 16 pour répartition par métier.

*(a) dont résultats nets sur cessions d'immobilisations : 39*

*(b)* ***Colas :*** *badwill sur rachats d'intérêts minoritaires = 6*

***TF1 :*** *Au 31 décembre 2010, les autres produits opérationnels d'un montant de 102 millions d'euros comprennent 95,9 millions d'euros représentant notamment le produit net constaté sur la réévaluation à la juste valeur des quotes-parts antérieurement détenues sur TMC et NT1.*

*(c)* ***Colas :*** *- Amendes concurrence et litiges liés (31)M€*
*- Dépréciations de goodwill (27)M€*

***TF1 :*** *Les autres charges opérationnelles incluent les dépréciations de goodwill et divers.*

## NOTE 13 • COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET (330)
## AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS 6

### 13.1 Analyse du coût de l'endettement financier net

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Charges financières | **(394)** | (425) |
| Produits financiers | **64** | 81 |
| **Dont :** | | |
| - sur locations financement | **(4)** | (3) |
| - sur instruments financiers | **(6)** | 0 |
| **Total coût de l'endettement financier net** | **(330)** | **(344)** |

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Charges d'intérêts sur endettement net | **(346)** | (381) |
| Charges d'intérêts liées à la trésorerie | **(30)** | (35) |
| Charges d'intérêts sur locations financement | **(4)** | (3) |
| Impacts nets des instruments financiers | **(6)** | 0 |
| Revenus sur valeurs mobilières et équivalents de trésorerie | **56** | 75 |
| **Total coût de l'endettement financier net** | **(330)** | **(344)** |

### 13.2 Autres produits / charges financiers

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Autres produits financiers | **101** | 117 |
| Autres charges financières | **(95)** | (92) |
| **Total autres produits / charges financiers** | **6** | **25** |

Les autres produits et charges incluent la plus-value sur échanges de titres Alstom Hydro / 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.

## NOTE 14 • CHARGE D'IMPÔT (482)

### 14.1 Analyse de la charge nette d'impôt

| | 2010 | | | 2009 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | France | Étranger | Total | France | Étranger | Total |
| Impositions exigibles par les administrations fiscales | (326) | (120) | **(446)** | (395) | (137) | **(532)** |
| Impositions différées passif | (10) | (9) | **(19)** | 2 | 3 | **5** |
| Impositions différées actif | (24) | 7 | **(17)** | 42 | (2) | **40** |
| **Total** | **(360)** | **(122)** | **(482)** | **(351)** | **(136)** | **(487)** |

Voir note 16 pour répartition par métier.

### 14.2 Rapprochement entre taux d'impôt théorique et réel au 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 charges de l'exercice sont les suivantes :

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| **Résultat net (100 %)** | **1 263** | **1 456** |
| **Neutralisation :** | | |
| Charge d'impôt | **482** | 487 |
| Résultat des activités abandonnées | **Néant** | (14) |
| Résultat des entités associées | **(278)** | (393) |
| **Résultat des activités intégrées poursuivies avant impôts** | **1 467** | **1 536** |
| Taux d'imposition théorique en France | **34,43 %** | 34,43 % |
| Création, utilisation de reports fiscaux déficitaires | **3,36 %** | (0,88 %) |
| Effets des différences permanentes | **(6,22 %)** | 0,69 % |
| Impôts forfaitaires, de distribution et crédits d'impôts | **1,11 %** | 0,07 % |
| Impôts hors taux liés aux résultats : écarts de taux d'imposition, plus-values à long terme, impositions étrangères | **0,17 %** | (2,60 %) |
| **Taux effectif d'imposition** | **32,85 %** | **31,71 %** |

## 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 1 071 :

| | 2010 | 2009 | Variation |
|---|---|---|---|
| Résultat net des activités poursuivies (100 %) | **1 263** | 1 442 | (12 %) |
| Part des intérêts minoritaires sur activités poursuivies | **(192)** | (137) | 40 % |
| **Part du Groupe sur activités poursuivies** | **1 071** | **1 305** | (18 %) |

### 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 2010 (à l'exclusion du nombre moyen des actions détenues ordinaires achetées à titre d'autocontrôle).

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Résultat net des activités poursuivies part du Groupe (en millions d'euros) | **1 071** | 1 305 |
| Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation | **353 494 819** | 345 165 830 |
| **Résultat des activités poursuivies en euros par action** | **3,03** | **3,78** |

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 souscriptions d'actions potentiellement et économiquement exerçables à la clôture de l'exercice).

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Résultat net des activités poursuivies utilisé pour la détermination du résultat dilué par action | **1 071** | 1 305 |
| Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation | **353 494 819** | 345 165 830 |
| Ajustement lié à l'effet dilutif des options sur les actions | **1 518 148** | 1 056 524 |
| **Résultat des activités poursuivies dilué en euros par action** | **3,02** | **3,77** |

## NOTE 16 • INFORMATION SECTORIELLE

L'information sectorielle ci-après est présentée comme suit : **1. Analyse par activité (UGT) :** BTP (Bouygues Construction) ; Immobilier (Bouygues Immobilier) ; Routes (Colas) ; Médias (TF1) ; Télécoms (Bouygues Telecom) ; Bouygues SA et autres activités. **2. Analyse par zone géographique :** France, Europe (hors France), Afrique, Asie-Pacifique, Amériques et Moyen-Orient. (Affectation en fonction du lieu de réalisation du chiffre d'affaires ou de la localisation des immobilisations). Les cessions internes entre les différentes activités se réalisent en règle générale aux conditions de marché.

### 16.1 Analyse sectorielle par activité au 31 décembre 2010

| | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Total 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **COMPTE DE RÉSULTAT** | | | | | | | |
| Chiffre d'affaires total | 9 235 | 2 418 | 11 661 | 2 622 | 5 636 | 132 | **31 704** |
| Chiffre d'affaires inter-activité | (233) | (9) | (69) | (33) | (15) | (120) | **(479)** |
| **Chiffre d'affaires sur clients externes** | **9 002** | **2 409** | **11 592** | **2 589** | **5 621** | **12** | **31 225** |
| Dotations nettes aux amortissements | (155) | (4) | (470) | (91) | (664) | (8) | **(1 392)** |
| Dotations nettes aux provisions | (306) | (13) | (173) | (14) | (41) | (2) | **(549)** |
| **Résultat opérationnel courant** | **315** | **204** | **365** | **230** | **692** | **(46)** | **1 760** |
| Coût de l'endettement financier net | 23 | (2) | (30) | (18) | (9) | (294) | **(330)** |
| Charge d'impôt | (133) | (67) | (122) | (69) | (232) | 141 | **(482)** |
| Quote-part du résultat net des entités associées | (10) | (1) | 69 | 6 | | 214[a] | **278** |
| **Résultat net des activités poursuivies** | **203** | **112** | **223** | **229** | **444** | **52** | **1 263** |
| Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession | | | | | | | |
| **Résultat net 100 %** | **203** | **112** | **223** | **229** | **444** | **52** | **1 263** |
| **Résultat part du Groupe** | **201** | **108** | **216** | **98** | **397** | **51** | **1 071** |
| **BILAN** | | | | | | | |
| Immobilisations corporelles | 560 | 13 | 2 454 | 186 | 2 798 | 148 | **6 159** |
| Immobilisations incorporelles | 74 | 3 | 68 | 147 | 695 | 3 | **990** |
| Goodwill | 347 | | 1 063 | 1 468 | 2 651 | 2 | **5 531** |
| Impôts différés actif, créances fiscales long terme | 56 | 41 | 138 | 3 | 6 | 17 | **261** |
| Entités associées | 67 | | 555 | 14 | 1 | 4 383[b] | **5 020** |
| Autres actifs non courants | 257 | 14 | 168 | 181 | 9 | 30 | **659** |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 521 | 61 | 368 | 39 | 20 | 4 567 | **5 576** |
| Autres actifs | | | | | | | **11 390** |
| **Total actif** | | | | | | | **35 586** |
| Dettes financières non courantes | 70 | 43 | 200 | 16 | 331 | 6 090 | **6 750** |
| Provisions non courantes | 782 | 94 | 750 | 46 | 148 | 50 | **1 870** |
| Impôts différés passif, dettes fiscales long terme | 3 | | 96 | 11 | | 2 | **112** |
| Dettes financières courantes | 3 | 5 | 50 | 4 | 31 | 901 | **994** |
| Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | (2 721) | (363) | 167 | 2 | (174) | 3 383 | **294** |
| Autres passifs | | | | | | | **25 566** |
| **Total passif** | | | | | | | **35 586** |
| **Endettement net[c]** | **2 856** | **376** | **(57)** | **17** | **(170)** | **(5 495)** | **(2 473)** |
| **TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE** | | | | | | | |
| **Capacité d'autofinancement** | **509** | **195** | **814** | **297** | **1 327** | **102** | **3 244** |
| **Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles** | **221** | **4** | **474** | **43** | **680** | **1** | **1 423** |
| **Acquisitions nettes de titres consolidés et autres** | **14** | **8** | **26** | **203[d]** | **1** | **3** | **255** |
| **AUTRES INDICATEURS** | | | | | | | |
| **Ebitda** | **606** | **184** | **894** | **319** | **1 367** | **(40)** | **3 330** |
| **Cash-flow libre** | **178** | **122** | **188** | **167** | **406** | **(52)** | **1 009** |

*(a) dont Alstom = 218 (b) dont Alstom pour 4 366 (c) contribution de niveau métiers après maintien des comptes courants internes Bouygues Relais et Uniservice (l'annulation intra-groupe de ceux-ci est réalisée en colonne Bouygues SA et autres activités) (d) Dont acquisition TMC/NT1 195.*

## 16.2 Analyse sectorielle par activité au 31 décembre 2009

| | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Total 2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **COMPTE DE RÉSULTAT** | | | | | | | |
| Chiffre d'affaires total | 9 546 | 2 989 | 11 580 | 2 365 | 5 368 | 135 | **31 983** |
| Chiffre d'affaires inter-activité | (381) | (18) | (69) | (26) | (16) | (120) | **(630)** |
| **Chiffre d'affaires sur clients externes** | **9 165** | **2 971** | **11 511** | **2 339** | **5 352** | **15** | **31 353** |
| Dotations nettes aux amortissements | (162) | (6) | (482) | (100) | (604) | (7) | **(1 361)** |
| Dotations nettes aux provisions | (347) | (81) | (183) | (14) | (25) | (7) | **(657)** |
| **Résultat opérationnel courant** | **335** | **203** | **541** | **101** | **730** | **(55)** | **1 855** |
| Coût de l'endettement financier net | 26 | (6) | (34) | (22) | (10) | (298) | **(344)** |
| Charge d'impôt | (124) | (49) | (172) | (15) | (246) | 119 | **(487)** |
| Quote-part du résultat net des entités associées | (7) | | 55 | 15 | | 330 | **393** |
| **Résultat net des activités poursuivies** | **241** | **113** | **391** | **115** | **471** | **111** | **1 442** |
| Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession | | | | | | 14 | **14** |
| **Résultat net 100 %** | **241** | **113** | **391** | **115** | **471** | **125** | **1 456** |
| **Résultat part du Groupe** | **240** | **110** | **374** | **49** | **422** | **124[a]** | **1 319** |
| **BILAN** | | | | | | | |
| Immobilisations corporelles | 411 | 15 | 2 312 | 191 | 2 737 | 261 | **5 927** |
| Immobilisations incorporelles | 48 | 3 | 60 | 136 | 739 | 2 | **988** |
| Goodwill | 326 | | 1 086 | 1 091 | 2 651 | 2 | **5 156** |
| Impôts différés actif, créances fiscales long terme | 90 | 42 | 102 | 12 | 19 | 8 | **273** |
| Entités associées | 81 | | 526 | 275 | | 4 075[b] | **4 957** |
| Autres actifs non courants | 161 | 14 | 166 | 20 | 8 | 30 | **399** |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 519 | 97 | 498 | 124 | 15 | 3 460 | **4 713** |
| Autres actifs non affectés | | | | | | | **11 522** |
| **Total actif** | | | | | | | **33 935** |
| Dettes financières non courantes | 347 | 91 | 212 | | 293 | 5 491 | **6 434** |
| Provisions non courantes | 738 | 83 | 663 | 46 | 167 | 30 | **1 727** |
| Impôts différés passif, dettes fiscales long terme | 1 | 1 | 84 | 1 | | 2 | **89** |
| Dettes financières courantes | 8 | 17 | 45 | 502 | 15 | 139 | **726** |
| Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque | (3 121) | (156) | 115 | (443) | | 3 863 | **258** |
| Autres passifs non affectés | | | | | | | **24 701** |
| **Total passif** | | | | | | | **33 935** |
| **Endettement net[c]** | **3 285** | **146** | **116** | **73** | **(294)** | **(6 030)** | **(2 704)** |
| **TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE** | | | | | | | |
| **Capacité d'autofinancement** | **569** | **181** | **1 066** | **186** | **1 340** | **88** | **3 430** |
| **Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles** | **142** | **6** | **362** | **70** | **683** | **7** | **1 270** |
| **Acquisitions nettes de titres consolidés et autres** | **(20)** | | **8** | **(739)[d]** | **1** | **3** | **(747)** |
| **AUTRES INDICATEURS** | | | | | | | |
| **Ebitda** | **746** | **269** | **1 109** | **194** | **1 344** | **(46)** | **3 616** |
| **Cash-flow libre** | **329** | **120** | **498** | **79** | **401** | **(98)** | **1 329** |

*(a) dont Alstom = 329 (b) dont Alstom pour 4 054 (c) contribution de niveau métiers après maintien des comptes courants internes Bouygues Relais et Uniservice (l'annulation intra-groupe de ceux-ci est réalisée en colonne Bouygues SA et autres activités) (d) dont cession participation Canal+ France : 744*

## 16.3 Analyse sectorielle par zone géographique

| 31/12/2010 | France et Dom | Union européenne | Autres pays européens | Afrique | Asie Pacifique Océanie | Amériques | Moyen-Orient | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **COMPTE DE RÉSULTAT** | | | | | | | | |
| **Chiffre d'affaires clients** | 21 506 | 3 171 | 1 108 | 1 351 | 1 516 | 2 446 | 127 | **31 225** |
| **BILAN** | | | | | | | | |
| Immobilisations corporelles[a] | 4 629 | 381 | 82 | 222 | 171 | 666 | 8 | **6 159** |
| Immobilisations incorporelles | 943 | 25 | 1 | | 2 | 19 | | **990** |
| **Tableau de flux de trésorerie** | | | | | | | | |
| Prix d'acquisition liés aux immobilisations corporelles et incorporelles | 1 095 | 53 | 36 | 90 | 47 | 166 | 20 | **1 507** |

*(a) y compris contrats de locations financement*

| 31/12/2009 | France et Dom | Union européenne | Autres pays européens | Afrique | Asie Pacifique Océanie | Amériques | Moyen-Orient | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **COMPTE DE RÉSULTAT** | | | | | | | | |
| **Chiffre d'affaires clients** | 21 678 | 3 820 | 1 012 | 1 396 | 1 163 | 2 144 | 140 | **31 353** |
| **BILAN** | | | | | | | | |
| Immobilisations corporelles[a] | 4 643 | 387 | 77 | 164 | 142 | 510 | 4 | **5 927** |
| Immobilisations incorporelles | 952 | 24 | | | | 12 | | **988** |
| **Tableau de flux de trésorerie** | | | | | | | | |
| Prix d'acquisition liés aux immobilisations corporelles et incorporelles | 1 067 | 55 | 17 | 74 | 63 | 87 | 2 | **1 365** |

*(a) y compris contrats de locations financement*

## 16.4 Présentation du compte de résultat par destination

| 31/12/2010 | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires consolidé** | **9 002** | **2 409** | **11 592** | **2 589** | **5 621** | **12** | **31 225** |
| Coût des ventes | (7 664) | (2 001) | (10 166) | (1 959) | (4 067) | (3) | **(25 860)** |
| **Marge brute** | **1 338** | **408** | **1 426** | **630** | **1 554** | **9** | **5 365** |
| Coût de recherche et développement | (15) | (2) | (69) | (6) | (16) | (2) | **(110)** |
| Charges commerciales | (420) | (134) | | (116) | (189) | | **(859)** |
| Charges administratives | (588) | (68) | (992) | (278) | (657) | (53) | **(2 636)** |
| **Résultat opérationnel courant** | **315** | **204** | **365** | **230** | **692** | **(46)** | **1 760** |

| 31/12/2009 | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires consolidé** | **9 165** | **2 971** | **11 511** | **2 339** | **5 352** | **15** | **31 353** |
| Coût des ventes | (7 816) | (2 559) | (9 862) | (1 902) | (3 870) | (9) | **(26 018)** |
| **Marge brute** | **1 349** | **412** | **1 649** | **437** | **1 482** | **6** | **5 335** |
| Coût de recherche et développement | (12) | (1) | (70) | (21) | (19) | (2) | **(125)** |
| Charges commerciales | (438) | (149) | | (110) | (185) | | **(882)** |
| Charges administratives | (564) | (59) | (1 036) | (211) | (548) | (56) | **(2 474)** |
| Dépréciation des goodwill | | | (2) | | | | **(2)** |
| Autres produits nets | | | | 6 | | (3) | **3** |
| **Résultat opérationnel courant** | **335** | **203** | **541** | **101** | **730** | **(55)** | **1 855** |

# NOTE 17 • INSTRUMENTS FINANCIERS

Les tableaux ci-après présentent la somme des en-cours notionnels, au 31 décembre 2010, de chaque type de produit utilisé, avec répartition par maturité résiduelle pour les opérations de taux, par devise pour les opérations de change.

## 17.1 Couverture du risque de taux

### Analyse par échéance

| Date de l'échéance | En-cours au 31/12/2010 | | | | Total en-cours |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2011 | 2012 à 2015 | Au-delà | Total | 31/12/2009 |
| **Swaps de taux** | | | | | |
| • sur actifs financiers | 1 711 | 2 | | **1 713**[a] | 851 |
| • sur passifs financiers | 240 | 640 | 150 | **1 030**[b] | 1 569 |
| **Caps / floors** | | | | | |
| • sur actifs financiers | | | | | - |
| • sur passifs financiers | | 150 | | **150** | 150 |

*(a) dont taux payé = taux fixe : 1 713*
*(b) dont taux payé = taux fixe : 1 030*

### Analyse par métier

| | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Totaux 31/12/2010 | Totaux 31/12/2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Swaps de taux** | | | | | | | | |
| • sur actifs financiers | | | | 100 | | 1 613[a] | **1 713** | 851 |
| • sur passifs financiers | | | 150 | | 880[a] | | **1 030** | 1 569 |
| **Caps / floors** | | | | | | | | |
| • sur actifs financiers | | | | | | | | - |
| • sur passifs financiers | | 150 | | | | | **150** | 150 |

*(a) dont swaps de couverture de taux à départ décalé*

Pour les couvertures de taux renouvelables, les montants sont indiqués dans la colonne correspondant à l'échéance la plus lointaine.

## 17.2 Couverture du risque de change

### Analyse par devise d'origine

| Devise | 31 décembre 2010 (contre-valeur présentée en millions d'euros) | | | | Total | Total en-cours 31/12/2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Dollar US | Livre Sterling | Franc Suisse | Autres | | |
| **Achats et ventes à terme** | | | | | | |
| • Achats à terme | 215 | 5 | 1 | 127 | **348** | 419 |
| • Ventes à terme | 162 | 20 | 1 | 212 | **395** | 247 |
| **Swaps de devises** | 59 | 143 | 97 | 227 | **526** | 401 |
| **Options de change** | | | | | | |
| • Achats à terme | | | | | | 34 |
| • Ventes à terme | | | | | | |

### Analyse par métier

| | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Totaux 31/12/2010 | Totaux 31/12/2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Achats et ventes à terme** | | | | | | | | |
| • Achats à terme | 165 | | 14 | 132 | 37 | | **348** | 419 |
| • Ventes à terme | 291 | | 75 | 29 | | | **395** | 247 |
| **Swaps de devises** | 12 | | | 25 | | 489 | **526** | 401 |
| **Options de change** | | | | | | | | |
| • Achats à terme | | | | | | | | 34 |
| • Ventes à terme | | | | | | | | |

## 17.3 Valeur de marché des instruments de couverture

Au 31 décembre 2010, la valeur de marché (net present value) du portefeuille d'instruments financiers de couverture est de - 30,1 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 de 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 : - 13,5 millions d'euros
- opérations s'inscrivant dans le cadre d'une relation de couverture de flux de trésorerie : - 16,6 millions d'euros

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 - 6,3 millions d'euros [respectivement - 52,1 millions d'euros].

En cas d'évolution uniforme défavorable de 1% de l'euro par rapport à toutes les autres devises, la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à - 37,3 millions d'euros.

Les calculs ont été effectués par le Groupe ou obtenus de contreparties bancaires avec lesquelles ils 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

| | 31/12/2010 | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Échéances | | | 31/12/2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | À moins d'un an | De un à 5 ans | À plus de 5 ans | |
| Nantissement, hypothèques et sûretés réelles | **115** | 17 | | 98 | | | | 14 | 35 | 66 | **136** |
| Avals, cautions et garanties donnés | **252** | 35 | 2 | 67 | 4 | | 144 | 172 | 62 | 18 | **150** |
| **Total engagements de garanties donnés** | **367** | **52** | **2** | **165** | **4** | | **144** | **186** | **97** | **84** | **286** |
| Avals, cautions et garanties reçus | **11** | | 8 | | 3 | | | 1 | 8 | 2 | **3** |
| **Total engagements de garanties reçus** | **11** | | **8** | | **3** | | | **1** | **8** | **2** | **3** |
| **Solde net** | **356** | **52** | **(6)** | **165** | **1** | | **144** | **185** | **89** | **82** | **283** |

Le Groupe est susceptible d'accorder dans le cadre de ses opérations courantes, des garanties pluri-annuelles (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

| | 31/12/2010 | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Échéances | | | 31/12/2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | À moins d'un an | De un à 5 ans | À plus de 5 ans | |
| Transport d'images | **119** | | | | 119 | | | 56 | 60 | 3 | **160** |
| Maintenance réseau | **133** | | | | | 133 | | 80 | 53 | | **152** |
| Obligations en matière de provision retraite (IFC) | **41** | 15 | 2 | 22 | | | 2 | 3 | 11 | 27 | **45** |
| Autres | **488** | 23 | 4 | | 201 | 256 | 4 | 302 | 181 | 5 | **459[a]** |
| **Total engagements contractuels divers donnés** | **781** | **38** | **6** | **22** | **320** | **389** | **6** | **441** | **305** | **35** | **816** |
| Transport d'images | **119** | | | | 119 | | | 56 | 60 | 3 | **160** |
| Maintenance réseau | **133** | | | | | 133 | | 80 | 53 | | **152** |
| Obligations en matière de provision retraite (IFC) | **41** | 15 | 2 | 22 | | | 2 | 3 | 11 | 27 | **45** |
| Autres | **457** | | | | 201[a] | 256 | | 271 | 181 | 5 | **451[a]** |
| **Total engagements contractuels divers reçus** | **750** | **15** | **2** | **22** | **320** | **389** | **2** | **410** | **305** | **35** | **808** |
| **Solde net** | **31** | **23** | **4** | | | | **4** | **31** | | | **8** |

*(a) dont : engagements fermes ou optionnels de livrer ou recevoir des titres ; notamment l'accord signé avec le Groupe AB (option de vente) pour 155 M€ en 2010 et 192 M€ en 2009.*

La présentation des engagements contractuels divers a été harmonisée entre les différents métiers du Groupe.

La présentation des engagements ci-avant n'omet pas l'existence d'engagements hors bilan significatifs, selon normes comptables en vigueur.

## 18.3 Contrats de location simple

| | 31/12/2010 | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Échéances | | | 31/12/2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | À moins d'un an | De un à 5 ans | À plus de 5 ans | |
| **Contrats de location simple** | | | | | | | | | | | |
| Locations simples données | **1 442** | 31 | 31 | 165 | 146 | 1 069 | | 244 | 811 | 387 | **1 518** |
| Locations simples reçues | **1 442** | 31 | 31 | 165 | 146 | 1 069 | | 244 | 811 | 387 | **1 518** |
| **Contrats de location simple nets** | | | | | | | | | | | |

Loyers futurs minima restant dus jusqu'à la date normale de renouvellement des contrats (ou date de première résiliation possible) au titre des baux de locations simples nés dans le cadre des activités courantes (terrains, constructions, matériels…) Après réévaluation (augmentation prévisionnelle des loyers), ces montants pour l'essentiel tiennent compte d'un calcul d'actualisation (taux marginal d'endettement).

Bouygues Telecom : 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 : 650 millions d'euros, et loyers immobiliers et divers : 136 millions d'euros, loyers des nouveaux locaux Sequana et Technopôle : 267 millions d'euros et divers : 16 millions d'euros).

## 18.4 Contrats de location-financement (déjà comptabilisés au passif du bilan)

| | 31/12/2010 | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Échéances | | | 31/12/2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | À moins d'un an | De un à 5 ans | À plus de 5 ans | |
| **Location-financement** | **70** | **1** | | **40** | **20** | **9** | | **23** | **45** | **2** | **59** |

## 18.5 Autres engagements

| Bouygues Telecom | |
|---|---|
| **Zones blanches** | La convention signée en 2003 entre les trois opérateurs, l'État, les Collectivités territoriales et l'ARCEP prévoit la couverture de quelques 3 000 communes en zones blanches. A fin 2010, plus de 98 % des communes initialement prévues étaient couvertes. Par ailleurs, les opérateurs ont accepté, au-delà de leur engagement initial, de couvrir 364 nouvelles communes, portant le programme final à plus de 3 300 communes à couvrir pour 2011. |
| **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 pour prévoir l'arrivée ultérieure de Free Mobile, prévoit la couverture d'environ 3 600 communes, dont notamment l'ensemble des communes du programme zones blanches 2G; il permettra d'offrir à l'horizon fin 2013 une couverture 3G équivalente à la couverture 2G, soit environ 99,8% de la population, au-delà des obligations de couverture 3G des opérateurs. |

## 18.6 Actifs et passifs éventuels

| Bouygues Telecom | |
|---|---|
| **Actifs éventuels :** | |
| **Taxe sur les Services Audiovisuel** | La loi audiovisuelle 2009-258 du 5 mars 2009 a instauré une taxe sur les services, due par tout opérateur de communications électroniques de 0,9 % correspondant à la fraction du montant des encaissements annuels taxables, hors TVA, qui excède 5 millions.<br>Les opérateurs membres de la Fédération (FFT) ont exercé un recours contre cette taxe devant la Commission européenne.<br>Cette autorité vient d'ouvrir une procédure d'infraction contre la France concernant cette taxe. |

# NOTE 19 • EFFECTIFS, ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL ET PARTICIPATION

## 19.1 Effectif moyen

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Cadres | **22 201** | 21 804 |
| Agents de maîtrise et employés | **21 761** | 21 246 |
| Compagnons | **32 241** | 31 143 |
| **Sous-total effectif France** | **76 203** | **74 193** |
| Effectifs contrats expatriés et contrats locaux | **61 205** | 70 161 |
| **Total effectif moyen** | **137 408** | **144 354[a]** |

*(a) Y compris Finagestion jusqu'au 30 septembre 2009*

## 19.2 Engagements envers le personnel

| | 31/12/2009 | Flux 2010 | 31/12/2010 |
|---|---|---|---|
| Indemnités de fin de carrière (IFC) | **311** | 7 | **318** |
| Médailles du travail | **104** | 20 | **124** |
| Autres avantages post emploi (pension) | **40** | 16 | **56** |
| **Total** | **455** | **43** | **498** |

## 19.3 Engagements envers le personnel, engagements en matière de retraite (avantages postérieurs à l'emploi) hors médaille du travail

Les tableaux ci-dessous fournissent des informations sur les engagements du Groupe en matière de retraite.

### 19.3.1 Régimes à cotisations définies

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| **Montants comptabilisés en charges** | **(1 651)** | (1 679) |

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 : voir note 20

### 19.3.2 Régimes à prestations définies

**Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat (charges opérationnelles)**

| (a) | Indemnités de fin de carrière | | Pensions[b] | |
|---|---|---|---|---|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Coûts des services rendus | **(12)** | 2 | **(3)** | 0 |
| Charges d'intérêt sur l'obligation | **13** | 11 | **12** | 11 |
| Rendement attendu des actifs du régime | | | **(12)** | (10) |
| Coûts des services passés | **3** | 4 | **(16)** | (1) |
| **Charge / produit net comptabilisé au compte de résultat** | **4** | **17** | **(19)** | **0** |

*(a) Convention de signe :*
*- charge nette : signe positif*
*- produit net : signe négatif*
*(b) Colas : les pensions sont gérées par des fonds indépendants de l'entreprise.*

### Montants comptabilisés au bilan

| | Indemnités de fin de carrière | | Pensions[b] | | Total 2010 | Total 2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 31/12/2010 | 31/12/2009 | 31/12/2010 | 31/12/2009 | | |
| Valeur actualisée des obligations | **364** | 363 | **324** | 283 | **688** | 646 |
| Juste valeur des actifs du régime (fonds dédiés) | **1** | | **(270)** | (246) | **(269)** | (246) |
| Coût des services passés restant à comptabiliser | **(42)** | (47) | **2** | 3 | **(40)** | (44) |
| Divers | **(5)**[a] | (5)[a] | | | **(5)** | (5) |
| **Passifs nets comptabilisés (provision)** | **318** | **311** | **56** | **40** | **374** | **351** |
| Ratio : fonds dédiés / Valeur actualisée des obligations | | | 83 % | 87 % | | |

*(a) fonds TF1 résiduel pour une fraction des obligations.*
*(b) concerne notamment le groupe Colas au titre de fonds de pensions situés au Royaume-Uni*

### Variations des éléments du bilan (provisions non courantes)

| | Indemnités de fin de carrière | | Pensions | |
|---|---|---|---|---|
| | 31/12/2010 | 31/12/2009 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
| **Au 1er janvier** | **311** | **358** | **40** | **29** |
| Charges comptabilisées | **4** | 20 | **(19)** | |
| Variations de périmètre et change | **5** | | **16** | |
| Virements de rubriques et autres | **7** | (22) | **(1)** | |
| Écarts actuariels comptabilisés dans les capitaux propres | **(9)** | (45) | **20** | 11 |
| **Au 31 décembre** | **318** | **311** | **56** | **40** |

### Répartition par métier au 31 décembre 2010

| | BTP | Immobilier | Routes | Médias | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Charge nette d'indemnités de fin de carrière | 6 | 1 | (4) | (3) | 3 | 1 | **4** |
| Provisions non courantes (bilan) : | | | | | | | |
| • indemnités de fin de carrière | 103 | 6 | 145 | 23 | 29 | 12 | **318** |
| • pensions | 1 | | 55 | | | | **56** |

### Répartition par zone géographique au 31 décembre 2010

| | France et Dom | Union européenne | Autres pays européens | Afrique | Amériques | Asie Pacifique | Moyen-Orient | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Charge nette d'indemnités de fin de carrière[a] | 4 | | | | | | | **4** |
| Provisions non courantes (bilan) : | | | | | | | | |
| • indemnités de fin de carrière | 309 | | | 5 | 1 | 2 | 1 | **318** |
| • pensions | 16 | 30 | | | | 10 | | **56** |

*(a) La charge 2010 sur pensions n'est pas significative.*

**Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des indemnités de fin de carrière**

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Taux d'actualisation | **4,62 % (iboxx A10)** | 4,89 % (iboxx A10) |
| Table de survie | **INSEE** | INSEE |
| Âge de départ en retraite (selon métiers) : | | |
| • Cadres | **63/65 ans** | 62/65 ans |
| • Etams / compagnons | **62/63 ans** | 60/65 ans |
| Augmentation future des salaires (selon activité)[a] | **2 à 4 %** | 2 à 4 % |

*(a) taux d'inflation inclus*

## 19.4 Participation au capital

### 19.4.1 Stock-options

Nombre total d'options pouvant effectivement (juridiquement et économiquement) être exercées : 6 192 274

**Cours de Bourse au 31/12/2010 : 32,255 euros**

| Plan | Solde au 31/12/2010 | Date d'attribution | Date minimale d'exercice normal | Date minimale d'exercice PEE | Cours de levée (€) | Nombre d'options économiquement exerçables |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2004.03 | 2 263 290 | 15/03/04 | 15/03/08 | 15/03/05 | 25,15 | 2 263 290 |
| 2005.06 | 2 771 916 | 21/06/05 | 21/06/09 | 21/06/06 | 31,34 | 2 771 916 |
| 2006.09 | 3 553 139 | 05/09/06 | 05/09/10 | 05/09/07 | 40,00 | - |
| 2007.06 | 4 251 650 | 05/06/07 | 05/06/11 | 05/06/08 | 63,44 | - |
| 2008.03 | 4 290 700 | 31/03/08 | 31/03/12 | 31/03/09 | 43,23 | - |
| 2009.04 | 4 628 272 | 01/04/09 | 01/04/13 | 01/04/10 | 25,95 | 1 157 068 |
| 2010.06 | 4 113 550 | 30/06/10 | 30/06/14 | 30/06/11 | 34,52 | - |
| **Total** | | | | | | **6 192 274** |

Pour être effectivement exerçables, les options doivent remplir deux conditions :

1) être juridiquement exerçables au 31/12/2010, soit par exercice normal, soit par exercice partiel anticipé dans le cadre du PEE.

2) être économiquement exerçables au 31/12/2010 : pour qu'une option soit économiquement exerçable, son prix d'exercice doit être inférieur au cours de clôture au 31/12/2010, soit 32,255 €.

# 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 | Charges | | Produits | | Créances | | Dettes | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | 31/12/2010 | 31/12/2009 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
| Parties liées en amont | 5 | 6 | 1 | 1 | 2 | | | |
| Coentreprises | 25 | 53 | 156 | 170 | 236 | 179 | 113 | 123 |
| Entités associées | 7 | 13 | 101 | 257 | 64 | 57 | 10 | 22 |
| Autres parties liées | 34 | 29 | 17 | 10 | 66 | 32 | 45 | 31 |
| **Total** | **71** | **101** | **275** | **438** | **368** | **268** | **168** | **176** |
| Échéances | | | | | | | | |
| moins d'un an | | | | | 295 | 231 | 165 | 173 |
| de 1 à 5 ans | | | | | 30 | 20 | 3 | 3 |
| plus de 5 ans | | | | | 43 | 17 | | |
| dont dépréciations pour créances douteuses (sociétés non consolidées pour l'essentiel) | | | | | **77** | 77 | | |

Identité des parties liées :

- Parties liées en amont : SCDM (société contrôlée par Martin et Olivier Bouygues) ;
- Coentreprises : principalement sociétés de carrières / SEP de travaux / sociétés de promotion immobilière ;
- Entités associées : notamment transactions avec les sociétés concessionnaires ;
- 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 2010.

**Les rémunérations directes** s'élèvent à 15.721.071€ dont 7.321.699 € de rémunération de base, 8.399.372 € de rémunération variable payée en 2011 et liée aux performances réalisées en 2010 et 470.199 € de jetons de présence. Les jetons de présence alloués aux administrateurs et aux censeurs non dirigeants sont de 455.962 €.

**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 2010 au fonds des actifs constitué par la compagnie d'assurance s'est élevée à 1.100.000€.

**Avantages à long terme :** néant.

**Indemnités de fin de contrat** concernent les indemnités de fin de carrière pour un montant de 391.354 €.

**Paiement en actions :** le nombre de titres attribués le 1er juin 2010 (stock-options) aux membres du comité de direction générale est de 1.120.000 au prix d'exercice de 34,52 €. La date minimale d'exercice est le 1er juillet 2014. La charge comptabilisée en 2010 ressort à 218.262 €.

# 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.

**Sur activités poursuivies**

| Filiales acquises / sortantes | BTP | Immobilier | Routes | Médias[a] | Télécoms | Bouygues SA et autres activités | Total 12/2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Trésorerie | 53 | 21 | (21) | (4) | - | 2 | **51** |
| Stocks | (1) | (4) | (4) | (27) | - | - | **(36)** |
| Clients et créances | 11 | (18) | (60) | (40) | - | - | **(107)** |
| Immobilisations | 1 | 1 | (50) | (16) | - | - | **(64)** |
| Goodwill | (1) | - | 7 | (181) | - | (222) | **(397)** |
| Fournisseurs et dettes courantes | (60) | (15) | 20 | 70 | - | 1 | **16** |
| Dettes à long terme | - | - | 4 | - | - | (2) | **2** |
| Provisions non courantes | (2) | 7 | 49 | 1 | - | - | **55** |
| Impôts LT | (2) | - | 32 | - | - | - | **30** |
| **Coût d'acquisition ou de cession net** | **(1)** | **(8)** | **(23)** | **(197)** | **-** | **(221)** | **(450)** |
| Trésorerie acquise ou cédée | (53) | (21) | 21 | 4 | - | (2) | **(51)** |
| Dettes nettes sur immobilisations financières | - | 1 | 2 | - | - | (2) | **1** |
| **Flux de trésorerie net résultant de l'acquisition ou sortie des filiales** | **(54)** | **(28)** | **-** | **(193)** | **-** | **(225)** | **(500)** |

*(a) acquisition TMC / NT1 pour l'essentiel*

**Sur activités non poursuivies : NEANT**

## NOTE 22 • HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (en milliers d'euros)

Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau, en charge des contrôles des comptes consolidés de Bouygues et sociétés faisant l'objet d'une intégration, affectés en compte de résultat consolidé au 31/12/2010.

| Missions | Réseau Mazars | | | | Réseau Ernst & Young | | | | Autres réseaux[a] | | | | Total Charge | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Montant (HT) | | % | | Montant (HT) | | % | | Montant (HT) | | % | | | |
| | 12/2010 | 12/2009 | 12/2010 | 12/2009 | 12/2010 | 12/2009 | 12/2010 | 12/2009 | 12/2010 | 12/2009 | 12/2010 | 12/2009 | 12/2010 | 12/2009 |
| **A - Audit** | | | | | | | | | | | | | | |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés[b] | 6 341 | 5 379 | 96 % | 96 % | 4 226 | 3 696 | 94 % | 92 % | 7 445 | 8 024 | 91 % | 87 % | 18 012 | 17 099 |
| • Bouygues SA | 218 | 216 | | | 219 | 217 | | | 0 | 0 | | | 437 | 433 |
| • Filiales intégrées | 6 123 | 5 163 | | | 4 007 | 3 479 | | | 7 445 | 8 024 | | | 17 575 | 16 666 |
| Missions accessoires[c] | 148 | 236 | 2 % | 4 % | 287 | 311 | 6 % | 8 % | 203 | 77 | 2 % | 1 % | 638 | 624 |
| • Bouygues SA | 30 | | | | 21 | 10 | | | | 0 | | | 51 | 10 |
| • Filiales intégrées | 118 | 236 | | | 266 | 301 | | | 203 | 77 | | | 587 | 614 |
| **Sous-total 1** | **6 489** | **5 615** | **98 %** | **100 %** | **4 513** | **4 007** | **100%** | **100 %** | **7 648** | **8 101** | **93 %** | **88 %** | **18 650** | **17 723** |
| **B - Autres prestations[d]** | | | | | | | | | | | | | | |
| Juridique, fiscal, social | 84 | 0 | 1 % | | 0 | 0 | 0 % | | 413 | 638 | 5 % | 7 % | 497 | 638 |
| Autres | 40 | 0 | 1 % | | 0 | 0 | 0 % | | 114 | 450 | 2 % | 5 % | 154 | 450 |
| **Sous-total 2** | **124** | **0** | **2 %** | **0 %** | **0** | **0** | **0 %** | **0 %** | **527** | **1 088** | **7 %** | **12 %** | **651** | **1 088** |
| **Total charge d'honoraires** | **6 613** | **5 615** | **100 %** | **100 %** | **4 513** | **4 007** | **100 %** | **100 %** | **8 175** | **9 189** | **100 %** | **100 %** | **19 301** | **18 811** |

*(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 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 • PRINCIPAUX TAUX DE CONVERSION

Convention : 1 unité monétaire locale = X euros

| Pays | Unité monétaire | Cours de clôture | | Cours moyen annuel | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 31/12/2010 | 31/12/2009 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
| **EUROPE** | | | | | |
| Danemark | Couronne danoise | **0,134165** | 0,134376 | **0,134269** | 0,134299 |
| Grande-Bretagne | Livre sterling | **1,161778** | 1,125999 | **1,168215** | 1,123622 |
| Hongrie | Forint hongrois | **0,003598** | 0,003698 | **0,003617** | 0,003553 |
| Pologne | Zloty polonais | **0,251572** | 0,243635 | **0,249695** | 0,230048 |
| République tchèque | Couronne tchèque | **0,039903** | 0,037774 | **0,039583** | 0,037742 |
| Roumanie | Nouveau leu roumain | **0,234632** | 0,236055 | **0,237141** | 0,235754 |
| Suisse | Franc suisse | **0,799744** | 0,674036 | **0,729949** | 0,663291 |
| **AMÉRIQUE DU NORD** | | | | | |
| États-Unis | Dollar US | **0,748391** | 0,694155 | **0,757189** | 0,716174 |
| Canada | Dollar canadien | **0,750638** | 0,661026 | **0,732055** | 0,632161 |
| **AUTRES** | | | | | |
| Maroc | Dirham marocain | **0,089497** | 0,088464 | **0,089724** | 0,088884 |
| Thaïlande | Baht thaïlandais | **0,024894** | 0,020839 | **0,023913** | 0,020901 |
| Hong-Kong | Dollar Hong-Kong | **0,096287** | 0,089518 | **0,097455** | 0,092393 |
| Communauté financière africaine | Franc CFA | **0,001524** | 0,001524 | **0,001524** | 0,001524 |
| Afrique du Sud | Rand sud africain | **0,112835** | 0,093756 | **0,103544** | 0,086801 |

# NOTE 24 • LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2010

| Sociétés | Ville / Pays | % intérêt 2010 | % intérêt 2009 | % contrôle direct et indirect[a] 2010 | % contrôle direct et indirect[a] 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **FRANCE** | | | | | |
| **Intégration globale** | | | | | |
| **Construction** | | | | | |
| **Bouygues Construction SA** | Saint-Quentin-en-Yvelines | 99,97 | 99,97 | | |
| Bouygues Bâtiment Ile-de-France SA | Saint-Quentin-en-Yvelines | 99,97 | 99,97 | | |
| Bouygues Bâtiment International SA | Saint-Quentin-en-Yvelines | 99,97 | 99,97 | | |
| Bouygues TP SA | Saint-Quentin-en-Yvelines | 99,97 | 99,97 | | |
| Axione | Malakoff | 99,97 | 99,97 | | |
| Bati-Rénov SA | Orly | 99,32 | 99,32 | | |
| Brézillon SA | Noyon | 99,32 | 99,32 | | |
| Challenger SNC | Paris | 99,97 | (b) | | |
| DTP Terrassement SA | Saint-Quentin-en-Yvelines | 99,97 | 99,97 | | |
| DV Construction SA | Mérignac | 99,97 | 99,97 | | |
| ETDE SA | Saint-Quentin-en-Yvelines | 99,97 | 99,97 | | |
| Exprimm IT | Villebon-sur-Yvette | 99,97 | 99,97 | | |
| Exprimm SA | Saint-Quentin-en-Yvelines | 99,97 | 99,97 | | |
| GFC Construction SA | Caluire et Cuire | 99,97 | 99,97 | | |
| GTB Construction SA | Nantes | 99,97 | 99,97 | | |
| Mainguy SAS | Vertou | 99,97 | 99,97 | | |
| Norpac SA | Villeneuve d'Ascq | 99,97 | 99,97 | | |
| Pertuy Construction SA | Maxéville | 99,97 | 99,97 | | |
| Quille SA | Rouen | 99,97 | 99,97 | | |
| Serma SAS | Champforgueil | 99,97 | 99,97 | | |
| Sodéarif SA | Saint-Quentin-en-Yvelines | 99,96 | 99,96 | | |
| **Immobilier** | | | | | |
| **Bouygues Immobilier** | Issy-les-Moulineaux | 100,00 | 100,00 | | |
| SLC | Lyon | 100,00 | 100,00 | | |
| SNC Bouygues Immobilier Entreprises Ile-de-France | Issy-les-Moulineaux | 100,00 | 100,00 | | |
| SNC Bouygues Immobilier Est | Strasbourg | Déconsolidation | 100,00 | | |
| SNC Bouygues Immobilier Paris | Issy-les-Moulineaux | 100,00 | 100,00 | | |
| **Routes** | | | | | |
| **Colas SA** et ses filiales régionales *(Colas, Screg, et Sacer)* | Boulogne-Billancourt | 96,62 | 96,62 | | |
| Aximum | Chatou | 96,61 | 96,61 | 100,00 | 100,00 |
| Colas Guadeloupe | Baie-Mahault (Guadeloupe) | 96,61 | 96,61 | 100,00 | 100,00 |
| Colas Martinique | Le Lamentin (Martinique) | 96,61 | 96,61 | 100,00 | 100,00 |
| Colas Rail | Maisons-Laffitte | 96,61 | 96,61 | 100,00 | 100,00 |
| Grands Travaux Océan Indien (GTOI) SA | Le Port (La Réunion) | 96,61 | 96,61 | 99,99 | 99,99 |
| Smac et ses filiales | Boulogne-Billancourt | 96,61 | 96,61 | 100,00 | 100,00 |
| Société de la Raffinerie de Dunkerque | Dunkerque | 96,61 | - | 100,00 | - |
| Spac et ses filiales | Clichy | 96,61 | 96,61 | 100,00 | 100,00 |
| **Communication** | | | | | |
| **Télévision Française 1 SA** | Boulogne-Billancourt | 43,09 | 43,02 | | |
| Dujardin et ses filiales | Cestas | 43,09 | 43,02 | 100,00 | 100,00 |
| E-TF1 | Boulogne-Billancourt | 43,09 | 43,02 | 100,00 | 100,00 |
| Eurosport SA et ses filiales | Issy-les-Moulineaux | 43,09 | 43,02 | 100,00 | 100,00 |
| La Chaîne Info | Boulogne-Billancourt | 43,09 | 43,02 | 100,00 | 100,00 |
| NT1 | Boulogne-Billancourt | 43,09 | - | 100,00 | - |
| Télé Monte Carlo | Monaco | 43,09 | IP en 2009 | 100,00 | - |
| Téléshopping | Boulogne-Billancourt | 43,09 | 43,02 | 100,00 | 100,00 |
| TF1 Droits Audiovisuels | Boulogne-Billancourt | 43,09 | 43,02 | 100,00 | 100,00 |
| TF1 Entreprises | Boulogne-Billancourt | 43,09 | 43,02 | 100,00 | 100,00 |
| TF1 Publicité | Boulogne-Billancourt | 43,09 | 43,02 | 100,00 | 100,00 |
| TF1 Vidéo | Boulogne-Billancourt | 43,09 | 43,02 | 100,00 | 100,00 |
| TV Breizh | Lorient | 43,09 | 43,02 | 100,00 | 100,00 |
| Une Musique | Boulogne-Billancourt | 43,09 | 43,02 | 100,00 | 100,00 |
| **Télécommunications** | | | | | |
| **Bouygues Telecom SA** et ses filiales | Paris | 89,55 | 89,55 | | |
| **Filiales diverses** | | | | | |
| Bouygues Relais SNC | Paris | 100,00 Cession à Bouygues Construction | 100,00 | | |
| Challenger SNC | Paris | | 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 | | |
| **Intégration proportionnelle** | | | | | |
| **Routes** | | | | | |
| Carrières Roy | Saint-Varent | 48,29 | 48,29 | 49,98 | 49,98 |
| **Filiales diverses** | | | | | |
| Serendipity et ses filiales | Paris | 50,00 | 50,00 | | |

*(a) Si le pourcentage de contrôle est différent du pourcentage d'intérêt*
*(b) antérieurement détenu par Bouygues SA*

| Sociétés | Ville / Pays | % intérêt 2010 | % intérêt 2009 | % contrôle direct et indirect[a] 2010 | % contrôle direct et indirect[a] 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Mise en équivalence** | | | | | |
| **Construction** | | | | | |
| Adelac SAS | Beaumont | 46,09[b] | 45,86 | | |
| Autoroute de liaison Seine-Sarthe SA | Bourg-Achard | 33,16 | 33,16 | | |
| Axione Infrastructures SAS et ses filiales | Saint-Quentin-en-Yvelines | 15,00 | 15,00 | | |
| Consortium Stade de France SA | Saint-Denis | 33,32 | 33,32 | | |
| **Routes** | | | | | |
| Cofiroute | Sèvres | 16,11 | 16,11 | 16,67 | 16,67 |
| **Communication** | | | | | |
| Groupe AB | La Plaine Saint-Denis | (c) | 14, 41 | - | 33,50 |
| Métro France Publications | Paris | 14,78 | 14 ,76 | 34,30 | 34,30 |
| **Filiales diverses** | | | | | |
| Alstom | Levallois-Perret | 30,77 | 29,80 | | |
| Finagestion et ses filiales (Afrique) | Saint-Quentin-en-Yvelines | 21,50 | 21,50 | | |
| **INTERNATIONAL** | | | | | |
| **Intégration globale** | | | | | |
| **Construction** | | | | | |
| Acieroïd SA | Barcelone / Espagne | 99,97 | 99,97 | | |
| Bouygues Thaï Ltd | Bangkok / Thaïlande | 48,99 | 48,98 | | |
| Bouygues UK Ltd | Londres / Royaume-Uni | 99,97 | 99,97 | | |
| Bymaro | Casablanca / Maroc | 99,96 | 99,96 | | |
| David Webster Lighting et ses filiales | Harlow / 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 | | |
| Ecovert FM | Londres / Royaume-Uni | 99,97 | 99,97 | | |
| ETDE Contracting Ltd | Derbyshire / Royaume-Uni | 99,97 | 99,97 | | |
| ETDE Gabon | Libreville / Gabon | 84,39 | 84,39 | | |
| ETDE Hungary | Gyor / Hongrie | 99,97 | 99,97 | | |
| Icel Maidstone Ltd et ses filiales | Londres / Royaume-Uni | 99,97 | 99,97 | | |
| Karmar SA | Varsovie / Pologne | 99,97 | 99,97 | | |
| Kohler Investment SA | Luxembourg | 99,97 | 99,97 | | |
| Losinger Construction AG | Köniz / Suisse | 99,97 | 99,97 | | |
| Marazzi Holding AG et ses filiales | Berne / Suisse | 99,97 | 99,97 | | |
| Prader Losinger SA | Sion / Suisse | 99,64 | 99,64 | | |
| VCES Holding s.r.o. et ses filiales | Pardubice / République tchèque | 99,97 | 99,97 | | |
| VSL International Ltd | Berne / Suisse | 99,87 | 99,82 | | |
| Warings Construction Group Holding Ltd et ses filiales | Portsmouth / Royaume-Uni | 99,97 | 99,97 | | |
| Westminster Local Education Partnership Ltd | Londres / Royaume-Uni | 79,98 | 79,98 | | |
| **Immobilier** | | | | | |
| Bouygues Inmobiliaria SA | Madrid / Espagne | 100,00 | 100,00 | | |
| Parque Empresarial Cristalia SL | Madrid / Espagne | 100,00 | 100,00 | | |
| **Routes** | | | | | |
| Colas Belgium et ses filiales | Bruxelles / Belgique | 96,61 | 96,61 | 100,00 | 100,00 |
| Colas Canada Inc. | Montréal Québec / Canada | 96,62 | 96,62 | 100,00 | 100,00 |
| Colas Cz | Prague / République tchèque | 96,62 | 96,62 | 100,00 | 100,00 |
| Colas Danmark A/S | Virum / Danemark | 96,62 | 96,62 | 100,00 | 100,00 |
| Colas Gabon | Libreville / Gabon | 86,86 | 86,86 | 89,99 | 89,90 |
| Colas Hungaria et ses filiales | Budapest / Hongrie | 96,62 | 96,62 | 100,00 | 100,00 |
| Colas Inc. et ses filiales | Morristown New Jersey / Etats Unis | 96,62 | 96,62 | 100,00 | 100,00 |
| Colas Ltd et ses filiales | Rowfant / Royaume-Uni | 96,62 | 96,62 | 100,00 | 100,00 |
| Colas du Maroc et ses filiales | Casablanca / Maroc | 96,61 | 96,61 | 100,00 | 100,00 |
| Colas Polska | Sroda-Wielkopol / Pologne | 96,62 | 96,62 | 100,00 | 100,00 |
| Colas SA et ses filiales | Lausanne / Suisse | 95,87 | 95,87 | 99,22 | 99,22 |
| **Filiales diverses** | | | | | |
| Challenger Réassurance | Luxembourg | 99,99 | 99,99 | | |
| Uniservice | Genève / Suisse | 99,99 | 99,99 | | |
| **Intégration proportionnelle** | | | | | |
| **Construction** | | | | | |
| Bombela Civils Jv Ltd | Johannesburg / Afrique du Sud | 44,99 | 44,99 | | |
| **Mise en équivalence** | | | | | |
| **Construction** | | | | | |
| Bina Fincom | Zagreb / Croatie | 44,99 | 44,99 | | |
| Hermes Airports Ltd | Nicosia / Chypre | 21,99 | 21,99 | | |

*(a) Si le pourcentage de contrôle est différent du pourcentage d'intérêt*

*(b) 39,19 % Bouygues Construction, 6,90 % Colas*

*(c) Voir note 1*

# Comptes **INDIVIDUELS** en normes françaises

## BILAN SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2010

### Actif

| (en millions d'euros) | Brut 2010 | Amortissements Dépréciations 2010 | Net 2010 | Net 2009 | Net 2008 |
|---|---|---|---|---|---|
| Immobilisations incorporelles | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Immobilisations financières | 11 473 | 19 | 11 454 | 11 256 | 11 232 |
| • Participations | 11 293 | 15 | 11 278 | 11 081 | 11 061 |
| • Créances rattachées à des participations | 10 | 1 | 9 | 12 | 6 |
| • Autres | 170 | 3 | 167 | 163 | 165 |
| **ACTIF IMMOBILISÉ** | **11 477** | **21** | **11 456** | **11 257** | **11 233** |
| Stocks et en-cours | | | | | |
| Avances et acomptes | 1 | | 1 | | |
| Créances clients et comptes rattachés | 19 | | 19 | 18 | 20 |
| Créances diverses | 170 | 2 | 168 | 72 | 112 |
| Valeurs mobilières de placement | 3 484 | 1 | 3 483 | 2 978 | 2 955 |
| Disponibilités | 1 056 | | 1 056 | 556 | 8 |
| **ACTIF CIRCULANT** | **4 730** | **3** | **4 727** | **3 624** | **3 095** |
| Comptes de régularisation | 87 | | 87 | 37 | 42 |
| **TOTAL ACTIF** | **16 294** | **24** | **16 270** | **14 918** | **14 370** |

### Passif

| (en millions d'euros) | Net 2010 | Net 2009 | Net 2008 |
|---|---|---|---|
| Capital social | 366 | 354 | 343 |
| Primes et réserves | 3 151 | 2 875 | 2 668 |
| Report à nouveau | 1 467 | 1 017 | 679 |
| Résultat net de l'exercice | 894 | 1 017 | 882 |
| Provisions réglementées | 6 | 4 | 3 |
| **CAPITAUX PROPRES** | **5 884** | **5 267** | **4 575** |
| Provisions | 88 | 83 | 100 |
| Dettes financières | 7 066 | 6 238 | 7 285 |
| Avances et acomptes reçus sur commandes | | | |
| Dettes d'exploitation | 21 | 21 | 31 |
| Dettes diverses | 48 | 33 | 25 |
| **DETTES** | **7 223** | **6 375** | **7 441** |
| **CONCOURS BANCAIRES COURANTS ET SOLDES CRÉDITEURS DE BANQUES** | **3 123** | **3 234** | **2 299** |
| Comptes de régularisation | 40 | 42 | 55 |
| **TOTAL PASSIF** | **16 270** | **14 918** | **14 370** |

## COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2010

| (en millions d'euros) | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|---|---|---|
| **CHIFFRE D'AFFAIRES** | **66** | **69** | **80** |
| Autres produits d'exploitation | 1 | 2 | 1 |
| Achats et variations de stocks | | | |
| Impôts, taxes et versements assimilés | (2) | (3) | (3) |
| Charges de personnel | (44) | (44) | (61) |
| Charges externes et autres charges d'exploitation | (45) | (49) | (49) |
| Dotations nettes aux comptes d'amortissements, de dépréciations et de provisions | (4) | (2) | 4 |
| **RÉSULTAT D'EXPLOITATION** | **(28)** | **(27)** | **(28)** |
| Produits et charges financiers | 659 | 889 | 752 |
| **RÉSULTAT COURANT** | **631** | **862** | **724** |
| Produits et charges exceptionnels | 69 | 20 | 14 |
| Impôts sur les bénéfices / Intéressement | 194 | 135 | 144 |
| **BÉNÉFICE** | **894** | **1 017** | **882** |

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

| (en millions d'euros) | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|---|---|---|
| **A - OPÉRATIONS D'EXPLOITATION** | | | |
| **Capacité d'autofinancement** | **851** | **981** | **913** |
| Résultat de l'exercice | 894 | 1 017 | 882 |
| Dotations / reprises aux amortissements, dépréciations sur actif immobilisé | 20 | 7 | 4 |
| Dotations / reprises aux provisions | 6 | (17) | 18 |
| Charges à répartir et produits à étaler | (2) | (9) | 18 |
| Plus et moins-values sur cessions d'immobilisations | (67) | (17) | (9) |
| **Variation du besoin en fonds de roulement** | **(81)** | **34** | **157** |
| Actif circulant | (96) | 41 | 143 |
| Passif circulant | 15 | (7) | 14 |
| **TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION** | **770** | **1 015** | **1 070** |
| **B - OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT** | | | |
| **Augmentation d'actifs immobilisés** | | | |
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles | (1) | (1) | |
| Acquisitions d'immobilisations financières | (377) | (22) | (239) |
| | **(378)** | **(23)** | **(239)** |
| Cessions d'actifs immobilisés | 232 | 21 | 14 |
| **Investissements nets** | **(146)** | **(2)** | **(225)** |
| Autres immobilisations financières nettes | 2 | (6) | 37 |
| Créances / dettes nettes sur immobilisations | (1) | | (21) |
| **TRÉSORERIE AFFECTÉE AUX INVESTISSEMENTS** | **(145)** | **(8)** | **(209)** |
| **C - OPÉRATIONS DE FINANCEMENT** | | | |
| Variation des capitaux propres | 287 | 221 | (239) |
| Dividendes versés | (566) | (545) | (510) |
| Variation des dettes financières | 771 | (1 048) | 1 035 |
| **TRÉSORERIE RÉSULTANT DU FINANCEMENT** | **492** | **(1 372)** | **286** |
| **VARIATIONS DE TRÉSORERIE (A + B + C)** | **1 117** | **(365)** | **1 147** |
| Trésorerie au 1er janvier | 299 | 664 | (483) |
| Autres flux non monétaires | | | |
| Variation de l'exercice | 1 117 | (365) | 1 147 |
| **TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE** | **1 416** | **299** | **664** |

# Annexe aux comptes **INDIVIDUELS**

## Sommaire


1 Faits significatifs de l'exercice

2 Principes, règles et méthodes comptables

3 Actif immobilisé

4 Échéances des créances de l'actif circulant

5 Disponibilités

6 Comptes de régularisation

7 Variation des capitaux propres

8 Composition du capital de la société

9 Provisions

10 Échéances des dettes à la clôture de l'exercice

11 Détails des comptes concernant les entreprises liées

12 Opérations sur les instruments financiers

13 Engagements hors bilan, donnés et reçus

14 Chiffre d'affaires

15 Résultat financier

16 Intégration fiscale et impôt sur les bénéfices

17 Situation fiscale latente

18 Effectif moyen employé pendant l'exercice

19 Avances, crédits, rémunérations alloués aux organes d'administration et de direction

20 Inventaire des valeurs mobilières

21 Tableau des filiales et participations


**Chiffres exprimés en millions d'euros**

## NOTE 1 • FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

### 1.1 Participations

#### 1.1.1 Alstom

Bouygues détient au 31 décembre 2010, 30,77 % du capital d'Alstom, pour un montant global de 3 697 millions d'euros.

La Commission Européenne a autorisé le 13 janvier 2010 l'opération d'échange des titres détenus dans Alstom Hydro Holding contre remise de 4,4 millions d'actions Alstom, initiée en novembre 2009, après exercice de l'option détenue par Bouygues ; sa réalisation finale est intervenue le 12 mars 2010 après obtention des dernières autorisations. Une plus-value de 67 millions d'euros a été prise en compte sur l'opération en produits exceptionnels.

#### 1.1.2 SNC Challenger

Bouygues a cédé en décembre 2010, 100 % des titres de cette société à Bouygues Construction pour un montant de 15 millions d'euros, (résultat de cession non significatif).

### 1.2 Actions propres

Au cours de l'exercice 2010, Bouygues a acquis 4 820 194 actions propres pour un montant de 155 millions d'euros, comptabilisés en "Autres Titres immobilisés".

Au 31 décembre 2010, Bouygues ne détient plus d'actions propres par l'intermédiaire du compte de liquidité, celui-ci ayant été clôturé le 10 mai 2010.

### 1.3 Bouygues Confiance 5

En 2010, une opération d'actionnariat salarié dénommée Bouygues Confiance 5 a été mise en place, suite à la décision du conseil d'administration de Bouygues lors de sa séance du 27 juillet 2010 ; la souscription a eu lieu du 5 novembre au 28 novembre 2010.

Ce nouveau fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), à effet de levier, permet aux salariés du Groupe de bénéficier d'une décote de 20 % du prix de l'action.

Il en est résulté une augmentation de capital le 30 décembre 2010, par création de 9 838 593 actions pour un montant de 250 millions d'euros.

### 1.4 Emprunts obligataires

#### 1.4.1 Emprunt obligataire émis en février 2010

- Montant : cinq cent millions d'euros
- Taux : 4 %
- Prime d'émission : 99,651 %
- Modalité de remboursement : amortissement en totalité le 12 février 2018, par remboursement au pair
- Durée : huit ans

#### 1.4.2 Échange obligataire réalisé le 29 octobre 2010

Dans le but d'allonger la maturité des emprunts obligataires et profitant des conditions favorables du marché, Bouygues a émis le 29 octobre 2010 un emprunt obligataire selon les modalités suivantes :

- Montant : un milliard d'euros
- Taux : 3,641 %
- Modalité de remboursement : amortissement en totalité le 29 octobre 2019 par remboursement au pair
- Durée : neuf ans

Cet emprunt obligataire a permis l'échange et le rachat partiel des autres emprunts suivants :

- Emprunt obligataire échéance 2013 : nominal échangé et racheté pour 441 millions d'euros (solde : 709 millions d'euros)
- Emprunt obligataire échéance 2014 : nominal échangé et racheté pour 242 millions d'euros (solde : 758 millions d'euros)

## 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 cinq ans maximum.

### 2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont comptabilisées à leur coût d'acquisition hors taxes déductibles. Les frais accessoires non représentatifs d'une valeur vénale sont portés directement en charges dans l'exercice.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la nature et de la durée de vie prévue de chaque composant.

### 2.3 Immobilisations financières

#### 2.3.1 Titres de participation et autres titres immobilisés

Les titres de participation et autres titres immobilisés sont comptabilisés à leur coût d'acquisition. Les frais d'acquisition sont incorporés dans la valeur de ces titres.

Les titres de participation et les titres immobilisés sont évalués en fonction de leur valeur d'utilité déterminée sur la base de critères objectifs (cours de Bourse pour les sociétés cotées, capitaux propres, rentabilité), d'éléments prévisionnels (conjoncture économique, perspectives de rentabilité) ou de tous autres éléments représentatifs de la valeur réelle des titres détenus.

Une dépréciation est constituée à hauteur de la différence constatée entre les deux termes retenus.

#### 2.3.2 Créances immobilisées

Les créances immobilisées figurent à l'actif du bilan pour leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire, compte tenu des perspectives de recouvrement, est inférieure à la valeur comptable.

### 2.4 Créances et dettes en monnaies étrangères

Les créances et dettes en monnaies étrangères sont évaluées sur la base du dernier cours de change à la date d'arrêté du bilan. Le cas échéant, le taux retenu est le taux couvert en cas de couverture de change.

Les écarts constatés sont portés à des comptes de régularisation au bilan. Les pertes latentes sont provisionnées.

## 2.5 Valeurs mobilières de placement

L'estimation du portefeuille est conforme aux normes édictées par le plan comptable.

En l'occurrence, la valeur d'inventaire des titres non cotés (actions, titres de créances négociables, OPCVM monétaires) a été déterminée par référence à la dernière estimation au 31 décembre 2010. 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 99,348 % (novembre 2003), 99,05 % (octobre 2004), 99,804 % (juillet 2005), 97,203 % (février 2006), 99,657 % (mai 2006), 99,812 % (mai 2006), 98,662 % (octobre 2006), 99,441 % (juillet 2008) et 99,651 % (février 2010), du montant nominal.

## 2.7 Provisions

Elles concernent essentiellement :

- les provisions pour impôt sur les sociétés ;
- les provisions pour risques divers dont provisions sur contrôles fiscaux et provisions pour risques complémentaires sur pertes filiales. Ces dernières sont constituées pour les filiales dont la situation nette négative n'a pu être couverte par les dépréciations des titres et autres créances détenues par Bouygues sur ces filiales ;
- les provisions pour charges comprennent notamment les avantages au personnel (primes, indemnités de fin de carrière, médailles du travail, etc.).

## 2.8 Instruments financiers de couverture

Afin de limiter l'incidence des variations de change et de taux d'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 ;
- 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 2010 ;
- 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 de survie de 1993.

## 2.10 Consolidation

La société Bouygues SA est la société de tête du groupe de consolidation.

## NOTE 3 • ACTIF IMMOBILISÉ

| | Montants au 01/01/2010 | Augmentations | Diminutions | Montants au 31/12/2010 |
|---|---|---|---|---|
| **Immobilisations incorporelles** | | | | |
| Logiciels | 2 | 1 | | 3 |
| Autres | | 1 | | 1 |
| **Valeur brute** | **2** | **2** | | **4** |
| Amortissements | (1) | (1) | | (2) |
| **Valeur nette** | **1** | **1** | | **2** |
| **Immobilisations corporelles** | | | | |
| Terrains - constructions | | | | |
| Autres | | | | |
| **Valeur brute** | | | | |
| Amortissements | | | | |
| **Valeur nette** | | | | |
| **Immobilisations financières** | | | | |
| Participations | 11 086 | 222 | 15 | 11 293 |
| Créances rattachées à des participations[a] | 11 | 2 | 3 | 10 |
| Autres | 166 | 155 | 151 | 170 |
| **Valeur brute** | **11 263** | **379** | **169** | **11 473** |
| Dépréciations | (7) | (13) | (1) | (19) |
| **Valeur nette** | **11 256** | **366** | **168** | **11 454** |
| **Total valeur nette** | **11 257** | **367** | **168** | **11 456** |

*(a) dont à plus d'un an* *Brut*
*Créances rattachées à des participations* *10*

## NOTE 4 • ÉCHÉANCES DES CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT

| | Brut | - 1 an | + 1 an |
|---|---|---|---|
| Avances et acomptes | 1 | 1 | |
| Créances d'exploitation | 27 | 21 | 6 |
| Créances diverses | 162 | 159 | 3 |
| **Total** | **190** | **181** | **9** |

## NOTE 5 • DISPONIBILITÉS

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Dépôts à terme < 3 mois | 1 054 | 554 |
| Autres | 2 | 2 |
| **Total** | **1 056** | **556** |

## NOTE 6 • COMPTES DE RÉGULARISATION

| | Au 01/01/2010 | Augmentation | Diminution | Au 31/12/2010 | dont - 1 an |
|---|---|---|---|---|---|
| **Actif** | | | | | |
| Frais d'émission d'emprunts | 11 | | 2 | 9 | 2 |
| Primes de remboursement des obligations | 24 | 2 | 4 | 22 | 3 |
| Prime de rachat des obligations | | 51 | 1 | 50 | 6 |
| Autres | 2 | 6 | 2 | 6 | 6 |
| **Total** | **37** | **59** | **9** | **87** | **17** |
| **Passif** | | | | | |
| Produits à étaler (soulte sur swap de taux) | 41 | 7 | 9 | 39 | 9 |
| Autres | | | | | |
| **Total** | **41** | **7** | **9** | **39** | **9** |

## NOTE 7 • VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

| | |
|---|---|
| **Capitaux propres au 31/12/2009 (avant affectation du résultat)** | **5 267** |
| Prélèvement au titre des dividendes distribués | (566) |
| **Capitaux propres après affectation du résultat** | **4 701** |
| Mouvements sur capital social | 12 |
| Mouvements sur primes et réserves | 276 |
| Résultat de l'exercice | 894 |
| Provisions réglementées | 1 |
| **Capitaux propres au 31/12/2010** | **5 884** |

## NOTE 8 • COMPOSITION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

| | Nombre de voix | Nombre d'actions |
|---|---|---|
| Au début de l'exercice | 474 126 027 | 354 267 911 |
| Mouvements de l'exercice | 8 870 769 | 11 594 612[a] |
| À la fin de l'exercice | 482 996 796 | 365 862 523 |
| **Nominal** | | **1 €** |

Nombre maximal d'actions futures à créer : 6 192 274

*(a) Mouvements de l'exercice du nombre d'actions :*
*Augmentations : 11 594 612 par exercice d'options de souscription et par l'opération Bouygues Confiance 5*
*Diminutions : néant*

## NOTE 9 • PROVISIONS

| | Au 01/01/2010 | Dotations de l'exercice | Reprises de l'exercice | | Au 31/12/2010 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Utilisées | Non utilisées | |
| Provisions sur filiales | 2 | | | 1 | 1 |
| Provisions pour impôt (risques fiscaux) | 11 | 19 | | 3 | 27 |
| Autres provisions | 25 | 22 | | 7 | 40 |
| **Provisions pour risques** | **38** | **41** | | **11** | **68** |
| **Provisions pour charges** | **45** | **7** | **5** | **27** | **20** |
| **Total** | **83** | **48** | **5** | **38** | **88** |
| | | | | **43** | |
| Provisions d'exploitation | | 7 | | 5 | |
| Provisions financières | | 15 | | 1 | |
| Provisions exceptionnelles y compris pour impôts | | 26 | | 37 | |
| | | **48** | | **43** | |

## NOTE 10 • ÉCHÉANCES DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

| Passif | Brut | - 1 an | 1 à 5 ans | + 5 ans |
|---|---|---|---|---|
| **Dettes financières** | | | | |
| Autres emprunts obligataires (intérêts courus compris) | | | | |
| Emprunt obligataire novembre 2003[a] | 779 | 779 | | |
| Emprunt obligataire octobre 2004[b] | 764 | 6 | 758 | |
| Emprunt obligataire juillet 2005[c] | 764 | 14 | | 750 |
| Emprunt obligataire février 2006[d] | 255 | 5 | | 250 |
| Emprunt obligataire mai 2006[e] | 617 | 17 | | 600 |
| Emprunt obligataire mai 2006[f] | 729 | 20 | 709 | |
| Emprunt obligataire octobre 2006[g] | 602 | 7 | | 595 |
| Emprunt obligataire juillet 2008[h] | 1 031 | 31 | 1 000 | |
| Emprunt obligataire février 2010[i] | 518 | 18 | | 500 |
| Emprunt obligataire octobre 2010[j] | 1 007 | 7 | | 1 000 |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | | | | |
| **Total dettes financières** | **7 066** | **904** | **2 467** | **3 695** |
| **Dettes d'exploitation** | **21** | **21** | | |
| **Dettes diverses** | **48** | **48** | | |
| **Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques** | **3 123** | **3 123** | | |
| **Produits à étaler et produits constatés d'avance** | **40** | **9** | **27** | **4** |
| **Total** | **10 298** | **4 105** | **2 494** | **3 699** |

***Montants d'origine hors intérêts courus :***

*(a) Emprunt obligataire novembre 2003 :*
*Montant : 750 millions d'euros - taux : 4,625%*
*Modalités de remboursement : amortissement en totalité le 25 février 2011, par remboursement au pair*

*(b) Emprunt obligataire octobre 2004 :*
*Montant : 758.09 millions d'euros, échange et rachat anticipé le 29 octobre 2010 pour 241,91 millions d'euros - taux : 4,375 %*
*Modalités de remboursement : amortissement en totalité le 29 octobre 2014, par remboursement au pair*

*(c) 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*

*(d) 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*

*(e) 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*

*(f) Emprunt obligataire mai 2006 :*
*Montant : 709.35 millions d'euros, échange et rachat anticipé le 29 octobre 2010 pour 440,65 millions d'euros - taux : 4,5 %*
*Modalités de remboursement : amortissement en totalité le 24 mai 2013, par remboursement au pair*

*(g) 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*

*(h) 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*

*(i) 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*

*(j) 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*

## NOTE 11 • DÉTAILS DES COMPTES CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

| | Montants |
|---|---|
| **Actif** | |
| Immobilisations financières | 11 303 |
| Créances d'exploitation | 19 |
| Créances diverses | 28 |
| Disponibilités et comptes courants | |
| **Total** | **11 350** |
| **Charges** | |
| Charges d'exploitation | 11 |
| Charges financières | 23 |
| Charges d'impôt sociétés | |
| **Total** | **34** |

| | Montants |
|---|---|
| **Passif** | |
| Dettes financières | |
| Dettes d'exploitation | 6 |
| Dettes diverses | 41 |
| Soldes créditeurs de banques et de comptes courants | 3 123 |
| **Total** | **3 170** |
| **Produits** | |
| Produits d'exploitation | 66 |
| Produits financiers | 977 |
| Produits d'impôt sociétés | 180 |
| **Total** | **1 223** |

## NOTE 12 • OPÉRATIONS SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

### 12.1 Couverture du risque de taux

| En-cours au 31/12/2010 par échéance | 2011 | 2012 à 2015 | Au-delà | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Swaps de taux** | | | | |
| Sur actifs financiers | 1 610 | | | **1 610** |
| Sur passifs financiers | | | | |

### 12.2 Couverture du risque de change

| En-cours au 31/12/2010 par devise | CHF | GBP | USD | Autres | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| **Achats et ventes à terme** | | | | | |
| Achats à terme | | NÉANT | | | |
| Ventes à terme | | | | | |
| **Swaps de devises** | | | | | |

Au 31 décembre 2010, la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers est de - 0,13 million d'euros.

### 12.3 Opérations optionnelles

*Calls :*

Au 31 décembre 2010, Bouygues détient :

- 3 056 000 *calls* sur des actions Bouygues
- 135 130 *calls* dans le cadre de l'opération Bouygues Partage
- 287 821 *calls* dans le cadre de l'opération Bouygues Confiance 4
- 58 948 *calls* dans le cadre de l'opération Bouygues Partage 2, 5 ans
- 590 633 *calls* dans le cadre de l'opération Bouygues Partage 2, 10 ans

Une dépréciation ou une provision a été constatée sur les *calls* dont la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

## NOTE 13 • ENGAGEMENTS HORS BILAN, DONNÉS ET REÇUS

| | Montant de la garantie | dont entreprises liées |
|---|---|---|
| **Engagements donnés (passif)** | | |
| Indemnités de fin de carrière | 2 | |
| Autres engagements donnés[a] | 144 | |
| **Total** | **146** | |
| **Engagements reçus (actif)** | | |
| Autres engagements reçus | | |
| **Total** | | |

*(a) Bouygues a pris l'engagement le 9 septembre 2010 d'acheter le 3 janvier 2011, 4 383 117 actions propres auprès de BNP Paribas.*

## 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

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Dividendes reçus et résultats des sociétés de personnes | 974 | 1 151 |
| Produits sur intérêts | 39 | 36 |
| Charges sur intérêts | (331) | (333) |
| Autres charges financières diverses nettes (produits de cession, dépréciations et provisions) | (23) | 35 |
| **Total** | **659** | **889** |

## 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 2010 compte 78 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 nette d'impôt** | | | |
| Résultat courant | | | |
| Résultat exceptionnel | | | |
| **Produit sur intégration fiscale** | | | |
| IS reçu des filiales bénéficiaires intégrées | 187 | | **187** |
| **Total** | **187** | | **187** |

## NOTE 17 • SITUATION FISCALE LATENTE

| | Au 01/01/2010 | | Variations de l'exercice | | Au 31/12/2010 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Actif | Passif | Actif | Passif | Actif | Passif |
| **Charges non déductibles** | | | | | | |
| Provision pour impôt | 39 | | 19 | 30 | 28 | |
| Autres charges non déductibles | 42 | | 23 | 10 | 55 | |
| **Total** | **81** | | **42** | **40** | **83** | |
| **Charges déduites fiscalement et produits imposés fiscalement et non comptabilisés** | | | | | | |
| Écart conversion actif | | 1 | 1 | 5 | | 5 |
| Écart conversion passif | | | | | | |
| **Écart conversion** | | **1** | **1** | **5** | | **5** |
| Produits à étaler | 41 | | 7 | 9 | 39 | |
| Bons de capitalisation | | | 13 | | 13 | |
| Calls | | | | | | |
| Prime de rachat des obligations | | | 1 | 51 | | 50 |
| **Autres produits et charges** | **41** | | **21** | **60** | **52** | **50** |
| **Total** | **41** | **1** | **22** | **65** | **52** | **55** |

## NOTE 18 • EFFECTIF MOYEN EMPLOYÉ PENDANT L'EXERCICE

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Cadres | 141 | 139 |
| Employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam) | 41 | 40 |
| **Total** | **182** | **179** |

## NOTE 19 • AVANCES, CRÉDITS, RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉS AUX ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction :

- le montant global des rémunérations directes et indirectes de toutes natures, perçues des sociétés françaises et étrangères, par les membres de la direction (président-directeur général et directeur général délégué), s'élève à : 1,5 million d'euros de rémunération de base, 2,1 millions d'euros de rémunération variable payée au mois de mars 2011 et liée aux performances réalisées en 2010 et 0,14 million d'euros de jetons de présence.
- jetons de présence alloués aux administrateurs et aux censeurs : 0,51 million d'euros.

## NOTE 20 • INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES

| Titres de participation | Nombre de titres | % | Valeur d'inventaire | |
|---|---|---|---|---|
| Alstom | 90 543 867 | 30,769 | 3 697 | a |
| Bouygues Construction | 1 705 128 | 99,935 | 741 | c |
| Bouygues Immobilier | 90 923 | 99,992 | 540 | c |
| Bouygues Telecom | 36 086 799 | 89,184 | 4 600 | a |
| Colas | 31 522 344 | 96,621 | 2 266 | c |
| TF1 | 91 946 297 | 43,084 | 1 195 | b |
| Autres titres | | | 227 | |
| **Total titres de participation** | | | **13 266** | |
| Titres de créances négociables, OPCVM monétaires | | | 3 371 | a |
| Bons de capitalisation | | | 119 | b |
| Autres titres | | | 6 | b |
| **Total valeurs mobilières de placement** | | | **3 496** | |
| **Total valeurs mobilières** | | | **16 762** | |

*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 21 • TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

| | Capital[a] | Autres capitaux propres[ab] | % | Valeur comptable des titres[c] | | Prêts & avances | Cautions & avals[c] | Chiffre d'affaires HT[c] | Résultat[c] | Dividendes encaissés[c] | Observations |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Brute | Nette | | | | | | |
| **A - Renseignements détaillés** | | | | | | | | | | | |
| **1. Filiales (% > 50)** | | | | | | | | | | | |
| **France** | | | | | | | | | | | |
| Bouygues Construction | 128 | 613 | 99,94 | 59 | 59 | | | 9 235 | 201 | 170 | d |
| Bouygues Immobilier | 139 | 401 | 99,99 | 315 | 315 | | | 2 418 | 108 | 77 | d |
| Bouygues Telecom | 617 | 1 794 | 89,18 | 4 599 | 4 599 | | | 5 637 | 444 | 361 | d |
| Colas | 49 | 2 296 | 96,62 | 1 710 | 1 710 | | | 11 661 | 224 | 213 | d |
| **Total** | | | | **6 683** | **6 683** | | | **28 951** | **977** | **821** | |
| **Étranger** | | | | | | | | | | | |
| Uniservice | 51 | 21 | 99,99 | 32 | 32 | | | | 3 | 1 | |
| **Total** | | | | **32** | **32** | | | | **3** | **1** | |
| **2. Participations (10 < % ≤ 50)** | | | | | | | | | | | |
| **France** | | | | | | | | | | | |
| Alstom | 2 060 | 4 058 | 30,77 | 3 697 | 3 697 | | | 19 650 | 1 205 | 112 | e |
| TF1 | 43 | (521) | 43,08 | 732 | 732 | | | 2 622 | 228 | 40 | d |
| **Total** | | | | **4 429** | **4 429** | | | **22 272** | **1 433** | **152** | |
| **Étranger** | | | | | | | | | | | |
| **Total** | | | | | | | | | | | |
| **B - Renseignements globaux** | | | | | | | | | | | |
| **3. Autres filiales** | | | | | | | | | | | |
| **France** | | | | 131 | 130 | | | 23 | 1 | | |
| **Étranger** | | | | 4 | | | | 22 | | | |
| **4. Autres participations** | | | | | | | | | | | |
| **France** | | | | 14 | 3 | 10 | | 420 | 1 | 3 | |
| **Étranger** | | | | | | | | | | | |
| **Total général** | | | | **11 293** | **11 277** | **10** | | **51 688** | **2 415** | **977** | |

*(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 2010 (e) Exercice au 31 mars*



Pendant 24 mois, 200 collaborateurs de Colas ont été mobilisés sur le chantier de rénovation et d'élargissement de la RN1 à Djibouti. Chaque jour, 600 poids lourds utilisent cet axe stratégique pour ravitailler l'Éthiopie depuis le port de Djibouti. Le groupe a aussi construit puits et ouvrages d'art pour faciliter la vie des populations locales. *Photo : Emmanuel Martin*

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

## du 21 avril 2011


**Ordre du jour** 288

- Partie ordinaire 288
- Partie extraordinaire 288

**Rapports du conseil d'administration** 289

- Rapport et exposé des motifs sur les résolutions 289
- Rapport de gestion 295
- Rapport du président 295
- Rapport spécial sur les options de souscription ou d'achat d'actions 295
- Rapports complémentaires sur l'augmentation de capital réservée aux salariés et aux mandataires sociaux 295

**Rapports des commissaires aux comptes** 298

- Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 298
- Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 299
- 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 300
- Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 301
- Rapports des commissaires aux comptes à l'assemblée générale mixte 305
- Rapports complémentaires des commissaires aux comptes sur l'augmentation de capital réservée aux salariés et aux mandataires sociaux 308

**Projet de résolutions** 310

- Partie ordinaire 310
- Partie extraordinaire 312

# ORDRE DU JOUR

## 1. PARTIE ORDINAIRE

- Rapports du conseil d'administration ;
- Rapport du président du conseil d'administration ;
- Rapports des commissaires aux comptes ;
- Approbation des comptes sociaux annuels et des opérations de l'exercice 2010 ;
- Approbation des comptes consolidés et des opérations de l'exercice 2010 ;
- Affectation du résultat, fixation du dividende ;
- Approbation des conventions et engagements réglementés ;
- Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Patricia Barbizet ;
- Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Hervé Le Bouc ;
- Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Helman le Pas de Sécheval ;
- Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Nonce Paolini ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration en vue de permettre à la société d'intervenir sur ses propres actions.

## 2. PARTIE EXTRAORDINAIRE

- Rapports du conseil d'administration et 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 donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social, avec maintien du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société ou d'une filiale ;
- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ;
- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société ou d'une filiale ;
- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration pour fixer, selon les modalités déterminées par l'assemblée générale, le prix d'émission sans droit préférentiel de souscription, par offre au public ou par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, de titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée ;
- 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 ;
- Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social 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 donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social, sans droit préférentiel de souscription, à l'effet de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la société ;
- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions en conséquence de l'émission, par une filiale, de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société ;
- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre toutes valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social 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 des options de souscription ou d'achat d'actions ;
- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique portant sur les titres de la société ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social en période d'offre publique portant sur les titres de la société ;
- Pouvoirs pour formalités.

# Rapports du **CONSEIL D'ADMINISTRATION**

## RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET EXPOSÉ DES MOTIFS SUR LES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

Le présent rapport constitue la partie du rapport de gestion du conseil d'administration relative à la présentation des résolutions qui seront soumises à l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011.

### Partie ordinaire de l'assemblée générale

#### Approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010

La **première résolution** a pour objet d'approuver les opérations et les comptes sociaux annuels de l'exercice 2010 ; la **deuxième résolution** a pour objet d'approuver les opérations et les comptes consolidés de l'exercice 2010.

#### Affectation du résultat et fixation du dividende (1,60 euro par action)

La **troisième résolution** a pour objet l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et la distribution du dividende.

L'exercice 2010 se solde par un bénéfice distribuable de 2 361 093 784,74 euros, constitué du bénéfice net de l'exercice, arrêté à 894 374 946,51 euros, et du report à nouveau de 1 466 718 838,23 euros.

Nous vous proposons d'affecter ce bénéfice distribuable comme suit :

- dotation à la réserve légale d'un montant de 1 159 461,20 euros afin de la porter à 10 % du capital social,
- affectation à la distribution : 585 380 036,80 euros,
- affectation au report à nouveau : 1 774 554 286,74 euros.

Cette distribution représente un dividende de 1,60 euro, identique à celui versé au titre de l'exercice 2009, pour chacune des 365 862 523 actions existantes. Conformément à la loi, les actions qui seraient détenues par la société lors de la mise en paiement ne bénéficieront pas de la distribution du dividende.

Le dividende serait payé en numéraire. La date de mise en paiement serait fixée au 4 mai 2011. La date de détachement du dividende sur le marché Euronext Paris (premier jour de Bourse où l'action est cotée coupon détaché) serait fixée au 29 avril 2011. La date à laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement serait fixée au 3 mai 2011 au soir.

Cette distribution est éligible en totalité à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts pour les actionnaires personnes physiques résidentes fiscales en France. Ceux-ci peuvent toutefois, sauf exceptions, opter pour leur assujettissement au prélèvement forfaitaire de 19 % (hors prélèvements sociaux), libératoire de l'impôt sur le revenu.

Conformément à la loi, nous vous rappelons que les dividendes versés au titre des exercices 2007, 2008 et 2009 ont été les suivants :

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|
| Nombre d'actions | 347 502 578 | 342 818 079 | 354 267 911 |
| Dividende unitaire | 1,50 € | 1,60 € | 1,60 € |
| Dividende total[(a)(b)] | 509 751 964,50 € | 545 090 553,60 € | 566 147 057,60 € |

*(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 à l'article 158.3-2° du Code général des impôts*

#### Approbation des conventions et engagements réglementés

La **quatrième résolution** vise à approuver les conventions et engagements conclus par Bouygues en 2010 et qui relèvent des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Ces conventions et engagements, qui ont fait l'objet d'un accord préalable du conseil d'administration, et les montants facturés au titre de ces conventions, sont détaillés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés. Ils portent principalement :

- sur la cession par Bouygues à Bouygues Construction des parts de la SNC Challenger, propriétaire de l'immeuble Challenger à Saint-Quentin-en-Yvelines ;
- sur les prestations de services assurées par Bouygues au profit de ses principales filiales ; en sus de sa mission de direction générale du Groupe, Bouygues SA fournit à ses différents métiers des services et expertises dans différents domaines : finance, communication, développement durable, mécénat, nouvelles technologies, assurances, conseil juridique, ressources humaines, 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, les capitaux permanents, et pour les autres services, au prorata du chiffre d'affaires de la filiale par rapport au chiffre d'affaires du Groupe ;
- sur les prestations de services réciproques entre Bouygues et SCDM, société détenue par Messieurs Martin Bouygues et Olivier Bouygues ; le montant facturé par SCDM à Bouygues dans le cadre de cette convention (5 400 362 €) représente essentiellement les salaires de Messieurs Martin et Olivier Bouygues (85,29 % du total du montant facturé). Le solde (14,71 % du montant facturé) correspond aux prestations de l'équipe restreinte qui, à leurs côtés, contribue en permanence à leurs réflexions et à leurs actions au profit du Groupe, principalement par des études et analyses portant sur les évolutions stratégiques et le développement du groupe Bouygues ;
- sur les conditions d'utilisation par des sociétés du Groupe des avions détenus par Bouygues ou par Actifly, société détenue par Bouygues et SCDM ;
- sur le régime complémentaire de retraite consenti aux membres du comité de direction générale du Groupe, dont font partie les dirigeants mandataires sociaux de Bouygues et certains administrateurs salariés de Bouygues SA. Ce régime complémentaire représente 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le régime, et la retraite additionnelle ne peut excéder huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, soit environ 277 000 euros en 2010. Ce régime a été externalisé auprès d'une compagnie d'assurances ;
- sur les licences de marques consenties par Bouygues à certaines filiales. Il s'agit de per-

mettre à ces filiales, dont Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom, d'utiliser la marque Bouygues et des dénominations associées.

## Renouvellement de mandats d'administrateurs (cinquième à huitième résolutions)

Les mandats d'administrateurs de Madame Patricia Barbizet et de Messieurs Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval et Nonce Paolini arrivent à expiration à l'issue de la présente assemblée générale. Nous vous proposons, dans les **cinquième à huitième résolutions,** de renouveler ces mandats pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2014 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

**Patricia Barbizet** est née le 17 avril 1955. Elle est directeur général et administrateur d'Artémis. Elle est administrateur de Bouygues à titre personnel depuis le 13 décembre 2005, après avoir représenté Artémis au conseil de Bouygues depuis décembre 1998. Administrateur indépendant, Patricia Barbizet est membre du comité des comptes et du comité des rémunérations de Bouygues.

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris en 1976, Patricia Barbizet a débuté sa carrière au sein du groupe Renault en tant que trésorier de Renault Véhicules Industriels, puis directeur financier de Renault Crédit International. Elle a rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que directeur financier. En 1992, elle devient directeur général d'Artémis puis, en 2004, directeur général de Financière Pinault. Elle a été président du conseil de surveillance du groupe Pinault Printemps Redoute jusqu'en mai 2005 et est devenue vice-président du conseil d'administration de PPR en mai 2005. Patricia Barbizet est également administrateur aux conseils d'administration des sociétés Total, TF1, Air France-KLM et du Fonds stratégique d'investissement.

**Hervé Le Bouc** est né le 7 janvier 1952. Il est le président-directeur général de Colas. Il a été nommé administrateur de Bouygues le 24 avril 2008.

Ingénieur de l'École spéciale des travaux publics (ESTP), Hervé Le Bouc est entré dans le groupe Bouygues en 1977. Il débute 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. 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.

**Helman le Pas de Sécheval** est né le 21 janvier 1966. Il est directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique. Il est membre du conseil d'administration de Bouygues depuis le 24 avril 2008. Administrateur indépendant, Helman le Pas de Sécheval est président du comité des comptes de Bouygues.

Ancien élève de l'École normale supérieure, docteur en sciences physiques, ingénieur des Mines, Helman le Pas de Sécheval a commencé sa carrière en 1991 en tant que chargé de mission au département Ingénierie financière de la Banexi. De 1993 à 1997, il a exercé 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 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 : Groupama Banque, Banque Finama (fusionnée le 1er octobre 2009 avec Groupama Banque), Groupama Asset Management, Groupama Immobilier, Groupama Private Equity, ainsi que celles du GIE Groupama Systèmes d'Information. Depuis le 1er janvier 2010, il est directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique.

**Nonce Paolini** est né le 1er avril 1949. Il est président-directeur général de TF1. Il est entré au conseil d'administration de Bouygues le 24 avril 2008.

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 le 22 mai 2007 et président-directeur général depuis le 31 juillet 2008.

Si vous adoptez les résolutions précitées, le conseil d'administration sera, comme précédemment, composé de dix-huit administrateurs, dont sept administrateurs indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise publié en décembre 2008 par l'Afep et le Medef (Pierre Barberis, Patricia Barbizet, Lucien Douroux, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault). Des renseignements détaillés concernant les administrateurs figurent dans le rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise. Il est souligné en particulier que le conseil d'administration, après avoir examiné individuellement la situation de chacun des administrateurs ayant plus de douze ans d'ancienneté, a constaté, au vu notamment des interventions de ces administrateurs au cours des travaux du Conseil, que leur ancienneté et leur expérience ne nuisaient pas à leur indépendance, mais leur conféraient un surcroît de compétence et d'autorité sans porter atteinte à leur liberté de parole et de jugement sur les différents sujets relevant de la compétence du Conseil.

## Autorisation d'opérer sur les actions de la société

La **neuvième résolution** vise à conférer au conseil d'administration les autorisations nécessaires pour opérer sur les actions Bouygues pour le compte de la société, dans les conditions prévues par la loi.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter du jour de l'assemblée générale.

Elle mettrait fin, avec effet immédiat pour sa partie non utilisée, à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 29 avril 2010, dans sa dix-septième résolution.

En 2010, en vertu des autorisations que votre assemblée lui avait conférées, votre société a acquis 4 820 194 actions en vue de leur annulation. Par ailleurs, 96 250 actions propres ont été achetées et 2 274 750 actions ont été vendues 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). Les informations détaillées sur ces opérations sont présentées dans le descriptif du programme de rachat figurant dans le document de référence.

Les objectifs du nouveau programme de rachat sont les mêmes que ceux du programme précédent. Ils sont détaillés dans le texte de la neuvième résolution et dans le descriptif du programme de rachat qui figure dans le chapitre "Informations juridiques et financières" du document de référence. Les rachats d'actions pourront notamment être utilisés pour annuler des actions dans le cadre de l'autorisation prévue dans la dixième résolution, en vue notamment de compenser l'effet dilutif pour les actionnaires de la levée d'options de souscription d'actions attribuées aux salariés et aux mandataires sociaux. Ils pourront également, conformément à une pratique de marché approuvée par l'AMF, servir à animer le marché et à assurer la liquidité du titre, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant en toute indépendance. Ils pourront aussi, dans la limite de 5 % du capital, être remis en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport.

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 nouveau régime de rachat d'actions propres.

Le prix maximal d'achat est de 60 euros et le prix minimal de vente est de 25 euros.

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, dans le respect de la réglementation en vigueur. Il apparaît en effet important que la société puisse, le cas échéant, même en période d'offre publique, racheter des actions propres afin d'honorer ses obligations à l'égard de titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou de mettre en œuvre la couverture de plans d'options d'achat d'actions.

Il est rappelé que l'autorisation d'acheter ses propres titres est soumise par la loi à plusieurs limites :

- la société ne peut posséder, directement ou par l'intermédiaire d'une personne agissant en son propre nom, mais pour le compte de la société, plus de 10 % du total de ses propres titres ;
- l'acquisition ne peut avoir pour effet d'abaisser les capitaux propres à un montant inférieur à celui du capital augmenté des réserves non distribuables ;
- le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, ne peut excéder 5 % du capital social ;
- pendant toute la durée de la détention, la société doit disposer de réserves autres que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des titres qu'elle possède.

Nous vous rappelons que les actions auto-détenues n'ont pas le droit de vote et que les dividendes leur revenant sont affectés au report à nouveau.

## Partie extraordinaire de l'assemblée générale

### Possibilité de réduire le capital social par annulation d'actions

Nous vous proposons, dans la **dixième résolution,** conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, d'autoriser le conseil d'administration à réduire le capital, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 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 neuvième résolution soumise à l'approbation de la présente assemblée. Le fait d'annuler des actions rachetées permet, si le Conseil le juge opportun, de compenser la dilution résultant pour les actionnaires de la création d'actions nouvelles résultant, par exemple, de plans d'épargne salariale, ainsi que de l'exercice d'options de souscription d'actions.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 29 avril 2010 dans sa dix-huitième résolution, qui n'a pas été utilisée.

Les résolutions suivantes ont pour objet de donner au conseil d'administration les diverses délégations de compétence et autorisations prévues par la loi en vue de l'émission de valeurs mobilières, permettant ainsi à la société de se procurer des capitaux en vue de la réalisation de ses objectifs sans être obligée de réunir une assemblée générale au préalable.

### Possibilité d'augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription

En cas d'augmentation du capital en numéraire, les actionnaires ont, en principe, un droit de priorité pour souscrire aux actions nouvelles, proportionnellement au montant de leurs actions. Dans la **onzième résolution,** nous vous proposons de 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, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société Bouygues ou d'une société dont Bouygues possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital. Les actionnaires auront ainsi, 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 la présente résolution.

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à cent cinquante millions d'euros (150 000 000 €) en nominal, soit environ 41 % du capital social actuel, et celui des titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital serait plafonné à cinq milliards d'euros (5 000 000 000 €). Il est précisé que ces deux plafonds concernent l'ensemble des augmentations de capital qui seraient réalisées dans le cadre des onzième, treizième, quatorzième, seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions soumises à la présente assemblée.

Cette délégation de compétence serait donnée pour

une durée de 26 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale du 23 avril 2009 dans sa quatorzième résolution, qui n'a pas été utilisée.

## Possibilité d'augmenter le capital social par incorporation de réserves

Les réserves sont le fruit de la politique d'épargne suivie par la société qui n'a pas mis en distribution tous les bénéfices qu'elle a réalisés. Dans la **douzième résolution,** nous vous proposons de 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. Le montant total des augmentations de capital réalisées à ce titre ne pourra être supérieur à six milliards d'euros (6 000 000 000 €) en nominal, montant autonome et distinct de celui prévu par la onzième résolution.

Cette délégation de compétence serait donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale du 23 avril 2009 dans sa quinzième résolution, qui n'a pas été utilisée.

## Augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

La loi prévoit la possibilité pour l'assemblée générale extraordinaire de décider la suppression du droit préférentiel de souscription. Certaines opérations financières ne peuvent en effet être réalisées que si les actionnaires acceptent de renoncer à leur droit préférentiel de souscription. L'assemblée peut supprimer le droit préférentiel de souscription, soit au profit de bénéficiaires dénommés ou de catégories de bénéficiaires, soit sans bénéficiaires dénommés si la société offre ses titres au public ou bien à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs (placement privé).

## Augmentation de capital par offre au public

Dans la **treizième résolution,** nous vous proposons de 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, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société Bouygues, ou d'une société dont Bouygues possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Les opérations réalisées dans le cadre de cette délégation de compétence s'imputeront sur les enveloppes maximum de cent cinquante millions d'euros (150 000 000 €) (augmentation de capital) et de cinq milliards d'euros (5 000 000 000 €) (titres de créances) fixées dans la onzième résolution.

## Augmentations de capital par placement privé

La **quatorzième résolution** vise à permettre au conseil d'administration de réaliser des augmentations de capital par placement privé dans la limite de 20 % du capital social sur une période de 12 mois.

Il s'agit de permettre à la société d'optimiser son accès aux marchés de capitaux et de bénéficier ainsi des meilleures conditions de marché. 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.

Il est précisé que le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières devra être tel que la somme perçue immédiatement par la société, 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 loi, sauf application des dispositions de la quinzième résolution donnant au conseil d'administration la faculté de prévoir, sous certaines conditions, d'autres modalités de fixation du prix, dans la limite de 10 % du capital social sur une période de 12 mois.

Les opérations réalisées dans le cadre de cette délégation de compétence s'imputeront sur les enveloppes maximum de cent cinquante millions d'euros (150 000 000 €) (augmentation de capital) et de cinq milliards d'euros (5 000 000 000 €) (titres de créances) fixées dans la onzième résolution.

Les délégations de compétence prévues par les treizième et quatorzième résolutions seraient données pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elles mettraient fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale du 23 avril 2009 dans sa seizième résolution, qui n'a pas été utilisée.

## Fixation du prix d'émission en cas d'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

La **quinzième résolution** vise, conformément à l'article L. 225-136 1° du Code de commerce, à autoriser le conseil d'administration, pour les émissions 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, selon les modalités qui seront déterminées par votre assemblée, le prix d'émission des titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée, dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois.

Le prix d'émission serait fixé comme suit :

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 6 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.

Cette délégation de compétence serait donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale du 23 avril 2009 dans sa dix-huitième résolution, qui n'a pas été utilisée.

### Possibilité d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital

Dans la **seizième résolution,** nous vous proposons d'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 30 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.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 23 avril 2009 dans sa dix-septième résolution, qui n'a pas été utilisée.

### Possibilité d'augmenter le capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres donnant accès au capital d'une autre société, en dehors d'une offre publique

La **dix-septième résolution** vise à 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, dans la limite de 10 % du capital social, 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.

Les opérations réalisées dans le cadre de cette délégation de compétence s'imputeront sur les enveloppes maximum de cent cinquante millions d'euros (150 000 000 €) (augmentation de capital) et de cinq milliard d'euros (5 000 000 000 €) (titres de créances) fixées dans la onzième résolution.

Cette délégation serait donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'assemblée générale du 23 avril 2009 dans sa dix-neuvième résolution, qui n'a pas été utilisée.

### Possibilité d'augmenter le capital en vue de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par Bouygues

Dans la **dix-huitième résolution,** nous vous proposons de 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 la société sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

Les opérations réalisées dans le cadre de cette délégation de compétence s'imputeront sur les enveloppes maximum de cent cinquante millions d'euros (150 000 000 €) (augmentation de capital) et de cinq milliards d'euros (5 000 000 000 €) (titres de créances) fixées dans la onzième résolution.

Cette délégation de compétence serait donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale du 23 avril 2009 dans sa vingtième résolution, qui n'a pas été utilisée.

### Possibilité d'autoriser l'émission, par une filiale de Bouygues, de valeurs mobilières donnant accès au capital de Bouygues

Dans la **dix-neuvième résolution,** nous vous proposons de déléguer au conseil la compétence d'autoriser l'émission, par toute société dont la société Bouygues possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société Bouygues.

Selon l'article L. 228-93 du Code de commerce, une société par actions peut émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société qui possède directement ou indirectement plus de la moitié de son capital. L'émission doit être autorisée par l'assemblée générale extraordinaire de la société appelée à émettre ces valeurs mobilières et par celle de la société au sein de laquelle les droits sont exercés, dans les conditions de l'article L. 228-92 du Code de commerce ; l'assemblée doit se prononcer sur le rapport du conseil d'administration et sur le rapport spécial des commissaires aux comptes.

Le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'impute sur le plafond global de cent cinquante millions d'euros (150 000 000 €) prévu par la onzième résolution.

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.

Cette délégation de compétence serait donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale du 23 avril 2009 dans sa vingt-deuxième résolution, qui n'a pas été utilisée.

### Possibilité d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance

Dans la **vingtième résolution,** nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration la compétence à l'effet de créer ou d'émettre toutes valeurs mobilières donnant droit à l'attribution, immédiatement et/ou à terme, de titres de créance, tels que obligations, titres assimilés, titres subordonnés à durée déterminée ou non, ou tous autres titres conférant un droit de créance sur la société.

Cette délégation serait accordée dans la limite d'un montant de cinq milliards d'euros (5 000 000 000 €). Dans le cadre de cette délégation de compétence, le Conseil pourra déterminer les conditions et fixer toutes les caractéristiques des valeurs mobilières et titres de créance concernés.

Cette délégation de compétence serait donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale du 23 avril 2009 dans sa vingt-troisième résolution, qui n'a pas été utilisée.

### Possibilité d'augmenter le capital en faveur des salariés et mandataires sociaux adhérant à un PEE

La **vingt et unième résolution** a pour objet de permettre au conseil d'administration d'augmenter le capital social en faveur des salariés ou des mandataires sociaux adhérant à un plan d'épargne d'entreprise.

Au 31 décembre 2010, les salariés des sociétés du Groupe sont le deuxième actionnaire de Bouygues, détenant à travers différents FCPE, 18,99 % du capital et 22,59 % des droits de vote. Avec plus de 60 000 collaborateurs adhérant à ces fonds, Bouygues apparaît en tête des sociétés du CAC 40 par le taux de participation des salariés dans son capital.

Bouygues a la conviction qu'il est important d'associer étroitement les salariés aux réussites du Groupe dont ils sont les acteurs essentiels. 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.

Dans le cadre de la précédente délégation du même type, le conseil d'administration a lancé en 2009 et en 2010 deux augmentations de capital réservée aux salariés et aux mandataires sociaux des sociétés françaises adhérant au plan d'épargne groupe Bouygues. Ces opérations à effet de levier, dénommées respectivement Bouygues Partage 2 et Bouygues Confiance 5, ont rencontré un grand succès. Plus de 55 000 salariés (72,5 % des salariés éligibles) ont souscrit à Bouygues Partage 2, conduisant à la souscription par le FCPE Bouygues Partage 2 le 30 novembre 2009, de 9 881 360 actions, soit 2,87 % du capital à cette date. Plus de 30 000 salariés (40 % des salariés éligibles) ont souscrit à Bouygues Confiance 5, conduisant à la souscription par le FCPE Bouygues Confiance 5, le 30 décembre 2010, de 9 838 593 actions, soit 2,77 % du capital à cette date.

Nous vous proposons de déléguer à nouveau au conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, la compétence de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations de capital réservées aux salariés et aux mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dans une limite maximum de 10 % du capital de la société existant au jour où il prend sa décision, par l'émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital.

Conformément à l'article L. 3332-19 du 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 du conseil d'administration 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 10 ans).

## Possibilité d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions

Dans la **vingt-deuxième résolution,** nous vous proposons d'autoriser à nouveau 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 dans les conditions définies à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options de souscription ou d'achat d'actions de la société.

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.

Les options de souscription ou d'achat d'actions permettent d'attirer les dirigeants et les salariés de la société et des entités du Groupe, de les récompenser, de les fidéliser et de les associer au développement de l'entreprise en raison de leur contribution à sa valorisation. 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.

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.

Il est précisé que le nombre total d'options consenties pendant la durée de cette autorisation (38 mois) ne pourra donner droit à la souscription ou l'acquisition d'un nombre d'actions supérieur à 5 % du capital à la date de la décision du conseil d'administration. Sur ce plafond s'imputeront également, le cas échéant, les actions attribuées gratuitement, pendant la durée de la présente autorisation, en vertu d'une autorisation conférée par l'assemblée générale.

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.

Cette délégation de compétence se substituerait, avec effet immédiat, à celle qui avait été accordée par l'assemblée générale mixte du 24 avril 2008 pour un objet similaire.

## Protection de la société en cas d'offre publique d'achat ou d'échange portant sur ses titres

Les deux résolutions suivantes visent à permettre au conseil d'administration, en présence d'une offre publique qu'il jugerait contraire aux intérêts de la société et de ses actionnaires, de prendre, dans les conditions prévues par la loi, des mesures de défense susceptibles de faire échouer une telle offre.

Dans la **vingt-troisième résolution,** nous vous proposons, en application des articles L. 233-32 II et L. 233-33 du Code de commerce, de déléguer au conseil d'administration la compétence d'émettre au profit des actionnaires, en période d'offre publique portant sur les titres de la société, des bons de souscription d'actions à des conditions préférentielles, et de les attribuer gratuitement à tous les actionnaires de la société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique. Ces bons deviendraient caducs de plein droit dès que l'offre ou toute autre offre concurrente éventuelle échouerait, deviendrait caduque ou serait retirée. Le nombre des bons à émettre serait limité au nombre d'actions composant le capital à la date de l'émission des bons. Le montant nominal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice des bons de souscription serait plafonné à quatre cents millions d'euros (400 000 000 €).

Cette délégation de compétence vise à permettre au conseil de renchérir la valeur de la société dans l'hypothèse où le prix proposé dans le cadre de l'offre publique n'apparaîtrait pas suffisant, et

d'inciter ainsi l'auteur de l'offre à renchérir le prix de son offre.

Le conseil d'administration considère qu'il doit pouvoir disposer de la faculté d'émettre de tels bons dans les conditions prévues par la loi, en présence d'une offre publique qu'il jugerait contraire aux intérêts de la société et de ses actionnaires.

Cette faculté est subordonnée au principe de réciprocité prévu par l'article L. 233-33 du Code de commerce, qui permet à votre société de ne pas être soumise à la nécessité d'une autorisation de l'assemblée générale donnée pendant la période d'offre pour prendre des mesures susceptibles de faire échouer l'offre, lorsque l'auteur de l'offre (ou l'entité qui le contrôle, ou qui agit de concert avec l'entité contrôlante) n'est pas lui-même soumis à des dispositions identiques ou à des mesures équivalentes.

Cette délégation de compétence serait donnée pour une durée de 18 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale du 29 avril 2010 dans sa vingt-quatrième résolution, qui n'a pas été utilisée.

Dans la **vingt-quatrième résolution,** nous vous proposons de permettre au conseil d'administration d'utiliser, en période d'offre publique portant sur les titres de la société, les différentes délégations et autorisations à l'effet d'augmenter le capital conférées par l'assemblée générale, dans l'hypothèse où cette utilisation est permise en période d'offre publique par les lois et règlements applicables. Comme pour la vingt-troisième résolution, cette faculté est subordonnée au principe de réciprocité prévu par l'article L. 233-33 du Code de commerce.

Cette délégation de compétence serait donnée pour une durée de 18 mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale du 29 avril 2010 dans sa vingt-cinquième résolution, qui n'a pas été utilisée.

La **vingt-cinquième résolution** a pour objet de permettre l'accomplissement de toutes formalités légales ou administratives et tous dépôts et publicités prévus par la législation en vigueur.

* *
*

Les indications sur la marche des affaires sociales, à fournir conformément à la loi, figurent dans le rapport de gestion qui vous a été communiqué.

Vous voudrez bien vous prononcer sur les résolutions qui vous sont proposées.

**Le conseil d'administration**

## RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ce rapport figure en pages 7-171, 193-215 et 289-295 du présent document de référence.

## RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ce rapport figure au chapitre "Informations juridiques et financières", en pages 172-192 du présent document de référence.

## RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Ce rapport spécial figure au chapitre "Informations juridiques et financières", en pages 197-201 du présent document de référence.

## RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ET AUX MANDATAIRES SOCIAUX DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ADHÉRANT AU PLAN D'ÉPARGNE GROUPE BOUYGUES (ARTICLE R. 225-116 DU CODE DE COMMERCE)

Mesdames, Messieurs,

Nous vous rappelons que, lors de votre assemblée générale mixte du 23 avril 2009, vous avez délégué à votre conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, la compétence de décider, sur ses seules décisions, d'augmenter en une ou plusieurs fois le capital social, dans une limite maximum de 10 % du capital de la société, par l'émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire, réservée aux salariés et aux mandataires de la société et des sociétés qui lui sont liées adhérant à tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ou à tout plan d'épargne inter-entreprises.

À cet effet, vous avez délégué à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, tous pouvoirs pour réaliser lesdites augmentations de capital et en fixer les conditions et modalités définitives.

Faisant usage des pouvoirs ainsi conférés, votre conseil d'administration, dans sa séance du 1er juin 2010, a décidé de procéder à une aug-

mentation de capital réservée aux collaborateurs afin de répondre à la forte attente exprimée par les salariés du Groupe et de contribuer à maintenir un état d'esprit commun entre les salariés des sociétés du Groupe.

Cette opération, réalisée à travers un Fond commun de placement d'entreprise (FCPE), spécialement constitué à cet effet et dont les règlements devront recevoir le visa de l'Autorité des marchés financiers, prévoit une augmentation de capital d'un montant maximum de 250 millions d'euros (prime d'émission incluse).

Il s'agit d'une opération à effet de levier permettant d'accroître l'investissement des collaborateurs puisqu'en vertu de l'opération d'échange conclue par le FCPE avec l'établissement bancaire, l'apport personnel de chaque collaborateur sera complété par un apport de l'établissement bancaire d'un montant égal à neuf fois l'apport personnel du bénéficiaire.

Ainsi, les bénéficiaires se verront rétrocéder au moment de leur sortie du FCPE un pourcentage de la plus-value sur la totalité des actions acquises grâce à leur apport personnel et l'apport de l'établissement bancaire, correspondant à la différence entre la valeur de l'action lors de la sortie du Plan et le cours de souscription avant la décote de 20 %, multipliée par le nombre total d'actions acquises.

Enfin, il s'agit d'une opération dont le risque est limité puisque, quelle que soit l'évolution du cours de l'action Bouygues, les collaborateurs bénéficient d'une garantie de récupération de l'apport personnel.

Le prix de souscription a été fixé à 80 % de la moyenne des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse ayant précédé le 1er juin 2010, soit à 27,35 euros.

Les actions souscrites par l'intermédiaire du FCPE porteront jouissance au 1er janvier 2010 ; les actions nouvelles seront assimilées aux actions anciennes.

L'ouverture de la souscription devra intervenir au plus tôt le 1er octobre 2010 et la clôture de la souscription au plus tard le 15 décembre 2010. Le président arrêtera les modalités de libération des souscriptions.

Conformément à la décision de l'assemblée générale mixte du 23 avril 2009, le nombre d'actions offertes est inférieur à 10 % du capital social. Le nombre maximum d'actions nouvelles à créer compte tenu du montant d'autorisation de l'augmentation de capital et du prix de souscription serait de 9 140 768, soit 2,57 % du capital social au 31 mai 2010.

L'incidence de l'émission d'un maximum de 9 140 768 actions nouvelles sur la participation dans le capital social d'un actionnaire détenant 1 % du capital de Bouygues et ne souscrivant pas à l'augmentation de capital serait la suivante :

| | **Participation de l'actionnaire** |
|---|---|
| Avant émission | 1 % |
| Après émission d'un nombre maximum de 9 140 768 actions nouvelles | 0,97 % |

En outre, l'incidence de cette émission sur la quote-part des capitaux propres consolidés – part du Groupe – pris au 31 mars 2010, pour un actionnaire détenant une action Bouygues et ne souscrivant pas à l'augmentation de capital serait la suivante :

| | **Quote-part dans les capitaux propres – Part du Groupe au 31 mars 2010** |
|---|---|
| Avant émission | 24,95 euros |
| Après émission d'un nombre maximum de 9 140 768 actions nouvelles | 25,01 euros |

Compte tenu du prix d'émission et du volume de l'opération, l'opération ne devrait pas avoir d'incidence significative sur la valeur boursière de l'action.

Par ailleurs, votre conseil d'administration a décidé que ce projet d'augmentation de capital sera assorti d'un programme de rachat par la société de ses propres actions pour limiter la dilution corrélative de l'augmentation de capital.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, le présent rapport sera mis à la disposition des actionnaires au siège social de la société au plus tard dans les quinze jours suivant la réunion du conseil d'administration et sera porté à la connaissance des actionnaires à l'occasion de la prochaine assemblée générale.

Fait, le 1er juin 2010

**Le président du conseil d'administration**

## RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ET AUX MANDATAIRES SOCIAUX DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ADHÉRANT AU PLAN D'ÉPARGNE GROUPE BOUYGUES (ARTICLE R. 225-116 DU CODE DE COMMERCE)

Mesdames, Messieurs,

Nous vous rappelons que, lors de votre assemblée générale mixte du 23 avril 2009, vous avez délégué à votre conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, la compétence de décider, sur ses seules décisions, d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social, dans une limite maximum de 10 % du capital de la société, par l'émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire, réservée aux salariés et aux mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées adhérant à tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ou à tout plan d'épargne inter-entreprises.

À cet effet, vous avez délégué à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, tous pouvoirs pour réaliser lesdites augmentations de capital et en fixer les conditions et modalités définitives.

Faisant usage des pouvoirs ainsi conférés, votre conseil d'administration, dans sa séance du 27 juillet 2010, a décidé de procéder à une

augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux, afin de répondre à la forte attente exprimée et de contribuer à maintenir un état d'esprit commun entre les salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe.

Cette opération intervient aux lieu et place de l'augmentation de capital qui avait été décidée par votre conseil d'administration dans sa séance du 1er juin 2010, et sur laquelle nous avions émis un précédent rapport complémentaire à cette même date.

En effet, compte tenu de la dégradation significative du cours de l'action Bouygues survenue depuis le 1er juin 2010, et de la diminution corrélative de l'attractivité de l'opération pour la population concernée, le président-directeur général a, en vertu de la délégation qui lui avait été donnée par le conseil d'administration, décidé de renoncer à mettre en œuvre l'augmentation de capital aux conditions initialement prévues et de réunir à nouveau le conseil en vue de décider le lancement d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux des sociétés françaises adhérant au plan d'épargne Groupe de Bouygues (ci-après les bénéficiaires).

La nouvelle opération, réalisée à travers un Fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), spécialement constitué à cet effet et dont les règlements devront recevoir le visa de l'Autorité des marchés financiers, prévoit une augmentation de capital d'un montant maximum de 250 millions d'euros (prime d'émission incluse).

Il s'agit d'une opération à effet de levier permettant d'accroître l'investissement des bénéficiaires puisqu'en vertu de l'opération d'échange conclue par le FCPE avec l'établissement bancaire, l'apport personnel de chaque bénéficiaire sera complété par un apport de l'établissement bancaire d'un montant égal à neuf fois l'apport personnel du bénéficiaire.

Ainsi, les bénéficiaires se verront rétrocéder au moment de leur sortie du FCPE un pourcentage de la plus-value sur la totalité des actions acquises grâce à leur apport personnel et l'apport de l'établissement bancaire, correspondant à la différence entre la valeur de l'action lors de la sortie du plan et le cours de souscription avant la décote de 20 %, multipliée par le nombre total d'actions acquises.

Enfin, il s'agit d'une opération dont le risque est limité puisque, quelle que soit l'évolution du cours de l'action Bouygues, les bénéficiaires bénéficient d'une garantie de récupération de l'apport personnel.

Dans sa séance du 27 juillet 2010, le conseil d'administration a fixé le prix de souscription à 80 % de la moyenne des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse ayant précédé le 27 juillet 2010, soit à 25,41 euros.

Les actions souscrites par l'intermédiaire du FCPE porteront jouissance au 1er janvier 2010 ; les actions nouvelles seront assimilées aux actions anciennes.

L'ouverture de la période de souscription par les bénéficiaires interviendra au plus tôt le 1er octobre 2010 et la clôture de la souscription au plus tard le 15 décembre 2010. Le président-directeur général arrêtera la période définitive de souscription par les bénéficiaires. La date de souscription par le FCPE est fixée au 30 décembre 2010. La libération de la souscription du fonds interviendra en deux fois, la première partie intervenant le 30 décembre 2010 à hauteur des versements effectués en décembre par les salariés, le solde étant libéré le 3 janvier 2011.

Conformément à la décision de l'assemblée générale mixte du 23 avril 2009, le nombre d'actions offertes est inférieur à 10 % du capital social. Le nombre maximum d'actions nouvelles à créer, compte tenu du montant d'autorisation de l'augmentation de capital et du prix de souscription, serait de 9 838 646, soit 2,77 % du capital social au 27 juillet 2010.

L'incidence de l'émission d'un maximum de 9 838 646 actions nouvelles sur la participation dans le capital social d'un actionnaire détenant 1 % du capital de Bouygues et ne souscrivant pas à l'augmentation de capital serait la suivante :

| | **Participation de l'actionnaire** |
|---|---|
| Avant émission | 1 % |
| Après émission d'un nombre maximum de 9 838 646 actions nouvelles | 0,97 % |

En outre, l'incidence de cette émission sur la quote-part des capitaux propres consolidés (part du Groupe) pris au 31 mars 2010, pour un actionnaire détenant une action Bouygues et ne souscrivant pas à l'augmentation de capital serait la suivante :

| | **Quote-part dans les capitaux propres – Part du Groupe au 31 mars 2010** |
|---|---|
| Avant émission | 24,92 euros |
| Après émission d'un nombre maximum de 9 838 646 actions nouvelles | 24,93 euros |

Compte tenu du prix d'émission et du volume de l'opération, l'opération ne devrait pas avoir d'incidence significative sur la valeur boursière de l'action.

Par ailleurs, votre conseil d'administration a décidé que ce projet d'augmentation de capital sera assorti d'un programme de rachat par la société de ses propres actions pour limiter la dilution corrélative de l'augmentation de capital.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, le présent rapport sera mis à la disposition des actionnaires au siège social de la société, au plus tard dans les quinze jours suivant la réunion du conseil d'administration, et sera porté à la connaissance des actionnaires à l'occasion de la prochaine assemblée générale.

Fait, le 27 juillet 2010

**Le président du conseil d'administration**

# Rapports des **COMMISSAIRES AUX COMPTES**

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

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 2010, 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.

### I - 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.

### II - 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 en 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.

### III - 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 et Courbevoie, le 1er mars 2011*

Les commissaires aux comptes

| **Ernst & Young Audit** | **Mazars** |
|---|---|
| Jean Bouquot | Gilles Rainaut |

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

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 2010, 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.

## I - 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2 de l'annexe qui précise les incidences des nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2010.

## II - 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 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.

## III - 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 et Courbevoie, le 1er mars 2011*

Les commissaires aux comptes

**Ernst & Young Audit**
Jean Bouquot

**Mazars**
Gilles Rainaut

# 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

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 2010.

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 les articles 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 et Courbevoie, le 18 mars 2011*

Les commissaires aux comptes

**Ernst & Young Audit**
Jean Bouquot

**Mazars**
Gilles Rainaut

# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

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 a l'approbation de l'assemblée générale

### 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. Cession de la SNC Challenger à Bouygues Construction

Bouygues détenait, jusqu'en décembre 2010, 100 % des parts de la SNC Challenger, propriétaire de l'immeuble Challenger situé à Guyancourt (78).

Cet immeuble étant désormais occupé exclusivement par Bouygues Construction et ses filiales, et des travaux de rénovation et de réhabilitation ayant été entrepris par la SNC Challenger en vue d'améliorer le rendement énergétique du site et d'obtenir la certification HQE, il est apparu souhaitable que Bouygues Construction se substitue à Bouygues dans la propriété des parts de la SNC Challenger et indirectement de l'immeuble.

À ce titre, votre conseil d'administration a autorisé les opérations suivantes :

- cession à Bouygues Construction de la totalité des parts de la SNC Challenger pour un montant de 15 000 000 € ;
- reprise de la dette de la SNC Challenger vis-à-vis de Bouygues Relais par Bouygues Construction Relais (centrale de trésorerie du groupe Bouygues Construction), Bouygues Relais étant intégralement remboursée de sa créance au moment de la cession des parts de la SNC Challenger ;
- transfert à Bouygues Construction de la dette fiscale résiduelle de 27 000 000 €.

Ces opérations ont été réalisées en date du 3 décembre 2010.

**Personnes concernées**
Olivier Bouygues et Yves Gabriel.

#### b. Conventions de prestations de services entre Bouygues et Actifly

En conséquence de la vente du Hawker HS 800 par Actifly en décembre 2010, il a été mis fin par anticipation aux conventions relatives à la mise à disposition du HS 800 par Actifly au profit de Bouygues, ainsi qu'aux conventions relatives à l'entretien mécanique et à la gestion administrative de cet avion assurés par Bouygues au profit d'Actifly.

Les conventions relatives aux prestations de pilotage restent en vigueur.

**Personnes indirectement concernées**
Martin Bouygues et Olivier Bouygues.

#### c. Complément de retraite consenti aux dirigeants

Votre conseil d'administration a autorisé la modification de la convention de complément de retraite, afin de plafonner la retraite additionnelle annuelle dont bénéficient les membres du Comité de direction générale du Groupe à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

**Personnes concernées**
François Bertière, Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Yves Gabriel, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini.

#### d. Contrat de licence de marques avec Bouygues Immobilier

Un nouveau contrat de licence portant sur les marques "Bouygues Immobilier", "Bouygues Immobilien", "Bouygues Inmobiliaria", "Bouygues Imobiliaria" et "Bouygues Imobiliare" est entré en vigueur le 3 décembre 2010 pour une durée de 15 ans, soit jusqu'au 2 décembre 2025. Il se substitue aux contrats précédents arrivés à expiration le 15 octobre 2010.

En contrepartie des droits qui lui sont concédés, Bouygues Immobilier paiera à Bouygues une redevance annuelle d'un montant forfaitaire de 250 000 € hors taxes.

Au titre de ce contrat de licence, Bouygues a facturé à Bouygues Immobilier, en 2010, 19 863 € hors taxes.

**Personne concernée**
François Bertière.

#### e. Avenant au contrat de licence de marques avec Bouygues Construction

Un quatrième avenant au contrat de licence de

marques signé le 16 octobre 2000 entre Bouygues et Bouygues Construction a été conclu afin de proroger la durée du contrat de licence jusqu'au 31 mars 2011, pour permettre aux sociétés concernées et à l'expert mandaté à cet effet d'achever leurs diligences en vue de déterminer le montant de la redevance de marques.

**Personnes concernées**
Olivier Bouygues et Yves Gabriel.

### f. Avenant au contrat de licence de marques avec Bouygues Bâtiment International

Un sixième avenant au contrat de licence de marques signé le 21 décembre 2000 entre Bouygues et Bouygues Bâtiment (devenu Bouygues Bâtiment International) a été conclu afin de proroger la durée du contrat de licence jusqu'au 31 mars 2011, pour permettre aux sociétés concernées et à l'expert mandaté à cet effet d'achever leurs diligences en vue de déterminer le montant de la redevance de marques.

**Personne concernée**
Yves Gabriel.

### g. Avenant au contrat de licence de marques avec Bouygues Travaux Publics

Un troisième avenant au contrat de licence de marques signé le 15 décembre 2000 entre Bouygues et Bouygues Travaux Publics a été conclu afin de proroger la durée du contrat de licence jusqu'au 31 mars 2011, pour permettre aux sociétés concernées et à l'expert mandaté à cet effet d'achever leurs diligences en vue de déterminer le montant de la redevance de marques.

**Personne concernée**
Yves Gabriel.

## Conventions des exercices antérieurs non soumises à l'approbation de l'organe délibérant lors d'une précédente réunion

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés au cours de l'exercice 2009 et qui n'ont pas été soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 29 avril 2010 statuant sur les comptes de l'exercice 2009.

### a. Conventions de services communs

Bouygues a conclu avec ses principales filiales des conventions de services communs en vertu desquelles elle 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.

Les conventions de services communs ont été autorisées pour une durée de un an à compter du 1er janvier 2010.

À ce titre, Bouygues a facturé en 2010 les montants suivants :

| | Montant H.T. |
|---|---|
| Bouygues Construction | 12 493 598 € |
| Bouygues Immobilier | 2 906 412 € |
| Colas | 15 144 506 € |
| Bouygues Telecom | 7 483 187 € |
| TF1 | 3 500 973 € |

**Personnes concernées**

- **Bouygues Construction,** Olivier Bouygues et Yves Gabriel ;
- **Bouygues Immobilier,** François Bertière ;
- **Colas,** François Bertière, Olivier Bouygues et Hervé Le Bouc ;
- **Bouygues Telecom,** Olivier Bouygues et Nonce Paolini ;
- **TF1,** Patricia Barbizet, Martin Bouygues, Olivier Bouygues et Nonce Paolini.

### b. Conventions de prestations de services : utilisation des avions Bouygues

Bouygues dispose de deux avions (Hawker HS 900 et Global 5000) appartenant à l'une de ses sous-filiales, la société Challenger Luxembourg ; ces avions sont mis à la disposition de plusieurs sociétés du Groupe ainsi que des sociétés SCDM et Alstom Holdings.

Les conventions de prestations de services fixant la tarification pour l'utilisation des avions ont été autorisées pour une durée de un an à compter du 1er janvier 2010. Ces conventions portaient également sur l'utilisation d'un avion Hawker HS 800, propriété d'Actifly, jusqu'à sa vente par celle-ci avec effet au 3 décembre 2010.

À ce titre, Bouygues a facturé en 2010 les montants suivants :

| | Montant H.T. |
|---|---|
| Bouygues Construction | 259 175 € |
| Bouygues Bâtiment International | 219 450 € |
| Bouygues Bâtiment Ile-de-France | 0 € |
| Bouygues Travaux Publics | 156 625 € |
| ETDE | 115 675 € |
| Bouygues Immobilier | 9 800 € |
| Colas | 792 050 € |
| TF1 | 0 € |
| Eurosport | 0 € |
| Bouygues Telecom | 187 600 € |
| SCDM | 777 525 € |
| Alstom Holdings | 312 060 € |

**Personnes concernées**

- **Bouygues Construction,** Olivier Bouygues et Yves Gabriel ;
- **Bouygues Bâtiment International,** Yves Gabriel ;
- **Bouygues Bâtiment Ile-de-France,** Yves Gabriel ;
- **Bouygues Travaux Publics,** Yves Gabriel ;
- **ETDE,** Yves Gabriel ;
- **Bouygues Immobilier,** François Bertière ;
- **Colas,** François Bertière, Olivier Bouygues et Hervé Le Bouc ;
- **TF1,** Patricia Barbizet, Martin Bouygues, Olivier Bouygues et Nonce Paolini ;
- **Eurosport,** Olivier Bouygues ;
- **Bouygues Telecom,** Olivier Bouygues et Nonce Paolini ;
- **SCDM,** Olivier Bouygues et Martin Bouygues ;
- **Alstom Holdings,** Patrick Kron.

### c. Conventions de prestations de services entre Bouygues et Actifly

Bouygues et Actifly ont conclu des conventions relatives à la mise à disposition, à l'entretien mécanique et à la gestion administrative de l'avion Hawker HS 800, propriété d'Actifly, ainsi que des conventions de pilotage.

Ces conventions ont été prorogées jusqu'au 31 décembre 2010 par votre conseil d'administration.

Au titre de ces conventions, Bouygues a facturé à Actifly en 2010 les montants suivants :

- 86 166 € HT pour les prestations administratives ;
- 137 500 € HT pour les prestations d'entretien mécanique ;
- 194 632 € HT pour les prestations de pilotage.

Au titre de la convention de mise à disposition du Hawker HS 800 et des prestations de pilotage, un montant de 384 743 € hors taxes a été facturé en 2010 par Actifly à Bouygues.

**Personnes indirectement concernées**
Martin Bouygues et Olivier Bouygues.

### d. Convention entre Bouygues et SCDM

SCDM, société détenue par Messieurs Martin et Olivier Bouygues, contribue en permanence à des actions au profit du groupe Bouygues.

Le conseil d'administration a autorisé le renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2010, de la convention entre Bouygues et SCDM qui porte sur cette contribution.

La convention prévoit des facturations de SCDM à Bouygues en fonction des dépenses engagées relatives aux prestations suivantes et dont le montant est plafonné à huit millions d'euros par an :

- salaires, notamment de Messieurs Martin et Olivier Bouygues, rémunérés exclusivement par SCDM ;
- études et analyses portant sur les évolutions stratégiques et le développement du groupe Bouygues ;
- prestations diverses.

Par ailleurs, la convention prévoit la refacturation par Bouygues à SCDM de prestations spécifiques à des conditions commerciales normales.

Au titre de cette convention et de l'exercice 2010, un montant de 5 400 362 € hors taxes a été facturé par SCDM à Bouygues et un montant de 1 140 454 € hors taxes a été facturé par Bouygues à SCDM.

**Personnes concernées**
Martin Bouygues et Olivier Bouygues.

### e. Complément de retraite consenti aux dirigeants

Les mandataires sociaux et les administrateurs salariés de Bouygues bénéficient d'une convention de complément de retraite au bénéfice des membres du comité de direction générale du Groupe. Ce régime complémentaire représente 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le régime. Ce régime complémentaire a été externalisé auprès d'une compagnie d'assurances. La contribution versée en 2010 au fonds des actifs constitués par la compagnie d'assurances s'est élevée à 1 100 000 €.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le renouvellement de cette convention pour l'exercice 2010 a été soumis à l'autorisation du conseil d'administration en tant que ladite convention comporte des engagements au bénéfice du président-directeur général et du directeur général délégué de Bouygues.

**Personnes concernées**
François Bertière, Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Yves Gabriel, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini.

## Conventions et engagements approuvés par une précédente assemblée générale

### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

**- dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

### a. Contrats de licence de marques

Bouygues a conclu avec certaines filiales des contrats de licences de marques en vertu desquels elle leur concède le droit d'utiliser différentes marques, dénominations sociales et noms commerciaux dans des conditions déterminées.

Au titre de ces contrats et de leurs avenants, Bouygues a facturé en 2010 les montants suivants :

| | Montant H.T. |
|---|---|
| Bouygues Construction | 49 699 €(1) |
| Bouygues Travaux Publics | 19 513 € |
| Bouygues Immobilier | 16 464 € |
| Bouygues Bâtiment International | 14 025 €(2) |
| Bouygues Bâtiment Ile-de-France | 15 550 € |

*(1) y compris au titre des deuxième et troisième avenants*
*(2) y compris au titre du cinquième avenant*

### b. Campagne de communication institutionnelle de Bouygues

Bouygues a lancé à l'automne 2008 une campagne de communication institutionnelle visant à faire connaître l'approche développement durable des différents métiers du Groupe. Cette campagne programmée sur 2008 et 2009 est financée partiellement par les différents métiers du groupe, au prorata de leur contribution au chiffre d'affaires de Bouygues.

Au titre de cette convention, Bouygues a facturé, en 2010, les montants suivants :

| | Montant H.T. |
|---|---|
| Bouygues Construction | 328 563 € |
| Bouygues Immobilier | 137 312 € |
| TF1 | 75 304 € |
| Colas | 265 922 € |
| Bouygues Telecom | 198 975 € |

### c. Sous-location de l'immeuble Challenger

Bouygues a conclu avec Bouygues Construction, à compter du 1er janvier 2000, un bail de sous-location (3, 6, 9 années) portant sur une partie de l'immeuble de Challenger à Saint-Quentin-en-Yvelines.

À ce titre, un montant de 269 388 € hors taxes a été facturé par Bouygues Construction en 2010.

**- 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

Bouygues a approuvé le 16 décembre 2003 le principe de la prise en charge par elle-même 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 2010, au titre de cette convention.

## Conventions et engagements approuvés 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 29 avril 2010, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 2 mars 2010.

### a. Contrat de licence de marques avec Bouygues Telecom

Un nouveau contrat de licence portant sur les marques "Bouygues Telecom", "Bouygtel" et "Bouygnet" est entré en vigueur le 9 décembre 2009 pour une durée de 15 ans, soit jusqu'au 9 décembre 2024. Il se substitue aux contrats précédents arrivés à expiration le 8 décembre 2009.

En contrepartie des droits qui lui sont concédés, Bouygues Telecom paiera à Bouygues une redevance annuelle d'un montant forfaitaire de 700 000 € hors taxes.

Au titre de ce contrat de licence, Bouygues a facturé à Bouygues Telecom, en 2010, 700 000 € hors taxes.

### b. Avenant au contrat de licence de marques avec Bouygues Bâtiment International

Un cinquième avenant au contrat de licence de marques signé le 21 décembre 2000 entre Bouygues et Bouygues Bâtiment (devenu Bouygues Bâtiment International) a été conclu pour permettre à Bouygues Bâtiment International d'étendre la licence exclusive d'exploitation de la marque dénominative "Bouygues Bâtiment" au Bahreïn et à la Malaisie et le droit d'usage non exclusif de la marque figurative Ellipse Minorange à l'Afrique du Sud, au Bahreïn, aux Émirats Arabes Unis et à la Malaisie.

Cet avenant vise également à autoriser Bouygues Bâtiment International, sous le contrôle de Bouygues, à sous licencier de manière temporaire, limitée et précaire, les marques "Bouygues Bâtiment" et/ou Ellipse Minorange à des tiers.

### c. Avenants au contrat de licence de marques avec Bouygues Construction

Un deuxième et un troisième avenants au contrat de licence de marques signé le 16 octobre 2000 entre Bouygues et Bouygues Construction ont été conclus en 2009.

Le deuxième avenant a pour objet d'étendre le droit d'usage non exclusif de la marque figurative Ellipse Minorange à différents pays et de prévoir la possibilité pour Bouygues Construction, sous certaines conditions, d'altérer, démembrer ou compléter la marque "Bouygues Construction".

Le troisième avenant a pour objet de permettre à Bouygues Construction, sous le contrôle de Bouygues, de sous-licencier de manière temporaire, limitée et précaire les marques "Bouygues Construction" et/ou Ellipse Minorange à des tiers à l'occasion d'actions de communication de Bouygues Construction telles que, par exemple, des actions de sponsoring, de mécénat, de parrainage ou de partenariat.

### d. Alstom Hydro Holding

Le conseil d'administration a autorisé dans sa séance du 30 octobre 2009 :

- l'exercice par Bouygues de l'option de vente de sa participation de 50 % dans la JV Alstom Hydro Holding moyennant un paiement en actions Alstom,
- le projet d'apport en nature par Bouygues de sa participation de 50 % dans le capital de la JV à la société Alstom, en contrepartie de l'attribution par celle-ci de 4 400 000 actions Alstom nouvelles à créer,
- la signature de l'avenant permettant à la société Alstom de devenir partie aux accords existants aux fins de pouvoir réaliser l'opération d'apport en nature précitée.

Le conseil d'administration a également autorisé, dans sa séance du 1er décembre 2009, le projet de contrat d'apport.

Au titre de cette convention, Bouygues a finalisé, en date du 12 mars 2010, l'opération d'échange des titres détenus dans Alstom Hydro Holding contre remise de 4 400 000 actions Alstom, après l'obtention des dernières autorisations.

## Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé et non soumis a l'approbation de la prochaine assemblée générale

Par ailleurs, 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, au cours de l'exercice écoulé, de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Ces conventions, autorisées pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2011, sont sans exécution sur l'exercice écoulé et seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2011.

### a. Conventions de services communs

### b. Conventions de prestations de services : utilisation des avions Bouygues

### c. Convention entre Bouygues et SCDM

### d. Conventions de prestations de services entre Bouygues et Actifly (prestations de pilotage)

### e. Complément de retraite consenti aux dirigeants

*Fait à Paris-La Défense et Courbevoie, le 1er mars 2011*

Les commissaires aux comptes

**Ernst & Young Audit**
Jean Bouquot

**Mazars**
Gilles Rainaut

# RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

Aux actionnaires,

## Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital (dixième 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 en une ou plusieurs fois, 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 estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

## Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission de diverses valeurs mobilières ou d'actions avec et sans suppression du droit préférentiel de souscription (onzième, treizième, quatorzième, quinzième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au conseil d'administration de différentes émissions d'actions ordinaires et 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 dans les conditions légales, pour une durée de vingt-six mois, 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 d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires 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, avec maintien du droit préférentiel de souscription (onzième résolution),
  - émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires 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, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public (treizième résolution),
  - émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite de 20% du capital social par an (quatorzième résolution),
  - émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre société (dix-huitième résolution),
  - émission d'actions ordinaires, en conséquence de l'émission par des sociétés 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 (dix-neuvième résolution),
- de l'autoriser, par la quinzième résolution et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux treizième et quatorzième résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social,
- de lui déléguer, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour une durée de vingt-six mois, le pouvoir de fixer les modalités d'une émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, 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 (dix-septième résolution), dans la limite de 10 % du capital social.

Votre conseil d'administration vous propose également, dans la vingt-quatrième résolution, de pouvoir utiliser ces délégations en cas d'offre publique portant sur les titres de votre société, dans le cas où le premier alinéa de l'article L. 233-33 du Code de commerce est applicable.

Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 150 000 000 € au titre des onzième, treizième, quatorzième, seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions. Le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 5 000 000 000 € au titre des onzième, treizième, quatorzième, seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de valeurs mobilières à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux onzième, treizième et quatorzième résolutions,

dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la seizième résolution.

Il appartient à votre conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113, R. 225-114 et R. 225-117 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 estimées 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 treizième, quatorzième, quinzième et dix-neuvième 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 onzième, dix-septième et dix-huitième résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les treizième, quatorzième, quinzième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de ces autorisations par votre conseil d'administration en cas d'émissions d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription et d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital.

## Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances (vingtième 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 de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, d'un montant maximal de 5 000 000 000 €, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer avec la faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider de cette opération. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission.

Il appartient à votre conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113, R. 225-114 et R. 225-117 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 estimées 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.

Les modalités définitives de cette émission n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'émission sera réalisée.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette autorisation par votre conseil d'administration.

## Rapport des commissaires aux comptes sur l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux salariés ou mandataires de la société ou des sociétés liées adhérant au plan d'épargne d'entreprise (vingt et unième 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 de capital par l'émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour un montant maximal de 10 % du capital de la société existant au jour où il prend sa décision, réservée aux salariés ou mandataires de la société Bouygues ou 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, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation de capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois la compétence pour décider une ou plusieurs augmentation(s) de capital et de renoncer à votre droit préférentiel de souscription. 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 estimées 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.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de(s) l'augmentation(s) de capital qui

serai(en)t décidée(s), nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission données dans le rapport du conseil d'administration.

Le montant du prix d'émission n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'(les) augmentation(s) de capital serai(en)t réalisée(s) 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'usage de cette autorisation par votre conseil d'administration.

## Rapport spécial des commissaires aux comptes sur l'ouverture d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des mandataires sociaux et de membres du personnel salarié (vingt-deuxième résolution)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du Code de commerce, nous avons établi le présent rapport sur l'ouverture d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de mandataires sociaux et de 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.

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.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat sont mentionnées dans le rapport du conseil d'administration, qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes, de nature à éclairer les actionnaires et qu'elles n'apparaissent pas manifestement inappropriées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées.

## Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société (vingt-troisième résolution)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois, 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 400 000 000 € et le maximum de bons qui pourraient être émis ne pourra excéder le nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113, R. 225-114, R. 225-115 et R. 225-117 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et 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.

Nous établirons un rapport complémentaire le cas échéant en vue de la confirmation par une assemblée générale prévue à l'article L. 233-32 III du Code de commerce, et conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

*Fait à Paris-La Défense et Courbevoie, le 18 mars 2011*

Les commissaires aux comptes

| **Ernst & Young Audit** | **Mazars** |
|---|---|
| Jean Bouquot | Gilles Rainaut |

## RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ET AUX MANDATAIRES SOCIAUX ADHÉRANT À UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport spécial du 9 mars 2009 sur l'émission d'actions, réservée aux salariés et aux mandataires sociaux de la société Bouygues et des sociétés qui lui sont liées, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise, autorisée par votre assemblée générale extraordinaire du 23 avril 2009.

Cette assemblée avait délégué à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence pour décider d'une telle opération dans un délai de vingt six mois et pour un montant maximum de 10 % du capital social au jour de la décision du conseil d'administration.

Faisant usage de cette délégation, votre conseil d'administration a décidé dans sa séance du 1er juin 2010 de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés d'un montant maximum de 250 millions d'euros, par l'émission d'un nombre maximum de 9 140 768 actions dont le prix de souscription a été fixé à 27,35 euros.

Il appartient à votre conseil d'administration d'établir un rapport complémentaire conformément aux articles R. 225-115 et R. 225-116 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées 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 estimées 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 sincérité des informations chiffrées tirées de comptes intermédiaires consolidés condensés au 31 mars 2010 établis sous la responsabilité du conseil d'administration et conformément à la norme IAS 34, norme du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, relative à l'information financière intermédiaire. Ces comptes intermédiaires ont fait l'objet, de notre part, d'un examen limité selon les normes d'exercice professionnel applicables en France,
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'assemblée générale et la sincérité des informations données dans le rapport complémentaire du conseil d'administration sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission et sur son montant.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes de la société et données dans le rapport complémentaire du conseil d'administration,
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'assemblée générale extraordinaire du 23 avril 2009 et des indications fournies à celle-ci,
- la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés, le choix des éléments de calcul du prix d'émission, et son montant définitif,
- la présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital appréciée par rapport aux capitaux propres et sur la valeur boursière de l'action.

*Fait à Paris-La Défense et Courbevoie, le 14 juin 2010*

Les commissaires aux comptes

**Ernst & Young Audit**
Jean Bouquot

**Mazars**
Gilles Rainaut

## RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ET AUX MANDATAIRES SOCIAUX ADHÉRANT À UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport spécial du 9 mars 2009 sur l'émission d'actions, réservée aux salariés et aux mandataires sociaux de la société Bouygues et des sociétés qui lui sont liées, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise, autorisée par votre assemblée générale extraordinaire du 23 avril 2009.

Cette augmentation de capital a été soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Cette assemblée avait délégué à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence pour décider d'une telle opération dans un délai de vingt-six mois et pour un montant maximum de 10 % du capital social au jour de la décision du conseil d'administration.

Faisant usage de cette délégation, votre conseil d'administration a décidé dans sa séance du 1er juin 2010 de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux de Bouygues et des sociétés adhérentes au PEG Bouygues, d'un montant maximum de 250 millions d'euros (prime d'émission incluse) et de subdéléguer au président-directeur général tous pouvoirs à l'effet notamment de surseoir ou de renoncer, le cas échéant, à cette opération. À ce titre, nous avons émis en date du 14 juin 2010 un rapport complémentaire. Conformément aux pouvoirs qui lui avaient été conférés par votre conseil d'administration du 1er juin 2010, le président-directeur général a décidé de renoncer à lancer l'augmentation de capital aux conditions de souscription qui avaient été définies au cours de cette séance.

Faisant à nouveau usage de la délégation qui lui a été accordée, votre conseil d'administration, dans sa séance du 27 juillet 2010, a décidé de procéder à une augmentation de capital en retenant de nouvelles caractéristiques concernant le prix de souscription. Votre conseil d'administration a ainsi décidé de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux d'un montant maximum de 250 millions d'euros (prime d'émission incluse), par l'émission d'un nombre maximum de 9 838 646 actions dont le prix de souscription a été fixé à 25,41 euros.

Il appartient à votre conseil d'administration d'établir un rapport complémentaire conformément aux articles R. 225-115 et R. 225-116 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées 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 estimées 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 sincérité des informations chiffrées tirées de comptes intermédiaires consolidés condensés au 31 mars 2010 établis sous la responsabilité du conseil d'administration et conformément à la norme IAS 34, norme du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, relative à l'information financière intermédiaire. Ces comptes intermédiaires ont fait l'objet, de notre part, d'un examen limité selon les normes d'exercice professionnel applicables en France,
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'assemblée générale et la sincérité des informations données dans le rapport complémentaire du conseil d'administration sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission et sur son montant.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes de la société et données dans le rapport complémentaire du conseil d'administration,
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'assemblée générale extraordinaire du 23 avril 2009 et des indications fournies à celle-ci,
- la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés, le choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant définitif,
- la présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital appréciée par rapport aux capitaux propres et sur la valeur boursière de l'action.

*Fait à Paris-La Défense et Courbevoie, le 28 juillet 2010*

Les commissaires aux comptes

**Ernst & Young Audit**
Jean Bouquot

**Mazars**
Gilles Rainaut

# Projet de **RÉSOLUTIONS**

## 1. PARTIE ORDINAIRE

### Première résolution

*(Approbation des comptes sociaux annuels et des opérations de l'exercice 2010)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du conseil d'administration, du président du conseil d'administration, et des commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2010 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net de 894 374 946,51 €.

Elle approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

### Deuxième résolution

*(Approbation des comptes consolidés et des opérations de l'exercice 2010)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance 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 2010 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du groupe de 1 071 millions d'euros.

Elle approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

### Troisième résolution

*(Affectation du résultat, fixation du dividende)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, constate que, compte tenu du bénéfice net de 894 374 946,51 € et du report à nouveau bénéficiaire de 1 466 718 838,23 €, le bénéfice distribuable s'élève à 2 361 093 784,74 €.

Elle décide, sur la proposition du conseil d'administration, l'affectation suivante du bénéfice distribuable :

- dotation à la réserve légale d'un montant de 1 159 461,20 € pour la porter à 10 % du capital social ;
- distribution à titre de dividende d'une somme de 1,60 € par action, soit une somme globale de 585 380 036,80 € ;
- affectation du solde, soit 1 774 554 286,74 €, au compte report à nouveau.

L'assemblée fixe en conséquence le dividende afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2010 à 1,60 euro par action y ouvrant droit.

Ce dividende sera éligible, pour le calcul de l'impôt sur le revenu des personnes physiques fiscalement domiciliées en France, à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158.3-2° du Code général des impôts, sauf option du bénéficiaire pour le prélèvement forfaitaire libératoire de 19 % (hors prélèvements sociaux) prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts.

Le dividende sera détaché de l'action sur le marché Euronext Paris le 29 avril 2011 et payable en numéraire le 4 mai 2011 sur les positions arrêtées le 3 mai 2011 au soir.

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 versés au titre des exercices 2007, 2008 et 2009 ont été les suivants :

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|
| Nombre d'actions | 347 502 578 | 342 818 079 | 354 267 911 |
| Dividende unitaire | 1,50 € | 1,60 € | 1,60 € |
| Dividende total[a][b] | 509 751 964,50 € | 545 090 553,60 € | 566 147 057,60 € |

*(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 à l'article 158.3-2° 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, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, et conformément aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve les conventions et engagements présentés dans ce rapport.

### Cinquième résolution

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Patricia Barbizet)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de Madame Patricia Barbizet pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

### Sixième résolution

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Hervé Le Bouc)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Hervé Le Bouc pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

## Septième résolution

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Helman le Pas de Sécheval)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Helman le Pas de Sécheval pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

## Huitième résolution

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Nonce Paolini)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Nonce Paolini pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

## Neuvième 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 10 % 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, en respectant la limite de 5 % du capital prévue par l'article L. 225-209 alinéa 6 du Code de commerce ;
- 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 dans le respect des règles édictées par les autorités de marché, 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, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'échange 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 60 euros par action et que le prix de vente ne pourra être inférieur à 25 euros par action, sous réserve des ajustements liés aux opérations sur le capital de la société. En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes d'émission, bénéfices ou réserves et attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas d'une division ou d'un regroupement de titres, le prix indiqué ci-dessus sera ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et le nombre de titres après l'opération.

**5.** fixe à 1 500 000 000 € (un milliard cinq 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 à toute personne habilitée par la loi, 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.

## 2. PARTIE EXTRAORDINAIRE

### Dixième 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.

### Onzième résolution

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social, avec maintien du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société ou d'une filiale)*

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. 225-129-4, 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 existantes ou à émettre de la société ou d'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 € (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 treizième, quatorzième, seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième 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 5 000 000 000 € (cinq milliards d'euros) ou leur contre-valeur en euros 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 treizième, quatorzième, seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions s'imputera sur ce plafond global ; ce plafond est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance qui seraient émises sur le fondement de la vingtième résolution et du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce. 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.

## Douzième résolution

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices)*

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. 225-129-2, L. 225-129-4 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 6 000 000 000 € (six 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 onzième résolution qui précède ;

**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.

## Treizième résolution

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société ou d'une filiale)*

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. 225-129-4, 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 existantes ou à émettre de la société ou d'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 150 000 000 € (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. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé dans la onzième 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 5 000 000 000 € (cinq milliards d'euros) ou leur contre-valeur en euros à la date de la décision d'émission, ce montant s'imputant sur le plafond fixé dans la onzième résolution, 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 est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance qui seraient émises sur le fondement de la vingtième résolution, et du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce. 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 quinzième 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.

## Quatorzième résolution

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, avec suppression du 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 des articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, 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 existantes ou à émettre de la société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

**2.** décide que le montant nominal 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 150 000 000 € (cent cinquante millions d'euros), le montant nominal de ces augmentations de capital s'imputant sur le plafond fixé dans la onzième 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 5 000 000 000 € (cinq milliards d'euros) ou leur contre-valeur en euros à la date de la décision d'émission, ce montant s'imputant sur le plafond fixé dans la onzième résolution, 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 est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance qui seraient émises sur le fondement de la vingtième résolution soumise à la présente assemblée générale, et du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce. 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 quinzième résolution, le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, 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'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 délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Quinzième résolution

*(Autorisation donnée au conseil d'administration pour fixer, selon les modalités déterminées par l'assemblée générale, le prix d'émission sans droit préférentiel de souscription, par offre au public ou par offre visée 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 treizième et quatorzième 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.

## Seizième 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)*

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.

## Dix-septième résolution

*(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social 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 1er et 2e 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 existantes ou 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 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, sans pouvoir excéder 150 000 000 € (cent cinquante millions d'euros). Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global prévu par la onzième 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 5 000 000 000 € (cinq milliards d'euros) ou leur contre-valeur en euros 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 onzième 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 la base du 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, confor-

mément 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.

## Dix-huitième résolution

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social, sans droit préférentiel de souscription, 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. 225-129-2, 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 donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la société, existantes ou à émettre, en rémunération de 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 150 000 000 € (cent cinquante 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 onzième 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 5 000 000 000 € (cinq milliards d'euros) ou leur contre-valeur en euros 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 onzième 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.

## Dix-neuvième résolution

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions 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. 225-129-2, 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 150 000 000 € (cent cinquante millions d'euros). Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global fixé par la onzième 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.

## Vingtième résolution

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre toutes valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance)*

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, du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, la compétence de décider, sur ses seules délibérations, en une ou plusieurs fois, jusqu'à concurrence d'un montant nominal maximum de 5 000 000 000 € (cinq milliards d'euros) ou de la contre-valeur de ce montant, la création et l'émission, tant en France qu'à l'étranger, de toutes valeurs mobilières donnant droit à l'attribution, immédiatement et/ou à terme, de titres de créance, tels que obligations, titres assimilés, titres subordonnés à durée déterminée ou non, ou tous autres titres conférant, dans une même émission, un même droit de créance sur la société, libellés soit en euros, soit en devises étrangères, soit en toute autre unité monétaire établie par référence à plusieurs devises, avec ou sans garantie, hypothécaire ou autre, dans les proportions, sous les formes et aux époques, taux et conditions d'émission et d'amortissement qu'il jugera convenables.

2. confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, en vue de la réalisation de ces émissions, et précise qu'il aura toute latitude pour déterminer leurs conditions et fixer toutes les caractéristiques des valeurs mobilières et titres de créance concernés, étant entendu que ceux-ci pourront comporter notamment un taux d'intérêt fixe ou variable et une prime de remboursement au-dessus du pair, fixe ou variable, ladite prime s'ajoutant au montant maximum de 5 000 000 000 € (cinq milliards d'euros) ci-dessus visé, étant précisé que le montant nominal maximum ci-dessus visé s'appliquera à l'ensemble des valeurs mobilières émises en application de la présente délégation, pour fixer, en fonction des conditions du marché, les modalités d'amortissement et/ou de remboursement anticipé des valeurs mobilières à émettre, ainsi que des titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, le cas échéant, avec une prime fixe ou variable, ou même de rachat par la société, s'il y a lieu, décider de conférer une garantie ou des sûretés aux valeurs mobilières à émettre, ainsi qu'aux titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, et en arrêter la nature et les caractéristiques.

3. 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 et unième résolution

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social 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, bénéfices ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi ; décide que le plafond de la présente délégation est autonome et distinct et que le montant des augmentations de capital en résultant ne s'imputera pas sur les autres plafonds prévus par la présente assemblée générale.

**2.** réserve la souscription de la totalité des actions à émettre aux salariés et mandataires sociaux de Bouygues et aux salariés et mandataires sociaux des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de la législation en vigueur, adhérant à tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ou à tout plan d'épargne interentreprises.

**3.** décide que le prix de souscription des nouvelles actions, fixé par le conseil d'administration 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 du conseil d'administration 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 d'actions gratuites 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-deuxième résolution

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir 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 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.** prend acte que, conformément à l'article L. 225-177 du Code de commerce, aucune option de souscription ou d'achat ne pourra être consentie (i) moins de vingt séances de Bourse après que soit détaché des actions un droit à un dividende ou un droit préférentiel de souscription à une augmentation de capital, (ii) durant les dix séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes sociaux, sont rendus publics, ainsi que (iii) dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux de la société ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours des titres de la société, et la date postérieure de dix séances de Bourse à celle où cette information est rendue publique.

**3.** 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, pendant la durée de validité de la présente autorisation, les actions attribuées gratuitement en vertu de la dix-neuvième résolution de l'assemblée générale mixte du 29 avril 2010 ou de toute autorisation 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'option 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 qui seront

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, telle qu'arrêtée par le conseil d'administration, ne pourra excéder sept ans et six mois 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, notamment les dirigeants mandataires sociaux ;
- 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 ;
- pour les options consenties aux mandataires sociaux de la société, prévoir qu'elles 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 ;
- 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-troisième résolution

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique portant sur les titres de la société)*

L'assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, conformément aux dispositions des articles L. 233-32-II et L. 233-33 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

**1.** délègue au conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, en période d'offre publique portant sur les titres de la société, à l'émission en une ou plusieurs fois, de bons permettant de souscrire à des conditions préférentielles une ou plusieurs actions de la société, et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique. Ces bons deviendront caducs de plein droit dès que l'offre publique ou toute autre offre concurrente éventuelle auront échoué, seront devenues caduques ou auront été retirées.

**2.** décide que le montant nominal maximum de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons de souscription ne pourra être supérieur à 400 000 000 € (quatre cent millions d'euros), et que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis ne pourra dépasser le nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons.

**3.** décide que le conseil d'administration disposera de tout pouvoir, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, à l'effet de déterminer les conditions d'exercice de ces bons de souscription qui doivent être relatives aux termes de l'offre ou de toute autre offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons, dont le prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix, ainsi que d'une manière générale, les caractéristiques et modalités de toute émission décidée sur le fondement de la présente autorisation.

**4.** prend acte que la présente résolution emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les bons de souscription, émis en vertu de la présente résolution, pourraient donner droit.

**5.** fixe à dix-huit mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, et remplace toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Vingt-quatrième résolution

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social en période d'offre publique portant sur les titres 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 à l'article L. 233-33 du Code de commerce :

**1.** autorise expressément le conseil d'administration à utiliser, en période d'offre publique portant sur les titres de la société, et dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'une telle utilisation, les diverses délégations de compétence, délégations de pouvoirs et autorisations conférées au conseil d'administration, sous réserve de leur approbation, par les onzième à dix-neuvième résolutions et par la vingt-deuxième résolution soumises à la présente assemblée générale, ainsi que par la dix-neuvième résolution de l'assemblée générale mixte du 29 avril 2010 concernant les attributions gratuites d'actions, à l'effet d'augmenter le capital social, dans les conditions et limites précisées par lesdites délégations et autorisations.

**2.** 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 et remplace, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## Vingt-cinquième 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.

# Informations **COMPLÉMENTAIRES**


**Glossaire** 323

**Développement durable, ressources humaines : note méthodologique de *reporting*** 329

**Tables de concordance** 331

- Rapport financier annuel 333
- Rapport de gestion du conseil d'administration 333
- Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne 334

**Attestation du responsable du document de référence** 335

# GLOSSAIRE (au 31 décembre 2010)

**Pour approfondir la lecture du document de référence, Bouygues propose un glossaire réalisé en étroite collaboration avec des correspondants experts présents dans les cinq métiers du Groupe, sur la base de publications existantes.**
**Ce glossaire s'appuie aussi sur les textes mis à la disposition du public *via* internet par les organismes officiels publics et privés concernés (Ademe, Afnor, Certivéa, Médiamétrie, etc.).**

## BTP - IMMOBILIER - ROUTES

| | |
|---|---|
| **3E®** | Famille d'enrobés tièdes conçus par Colas pour revêtir les chaussées. Grâce à une fabrication et une application à des températures inférieures de 40 à 50 °C à celles des enrobés traditionnels (160 °C), les enrobés Environnementaux, Economes en Energie, permettent, lors des phases de production et de mise en œuvre, d'économiser de l'énergie et d'émettre moins de gaz à effet de serre. Voir aussi Enrobé. |
| **Agrégats (d'enrobés)** | Matériaux enrobés provenant d'anciennes chaussées rabotées ou démolies, destinés à être réutilisés lors de la réalisation d'une nouvelle chaussée, après un retraitement (recyclage) en centrale d'enrobage ou sur place. |
| **Appel d'offres** | Dans la construction, procédure de mise en concurrence qui permet à un maître d'ouvrage de faire le choix entre plusieurs entreprises soumissionnaires susceptibles de réaliser son projet de travaux, services ou fournitures. |
| **Asphalte** | Mélange (naturel ou non) composé de matériaux calcaires ou siliceux imprégnés de bitume, appliqué sur les routes, les trottoirs ou en étanchéité d'ouvrages d'art ou de bâtiment. Fabriqué et appliqué à plus basse température (150 °C) que les asphaltes classiques (250 °C), l'asphalte à basse température permet de réaliser des économies d'énergie lors des phases de production et de mise en œuvre. |
| ***Backlog* (carnet de commandes)** | Chez Bouygues Immobilier, correspond, à chaque arrêté comptable, au chiffre d'affaires comptable restant à constater sur l'activité commerciale enregistrée en cumulé en valeur. Il est exprimé en valeur ou en mois de chiffre d'affaires (en prenant pour base les 12 derniers mois de chiffre d'affaires). |
| **BBC-effinergie®** | Bâtiment basse consommation. Attribué par un organisme accrédité (Cerqual, Promotelec), ce label, dont les exigences réglementaires figurent dans l'arrêté ministériel du 3 mai 2007, est accordé aux bâtiments dont la consommation maximale, pour les constructions résidentielles neuves, est en moyenne de 50 kWh/m²/an en énergie primaire, soit une consommation divisée par 10 par rapport à un immeuble des années 1990 et par 3 par rapport à un immeuble récent. En savoir plus : www.effinergie.org |
| **Bepos** | Bâtiment à énergie positive, conçu pour présenter une très faible consommation énergétique (thermique, électrique) compensée par des systèmes de production d'énergie renouvelables (éolien, photovoltaïque, etc.). Un bâtiment Bepos doit assurer une production d'énergie supérieure ou équivalente à celle qu'il consomme pour fonctionner. Les Green Office® de Bouygues Immobilier sont des Bepos. En savoir plus : www.green-office.fr |
| **Bilan Carbone®** | Outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre d'une activité dans une logique d'analyse de cycle de vie (ACV). Licence attribuée par l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). |
| **Bitume** | Fraction lourde du pétrole servant, dans la construction routière, à lier les granulats entre eux pour fabriquer des enrobés bitumineux appliqués lors de la construction de chaussées. Le bitume ne doit pas être confondu avec le goudron qui est, lui, issu de la houille et classé cancérogène par l'Union européenne, et n'est plus employé dans la construction des routes. |
| **Carnet de commandes** | Chez Bouygues Construction et Colas, représente le volume d'activité traitée restant à réaliser pour les opérations ayant fait l'objet d'une prise de commande ferme, c'est-à-dire dont le contrat a été signé et est entré en vigueur. |
| **Carrière** | Site d'extraction et de fabrication de granulats rocheux utilisés notamment comme matériaux dans la construction routière. |
| **Compagnon** | Terme spécifique utilisé par Bouygues pour valoriser les ouvriers du bâtiment travaillant sur ses chantiers. Depuis 1963, l'Ordre des Compagnons du Minorange, inspiré des Compagnons du Tour de France, promeut l'esprit de l'entreprise, la noblesse du travail bien fait et la transmission du savoir aux plus jeunes. L'Ordre a essaimé dans les autres métiers du Groupe (l'Ordre des Compagnons de la Route chez Colas, par exemple). |
| **Concession** | Contrat par lequel la gestion d'un service public est confiée à des partenaires privés chargés de réaliser et d'entretenir des bâtiments et/ou des infrastructures mis à disposition du secteur public. Ils reçoivent en échange une rémunération qui dépend de la fréquentation de l'ouvrage. |
| **Construction durable** | Utilisée pour toute construction qui limite au mieux ses impacts sur l'environnement tout en assurant confort et santé des occupants et en s'intégrant le plus respectueusement possible dans un milieu dont elle utilise au maximum les ressources naturelles et locales. |
| **Délégation de service public** | Contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service. |
| **Demande placée** | Ensemble des transactions à la location ou à la vente, portant sur des locaux à usage de bureaux, réalisées par des utilisateurs finaux. Elle est exprimée en m² de bureaux loués ou vendus. Dans le cas des locations, elle prend en compte la surface utile brute locative (Subl) et ne tient compte que des baux nouvellement signés. Elle exclut donc les renégociations de bail, ainsi que les ventes réalisées auprès des locataires déjà en place. |
| **Développement immobilier** | Consiste à prendre en charge, pour un prix déterminé avec le maître d'ouvrage, la réalisation d'un programme de construction d'édifices, mais aussi à assurer les démarches juridiques, administratives et financières concernant ce projet. |
| **Éco-conception** | S'appuie sur des choix et des techniques respectueux de l'environnement pour concevoir, par exemple, un bâtiment en améliorant ses performances énergétiques. |
| **Éco-quartier** | Appelé aussi quartier durable, espace urbain pensé au prisme de ses impacts environnementaux, économiques et sociaux. Les programmes Ginko et Fort d'Issy de Bouygues Immobilier en sont des exemples emblématiques. |
| **Éco-variantes "bas carbone"** | Offre alternative en termes de conception, de réalisation et/ou d'exploitation d'un produit, permettant de réduire ou de neutraliser les émanations de gaz à effet de serre grâce à des options technologiques ou organisationnelles innovantes. |
| **Émulsion (de bitume)** | Dispersion de bitume dans l'eau sous forme de fines gouttelettes, conférant au bitume une certaine fluidité et donnant lieu à de nombreuses applications dans la construction routière. En 2010, Colas occupe toujours le 1er rang mondial sur l'activité Liants et Émulsions. |
| **Enrobé** | Matériau de chaussée composé de granulats mélangés en centrale d'enrobage à un liant bitumineux, de synthèse ou végétal. Les enrobés tièdes, fabriqués et appliqués à une température inférieure de 40 °C à 50 °C à celle des enrobés traditionnels (160 °C), permettent d'économiser de l'énergie et d'émettre moins de gaz à effet de serre. Voir aussi 3E®. La fabrication des enrobés recyclés intègre des agrégats d'enrobés provenant de couches de chaussées anciennes. |

| | |
|---|---|
| ***Facility management* (FM)** | Prestation qui consiste à assurer les fonctions support d'une entreprise (maintenance et exploitation du bâtiment). Par exemple : la sécurité, l'accueil, le standard, les déménagements et transferts de bureaux ou bien encore le service courrier, le nettoyage et l'entretien des espaces verts. Elle concerne également les services à l'espace et à l'infrastructure *(hard FM)* tels que la maintenance du chauffage et des réseaux télécoms et radios. |
| **Fraisage** | Rabotage de la partie supérieure d'une couche de chaussée ancienne, qui permet de fragmenter le matériau en vue éventuellement de le recycler pour le réutiliser lors de la réalisation d'une nouvelle chaussée. |
| **GIE Enjeu Énergie Positive** | Créé en octobre 2008 à l'initiative de Bouygues Immobilier, groupement d'intérêt économique qui a pour vocation de fédérer les efforts de R&D des différents acteurs dans l'exploitation des immeubles de bureaux de nouvelle génération à énergie positive. Le GIE se donne pour objectif de diminuer la consommation énergétique des futurs immeubles et d'augmenter leur capacité à produire de l'énergie au moyen d'énergies renouvelables. L'optimisation du bilan carbone est aussi recherchée. |
| **Granulats** | Cailloux de petite taille provenant du concassage ou du criblage de roches extraites des carrières ou des gravières, et servant de matériau pour la construction des routes. |
| ***Green IT*** | *Green Information Technology* (en français : éco-TIC). Technologies de l'information et de la communication (TIC) responsables et durables, dont la conception ou l'emploi permettent de réduire les effets négatifs des activités humaines sur l'environnement, améliorent les conditions de vie des citoyens et de travail des salariés, aident les entreprises à gérer l'évolution du cadre réglementaire lié à l'environnement et participent à la croissance "verte" de l'économie. |
| **Green Office®** | Marque créée et commercialisée par Bouygues Immobilier, qui s'applique aux bâtiments tertiaires à énergie positive. Green Office® Meudon est le 1er immeuble de bureaux d'envergure à énergie positive en France. Voir aussi Bepos. |
| **H&E** | Certification délivrée par Cerqual, élaborée en articulation avec les travaux de l'association HQE. Applicable aux opérations de logements neufs en immeubles collectifs et individuels groupés, le référentiel repose sept thèmes environnementaux (management environnemental de l'opération, chantier propre, énergie / effet de serre, filière constructive / choix des matériaux, eau, confort et santé, gestes verts). En savoir plus : www.cerqual.fr |
| **HQE®** | Haute Qualité Environnementale. Certification délivrée par Afnor Certification, la certification "NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE®" étant déléguée à Certivéa (CSTB), "NF Logement - Démarche HQE®" à Cerqual, "NF Maison Individuelle - Démarche HQE®" à Céquami. Objectif : limiter les impacts environnementaux d'une opération de construction, de réhabilitation ou de rénovation (consommation de ressources naturelles, gestion des déchets, nuisances sonores, etc.). THQE, utilisé abusivement pour "très haute qualité environnementale", n'est ni un label, ni une norme, mais une simple référence à la certification HQE. THQE est parfois utilisé en lieu et place de THPE. En octobre 2006, le siège social de Bouygues fut le premier immeuble de bureaux certifié HQE® à Paris. En savoir plus : www.assohqe.org |
| **Liant** | Composant d'origine bitumineuse, hydraulique, de synthèse ou végétale, permettant de lier les granulats entre eux pour constituer un matériau de chaussée. En 2010, Colas occupe toujours le 1er rang mondial sur l'activité Liants et Émulsions. |
| **Maître d'ouvrage** | Personne physique ou morale qui a conclu le marché et pour le compte de laquelle sont réalisés les travaux. Le maître d'ouvrage sélectionne le maître d'œuvre chargé de coordonner et de suivre les travaux des divers corps de métiers intervenant dans une construction. Dans le cadre d'un contrat de partenariat public-privé (PPP) et à la différence d'un marché public, le titulaire du contrat assure la maîtrise d'ouvrage au nom de la personne publique. |
| **Ordre de service** | Ordre adressé par le maître d'ouvrage à l'entreprise pour commencer une phase de travaux. |
| **Pass-foncier®** | Dispositif d'accession populaire à la propriété réservé aux primoaccédants sous conditions de ressources, mis en place par l'État et les partenaires sociaux du 1 % Logement, pour l'achat d'un logement neuf (maison ou appartement). |
| **PFI *(Private Finance Initiative)*** | Outil lancé en 1992 au Royaume-Uni pour le financement privé des infrastructures publiques et dont se sont inspirés en France les PPP (partenariats public-privé). |
| **Pilotage énergétique** | Permet d'optimiser l'efficacité énergétique d'un bâtiment en réduisant ses consommations d'énergie tout en conservant un confort égal, ce qui entraîne la diminution des coûts écologiques, économiques et sociaux liés à la production et à la consommation d'énergie. Le développement d'outils de pilotage énergétique est une des clés de la réalisation des bâtiments basse consommation (BBC) ou des Bepos. |
| **PPP (partenariat public-privé)** | Alternative aux mécanismes traditionnels de la commande publique. En échange d'un loyer fixe, des entreprises privées réalisent et entretiennent des bâtiments et/ou infrastructures mis à disposition du secteur public. |
| **Prêt à taux zéro** | Prêt remboursable sans intérêt, permettant de financer la construction d'un logement, l'achat d'un logement neuf, l'achat d'un logement ancien, quelle que soit sa date de construction, l'achat et/ou l'aménagement d'un local professionnel transformé en local d'habitation, l'achat d'un logement faisant l'objet d'un contrat de location-accession. L'emprunteur ne doit pas avoir été propriétaire de sa résidence principale au cours des deux dernières années précédant la demande de prêt. Voir aussi PTZ+. |
| **Prise de commandes** | Représente le montant total du chiffre d'affaires des opérations traitées. Une affaire est considérée comme traitée dès lors que le contrat est signé et entré en vigueur (obtention de l'ordre de service et levée de l'ensemble des conditions suspensives) et que le financement est mis en place. |
| **PTZ+** | Prêt à taux 0 % proposé sans conditions de ressources, qui concerne exclusivement la résidence principale. Disponible depuis le 1er janvier 2011, il est ouvert à tous les primoaccédants qui n'ont pas été propriétaires de leur résidence principale durant les deux dernières années. |
| **QSE** | Système de management intégrant les démarches Qualité, Sécurité et Environnement. Des normes telles qu'Iso 9001, Iso 14000, Ohsas 18001 et Ilo OSH 2001 permettent de remplir les exigences de la certification Afaq QSE délivrée par l'Afnor. |
| **Rehagreen®** | Créée par Bouygues Immobilier, offre de services de réhabilitation complète, axée notamment sur l'énergie et le thermique, intégrant une réflexion globale sur la définition des bâtiments et l'évolution de leur valorisation. |
| **Réservations (valeur)** | Montant exprimé en euro de la valeur des biens immobiliers réservés sur une période donnée. Logements : Bouygues Immobilier retient la somme des valeurs des contrats de réservation (signés par les clients et validés en interne), nettes des désistements enregistrés, et pondérées du taux de consolidation dans les comptes de Bouygues Immobilier de la structure portant l'opération. Les réservations de logements en blocs sont annoncées lors de la vente notaire. Tertiaire : les réservations sont annoncées lors de la vente notaire. |
| **Réservations de logement (volume)** | Sont annoncées à la signature du contrat de réservation (à l'unité) ou à la vente notaire (en bloc). Nets des désistements enregistrés, les chiffres sont pondérés du taux de consolidation dans les comptes de Bouygues Immobilier de la structure portant l'opération. |
| **Retraitement de chaussées *in situ*** | Recyclage en place, à froid ou à chaud, de matériaux fraisés d'une chaussée ancienne, par incorporation de liant et/ou de granulats, pour réaliser une nouvelle chaussée (voir aussi Fraisage, Granulats, Liant). |
| **Scellier (dispositif)** | Tiré de la loi Scellier dite aussi "amendement Scellier", en service depuis le 1er janvier 2009. Pour un investissement dans un logement réalisé avant le 31 décembre 2010, le client bénéficie d'une réduction d'impôt égale à 25 % du prix d'acquisition du logement neuf (dont les caractéristiques thermiques et la performance énergétique sont conformes à la norme de construction RT 2005), plafonné à 300 000 euros, soit 75 000 euros de réduction d'impôt maximum. Cette réduction est répartie linéairement sur 9 ans d'impôt. À partir de 2011, le verdissement de la loi Scellier permettra d'inciter des investissements Scellier BBC dans les bâtiments à très faible consommation d'énergie (BBC-effinergie®). |

| | |
|---|---|
| **Signalisation routière** | Horizontale ou verticale, elle se matérialise par des marquages au sol et moyens de guidage de l'usager sur la chaussée (bandes blanches, etc.) ou en hauteur (panneaux, feux tricolores, portiques, etc.). |
| ***Smart City*** | Concept de ville "intelligente" initié par la Commission européenne. À la pointe des nouveaux usages et des dernières avancées technologiques, son but est de transformer l'espace urbain par l'intégration des différents réseaux le composant (transport, énergie, fluides, etc.). |
| ***Smart Grid*** | Réseau de distribution d'électricité "intelligent" qui utilise des technologies informatiques pour optimiser la production et la distribution, adapter l'offre à la demande entre producteurs et consommateurs d'électricité, et surtout assurer la sécurité de fonctionnement du réseau en tenant compte des nouveaux moyens de production d'énergie (solaire, éolien). |
| ***Smart Office*** | Déclinaison des *Smart City* et *Smart Grid* appliquée aux bâtiments tertiaires. Vise à mettre en œuvre les meilleures pratiques professionnelles et écologiques, conformes aux engagements pris dans les différents volets du développement durable (économie d'énergie, etc.). |
| **Sous-traitance** | Délégation de tâche de la part d'une entreprise ayant obtenu un marché. |
| **Travaux publics** | S'applique aux infrastructures routières, ferroviaires, fluviales ou encore portuaires et aéroportuaires. Cette activité englobe aussi la construction d'ouvrages directement liés à ces infrastructures : ponts, quais, etc. |
| **VRD** | Voiries et réseaux divers (trottoirs, réseaux d'eau potable, réseaux d'assainissement, etc.) nécessaires à la viabilisation d'une zone d'habitation ou d'une zone industrielle. |
| **Zone Anru** | Quartier devant faire l'objet de la signature effective d'une convention pluriannuelle avec l'Agence nationale pour la rénovation urbaine. En zone Anru, des ménages disposant de ressources modestes peuvent, sous certaines conditions, acquérir une résidence principale neuve en bénéficiant d'une TVA à taux réduit (5,5 %). |

## MÉDIAS - TÉLÉCOMMUNICATIONS

| | |
|---|---|
| **16/9e** | Format d'image où le rapport largeur sur hauteur vaut 16/9. Ce format, qui se rapproche des formats cinéma, est systématiquement offert sur les écrans TV labellisés *HD Ready* et HD TV. |
| **2G (GSM)** | *Global System for Mobile Communication.* Réseau de téléphonie mobile de deuxième génération, qui permet de téléphoner, d'envoyer des SMS (messages textes) et des MMS (messages images). |
| **2,5G (GPRS)** | *General Packet Radio Service.* Système de transport de données sur les réseaux GSM qui permet l'exploitation du multimédia mobile. Débit : 40 kbit/s. |
| **3G (UMTS)** | *Universal Mobile Telecommunication System.* Première version du réseau de téléphonie mobile de troisième génération (voix et data). Débit : 380 kbit/s. Depuis la création de l'UMTS, les débits ont été optimisés avec le HSPA (3G+). Voir aussi Redevance / Licence UMTS. |
| **3G+ (HSPA)** | *High Speed Packet Access.* Système de transport de données en mode paquet, utilisé en téléphonie mobile. Il s'agit de la deuxième génération de l'UMTS (également appelée 3G+) qui assure des débits améliorés à la fois en réception (HSDPA) et en envoi de données (HSUPA). Il permet d'avoir accès à plus d'applications interactives (internet, TV, messagerie, etc.), dont de la vidéo. Bouygues Telecom, qui développe son réseau 3G+ en HSPA, couvrait fin 2010 toutes les villes de plus de 5 000 habitants, soit près de 86 % de la population. Débit : 7,2 Mbit/s. |
| **4G** | Voir LTE. |
| **Accès internet à très haut débit** | Offre un débit de plus de 10 Mbt/s, notamment grâce à la fibre optique, pour accéder aux services du réseau informatique mondial. Le haut débit se situe généralement entre 2 et 10 Mbt/s. |
| **ADSL** | *Asymmetric Digital Subscriber Line* (ligne d'abonné numérique à débit asymétrique). Technologie de réseau qui permet, *via* la ligne téléphonique traditionnelle et un boîtier - la Bbox de Bouygues Telecom -, d'accéder simultanément à des services internet et de téléphonie. La distribution de télévision par un opérateur ADSL est aussi appelée IPTV. Voir aussi Bbox. |
| **Analogique** | En télévision, méthode de production et de transmission des images où l'intensité des signaux électriques est continue ou analogue à la source sonore ou lumineuse. En France, le signal analogique de la télévision sera interrompu le 30 novembre 2011 pour laisser place à une diffusion terrestre exclusivement en mode numérique. Voir aussi TNT. |
| **Android** | Système d'exploitation de Google, ouvert et gratuit, adopté par de nombreux fabricants de *smartphones.* |
| **Arcep** | Autorité de régulation des communications électroniques et des postes. Créée par la loi de 1996 pour réguler le secteur des télécommunications, le législateur a souhaité, en 2005, lui confier également la régulation des activités postales. C'est ainsi que l'ART est devenue l'Arcep. |
| **Arpu** | *Average revenue per user.* Chiffre d'affaires moyen par client, généralement exprimé par an. |
| **Bbox** | Offre ADSL de Bouygues Telecom, disponible en *triple play* (téléphonie fixe, internet et télévision) ou en *quadruple play* (téléphonie fixe, internet, télévision et mobile) avec ideo. Bbox désigne aussi le nom du "décodeur" permettant d'accéder à cette offre de services. Depuis 2010, une offre Bbox fibre utilise le réseau FTTB de Numericable et, en 2011, Bouygues Telecom commercialisera, sur son futur réseau FTTH, une offre fibre très haut débit. Voir aussi Fibre optique et *Triple play.* |
| **Carte SIM** | Carte amovible à micro-processeur qui comporte un module *(Subscriber Identity Module)* contenant les informations nécessaires à la gestion du client. Elle permet d'identifier le client et de faire fonctionner son mobile, notamment son répertoire qui contient tous les contacts. Voir aussi Clé 3G.<br>En plus des cartes SIM pour les téléphones portables, Bouygues Telecom gère des cartes SIM Machine à Machine et des cartes SIM internet (essentiellement des clés USB). Voir aussi Machine à Machine. |
| **Catalogue** | Ensemble de films et fictions qui constituent un patrimoine de droits audiovisuels acquis par création interne ou par rachat auprès de sociétés de production. |
| ***Catch-up TV*** | Voir "télévision de rattrapage". |
| **Chiffre d'affaires réseau** | Désigne le revenu généré par les clients de Bouygues Telecom duquel sont déduites les ventes de terminaux. |
| **Clé 3G** | Clé de stockage mémoire de type USB équipée d'une carte SIM. Elle permet, moyennant un abonnement, de se connecter à internet depuis un ordinateur portable *via* le réseau 3G. Voir aussi Carte SIM. |
| **Connexions nettes** | Dans le secteur des télécommunications, désigne le nombre de nouveaux clients duquel est déduit le nombre de clients qui ont résilié. |
| **Coût de grille** | Composé des coûts de production et d'acquisition des droits des programmes diffusés, dont les programmes courts (sponsorisés), des frais généraux des unités de programmes et des fins de droits. |
| **CSA** | Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Autorité administrative indépendante créée par la loi du 17 janvier 1989, qui a pour mission de garantir en France l'exercice de la liberté de communication audiovisuelle dans les conditions définies par la loi du 30 septembre 1986. |
| **Dégroupage** | Permet à des fournisseurs d'accès internet (FAI) de proposer leurs services ADSL tout en louant le réseau de l'opérateur fixe historique. Le dégroupage peut être partiel (l'abonné bénéficie du service internet seul ou internet + télévision, tout en conservant sa ligne fixe chez l'opérateur historique) ou total (la ligne est intégralement raccordée au FAI qui gère, en plus d'internet et de la télévision, la téléphonie fixe). |
| **Disque Blu-ray™** | Support de disque optique audio et vidéo haute définition bénéficiant d'une capacité de stockage permettant de proposer une résolution d'image cinq fois supérieure à celle du DVD et une qualité sonore pouvant restituer les enregistrements sonores sans compression. |
| **DSLAM** | Équipements *(Digital Subcriber Line Access Multiplex)* d'un central téléphonique reliant les lignes des clients aux réseaux ADSL. Les DSLAM, qui appartiennent aux fournisseurs d'accès à internet (FAI), sont hébergés dans les nœuds de raccordement (NRA) de France Télécom. |
| **Edge (2G)** | *Enhanced Data Rates for GSM Evolution.* Évolution du réseau de services mobiles GSM/GPRS (2G), conçue pour le transport de données haut débit comme la diffusion de vidéos. Débit : 200 kbits/s. |

| | |
|---|---|
| **Fournisseur d'accès à internet (FAI)** | Entreprise fournissant une connexion à internet (en anglais : *access provider), via* les réseaux ADSL, le câble ou encore la fibre optique. Un équipement livré par l'opérateur (modem, etc.) est nécessaire. |
| **Fibre optique** | Fibre en silice utilisée dans les réseaux de télécommunications et qui peut être installée par l'opérateur jusqu'au trottoir (FTTC, *Fiber to the curb),* au bâtiment (FTTB, *Fiber to the building)* ou au domicile (FTTH, *Fiber to the home).* Elle permet de transmettre à très haut débit des services multimédias exigeants (internet, téléphonie, vidéo à la demande, images en haute définition, etc.). |
| **Forfait** | Abonnement de téléphonie mobile (dit "postpayé") comprenant un crédit mensuel de communications allant, par exemple chez Bouygues Telecom, de 1 h à des plages horaires incluant des appels illimités (Neo 3). Pour les forfaits dits "bloqués" (Universal Mobile), il n' y a pas de possibilités de dépassement. |
| **GPRS** | Voir 2,5G. |
| **GSM** | Voir 2G. |
| **Haute définition (HD)** | Résolution d'image dont la définition est supérieure à 720 lignes. Une image *Full HD* peut aller jusqu'à 1080 lignes x 1920 pixels, soit près de 2,1 millions de pixels (presque 5 fois plus qu'une image standard (576 x 720 pixels)). À la source, des œuvres peuvent être tournées en HD (HD natifs) et diffusées par différents moyens (satellite, fibre optique, DVD par exemple). Voir aussi Disque Blu-ray™. |
| **HSPA** | Voir 3G+. |
| **Initialisés** | Pour une chaîne de télévision donnée, ensemble des individus ou des foyers recevant effectivement cette chaîne, quel que soit le réseau (câble, satellite, etc.). Critère utile dans le calcul de l'audience d'une chaîne. Voir aussi Mediamat' Thematik. |
| **Interactivité** | Programme télé ou site web faisant appel à la participation des téléspectateurs ou des internautes (voter, participer à un jeu, etc.). |
| **IP** | *Internet Protocol.* Protocole de communication utilisé pour échanger des données sur les réseaux internet, ADSL, Wifi, 3G, etc. |
| **Itinérance *(roaming)*** | 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. Le client reste facturé par son opérateur d'origine. Des accords de *roaming* sont passés à cet effet entre les différents pays. |
| **LTE (4G)** | *Long Term Evolution.* Réseau de téléphonie mobile de quatrième génération pouvant offrir des débits jusqu'à 100 Mbt/seconde (théorique). Les autorisations de fréquences seront attribuées par l'Arcep en 2011. Cela devrait permettre d'absorber les usages grandissant d'internet mobile et de diffuser de la vidéo avec une meilleure qualité. |
| **Machine à Machine** | De l'anglais : *Machine to machine.* Échange d'informations, sans intervention humaine, entre des équipements dotés d'une carte SIM et un serveur informatique. Exemples : mise à jour des panneaux d'affichage municipaux, relevé à distance de compteurs, vélos en libre-service de type Velib'.<br>Voir aussi Carte SIM. |
| **Mediamat' Thematik** | Étude d'audience de référence des chaînes thématiques de Médiamétrie, qui a remplacé MediaCabsat en mars 2010 et qui couvre l'univers de réception de la télévision par le câble, le satellite ou l'ADSL en France. |
| **Mix clients** | Proportion de clients ayant souscrit à des offres forfaits par rapport à ceux ayant opté pour des offres prépayées. Voir aussi Forfait et Prépayé. |
| **MVNO** | *Mobile Virtual Network Operator* (opérateur mobile virtuel). Permet à une entreprise qui ne possède ni infrastructures, ni fréquences de télécommunications, d'acheter des minutes de communication aux opérateurs traditionnels pour les revendre à ses clients. Bouygues Telecom accueille plusieurs MVNO sur son réseau, dont KPN et Numericable. |
| **NRA** | Nœud de raccordement d'abonné. Les NRA, propriétés de l'opérateur historique, sont des répartiteurs téléphoniques qui hébergent les équipements des FAI (voir aussi DSLAM). Ils sont répartis sur l'ensemble du territoire en fonction de la densité de la population. |
| **Part d'audience** | Pourcentage d'audience d'un ou plusieurs supports (télévision, radio, etc.) calculé par rapport à l'audience globale de ce média. La chaîne TF1 confirme en 2010 son leadership avec 24,5 % de part d'audience sur la cible "individus âgés de 4 ans et plus" en France (source : Médiamétrie). |
| **Part de marché (publicitaire)** | Investissements publicitaires réalisés par une régie ou un support sur un marché média (télévision, radio, etc.). Exprimée en pourcentage. La part de marché publicitaire en 2010 pour la chaîne TF1 était de 40,3 % sur l'ensemble du marché des télévisions (source : TNS Media Intelligence). |
| **Prépayé** | Offre de téléphonie mobile sans abonnement, fonctionnant sur l'achat de recharges allant de 5 à 60 euros de crédits de communication pour les cartes Bouygues Telecom. |
| ***Prime time*** | Partie de la grille de programmes correspondant à l'heure de grande écoute. En France, le *prime time* de la télévision se situe le soir, en général à partir de 20 h 45. L'*access prime time* (en français : avant-soirée) se situe entre 18 h et 20 h. |
| ***Quadruple play* (4P)** | En français : quadruple service. Offre d'abonnement forfaitaire haut débit comprenant quatre services (téléphonie fixe et mobile, internet, télévision). Bouygues Telecom a été le premier opérateur à lancer une offre 4P avec ideo, qui combine les services de la Bbox et un forfait mobile. |
| **Recettes brutes** | Tarifs plaquette transmis par les régies conformément à leurs conditions générales de vente, hors remises et dégressifs, appliqués à un volume de publicité vendu. |
| **Redevance / licence UMTS** | *Universal Mobile Telecommunications System* ou licence 3G : réseau de téléphonie mobile haut débit de troisième génération dont les licences sont partagées entre quatre opérateurs en France. |
| **Sans contact** | Technologie qui permet l'échange de données à faible distance entre une borne et une puce électronique. Intégrée dans le mobile, elle permet d'envisager des services comme le ticket de transport ou le paiement mobile. Le premier bouquet de services a été commercialisé à Nice, ville pilote, en 2010. |
| ***Smartphone*** | Téléphone mobile "intelligent" doté d'un système d'exploitation (OS) et offrant des fonctionnalités de bureautique (consultation des courriers, agenda, calendrier, accès au web, etc.) en complément de la téléphonie classique. Le client a accès à des magasins d'applications payantes ou gratuites. |
| **Stocks (programmes de)** | Programmes de télévision qui peuvent être conservés et réutilisés sur le long terme (fictions, documentaires, films d'animation, spectacles vivants par exemple) à la différence des programmes de flux (émissions de divertissement, rencontres sportives par exemple). |
| **Télévision de rattrapage** | En anglais : *catch-up TV.* Permet de revoir *via* internet tout ou partie des programmes récemment diffusés à la télévision. Le service peut être gratuit ou payant et enrichi de compléments non diffusés (résumés, etc.). TF1.fr, MyTF1 et l'application iPhone/iPad proposent une offre de *catch-up.* |
| **Terminaisons d'appel voix / SMS** | Prix payé (terminaison sortante) par un opérateur pour acheminer les communications (voix et SMS) de son client vers le client d'un autre opérateur (terminaison sortante). |
| **TMP** | Télévision mobile personnelle. Désigne un nouveau moyen numérique d'accéder à la télévision sur un mobile ou un équipement de réception nomade. La diffusion des chaînes serait assurée en mode *broadcast* (point-multipoints) *via* le réseau terrestre, en complément des moyens point-à-point actuels (Edge, 3G). En savoir plus : www.forum-tv-mobile.com |
| **TNT** | Télévision numérique terrestre. Désigne le mode de diffusion numérique de la télévision par le biais du réseau terrestre. Un boîtier, intégré ou non au téléviseur, permet de restituer les images compressées à la source. Les programmes sont gratuits ou payants. Par exemple, NT1 et TMC sont accessibles gratuitement ; Eurosport est la chaîne de sport de référence de l'offre payante de la TNT. |
| **Très Haut Débit** | Voir Accès internet à très haut débit. |
| ***Triple play*** | En français : triple service. Offre forfaitaire d'abonnement haut débit comprenant trois services (téléphonie fixe, internet, télévision) reçus à travers un boîtier multi-services (par exemple, la Bbox). |

| | |
|---|---|
| **TVIP (Télévision Internet Protocole)** | Télévision Internet Protocole (de l'anglais, *Internet Protocol Television).* Protocole de distribution de télévision à travers un réseau IP de type internet. |
| **UMTS** | Voir 3G. |
| **Visiteurs uniques** | Totalise le nombre d'individus ayant visité un site web ou utilisé une application au moins une fois sur la période concernée. Les individus ayant visité le même site web ou utilisé la même application plusieurs fois ne sont comptés qu'une seule fois. TF1 reste le premier groupe média TV français du web en 2010. |
| **VOD** | *Video on demand*. Permet de recevoir à tout moment le programme de son choix moyennant paiement, en le commandant avec la télécommande ou depuis son ordinateur *via* un boîtier multi-services de type Bbox. Disponible en téléchargement sur un PC ou en *streaming*. La vidéo à la demande diffère du paiement à la séance *(pay per view)* qui permet, après rémunération, de choisir parmi des programmes diffusés à heures fixes, sans autre action possible. TF1 Vision est la plateforme VOD la plus distribuée en France. |

## INSTITUTIONNEL, JURIDIQUE ET FINANCIER

| | |
|---|---|
| **Action** | Titre de propriété représentatif d'une partie du capital de l'entreprise qui les émet. L'action peut rapporter un dividende et donne un droit de vote à son propriétaire. Les actions peuvent être cotées en Bourse, mais pas obligatoirement. |
| **Action "au nominatif"** | Mode de détention des actions qui prévoit que le nom du propriétaire figure dans les livres de la société elle-même. La détention au nominatif est généralement privilégiée par des actionnaires souhaitant être connus de la société et recevoir directement de sa part l'information qu'elle est susceptible de produire pour ses actionnaires. Dans le mode "nominatif pur", les actions sont inscrites uniquement dans les comptes de la société ; dans le mode "nominatif administré", les actions sont inscrites dans le compte-titres tenu par la société comme pour le "nominatif pur", mais elles figurent également, en parallèle, sur un compte "reflet" tenu chez un teneur de compte-conservateur désigné par l'actionnaire. |
| **Action "au porteur"** | Mode de détention des actions qui prévoit que le compte-titres est tenu par un intermédiaire financier teneur de compte-conservateur. L'actionnaire paie des droits de garde pour la gestion du compte. La détention d'actions au porteur est privilégiée dans une optique d'acquisition ou de souscription à court ou moyen terme (quelques jours ou quelques semaines), ou quand l'établissement d'un lien avec la société ne présente pas d'intérêt particulier pour l'actionnaire. Avec ce type de détention, la société ne pourra pas communiquer avec l'actionnaire directement puisqu'elle n'a pas connaissance immédiate de ses coordonnées. |
| **Actions de performance** | Actions attribuées gratuitement par une société dans les conditions prévues par le Code de commerce, à des salariés ou mandataires sociaux de ladite société ou de sociétés qui lui sont liées, et qui sont soumises à des exigences de performance particulières. Bouygues n'a pas attribué d'actions de performance. |
| **Activité acquise** | Traduction financière de la production réalisée par un chantier, une entité ou une entreprise pendant une période donnée. L'activité est le chiffre d'affaires comptable de l'entreprise. |
| **AMF (Autorité des marchés financiers)** | Autorité publique indépendante qui veille à la protection de l'épargne investie en produits financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés financiers en France. |
| **Bénéfice net par action** | Résultat net des activités poursuivies (part du Groupe), rapporté au nombre moyen d'actions au cours de l'exercice. |
| **Besoin en fonds de roulement** | Actif courant - passif courant (y compris provisions courantes et hors dettes financières courantes déduites et instruments financiers s/couverture de dettes). |
| **CAC 40** | Principal indice français publié par Euronext. Il est calculé en continu à partir de 40 valeurs sélectionnées parmi les 100 premières capitalisations boursières. Cet indice est pondéré en retenant le flottant de chaque valeur, c'est-à-dire la part du capital détenue par le public. |
| ***Cap*** | Contrat de gré à gré entre deux contreparties qui permet à son acheteur de se couvrir contre une hausse des taux d'intérêt au-delà d'un niveau prédéterminé (taux plafond ou taux d'exercice), moyennant le paiement immédiat d'une prime. |
| **Capitalisation boursière** | Produit du nombre d'actions composant le capital d'une société par le cours de bourse à une date donnée. |
| ***Cash-flow* libre** | Capacité d'autofinancement nette (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 investissements nets d'exploitation de l'exercice. |
| **Censeur** | Dans une société anonyme à conseil d'administration, a pour but d'apporter un regard extérieur sur le bon fonctionnement du conseil d'administration. Le censeur participe aux séances du conseil avec voix consultative et non délibérative. Les statuts de Bouygues prévoient la possibilité pour l'assemblée générale de nommer un ou plusieurs censeurs. En 2010, Bouygues comptait un censeur. |
| **Code Afep-Medef** | Ensemble de recommandations en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées, publié fin 2008 par l'Association française des entreprises privées (Afep) et le mouvement des entreprises de France (Medef). Le Code Afep-Medef peut être désigné par les sociétés cotées comme étant leur code de référence. |
| **Commissaire aux comptes** | Nommé par les actionnaires en assemblée générale pour une durée de six exercices, sa mission est de contrôler et de certifier en toute indépendance les comptes annuels et, le cas échéant, consolidés de la société pour laquelle il a été nommé. Le commissaire aux comptes rend compte de la sincérité et de la régularité des comptes aux actionnaires dans un rapport général d'audit qu'il leur présente lors de l'assemblée générale. Les sociétés astreintes à publier des comptes consolidés doivent désigner deux commissaires aux comptes indépendants l'un par rapport à l'autre. |
| **Contrat de liquidité** | Contrat par lequel une société cotée met à la disposition d'un prestataire de services d'investissement (PSI) des liquidités et des actions de la société. À charge pour le PSI, agissant en toute indépendance, de se porter acheteur ou vendeur des actions de la société lorsque le marché des actions de celle-ci est déséquilibré. Le PSI apporte ainsi une liquidité supplémentaire sur le marché des actions de la société et permet de le fluidifier. |
| **Contrôle interne** | Dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer : a) la conformité aux lois et règlements ; b) l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale (…) ; c) le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs. Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place ; d) la fiabilité des informations financières (…) (source : cadre de référence de l'AMF - Juin 2010). |
| **Développement durable** | Selon la définition proposée en 1987 par la présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement *(rapport Gro* Harlem Brundtland, *Notre Avenir à tous),* répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. |
| **Dividende** | Part du bénéfice réalisé qu'une société distribue à chacun de ses actionnaires. Le montant du dividende versé est proposé par le conseil d'administration et approuvé par l'assemblée générale qui examine et approuve les comptes de l'exercice clos. |
| **Droit de vote** | Droit de l'actionnaire qui lui permet de participer aux décisions collectives qui concernent la société. Le droit de vote peut être aménagé. Ainsi, la loi permet de conférer un droit de vote double aux actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans. Le droit de vote double a été mis en place chez Bouygues en 1972. |

| | |
|---|---|
| **Droit préférentiel de souscription (DPS)** | Toute augmentation de capital en numéraire ouvre aux actionnaires, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence pour la souscription des actions nouvelles. Ce droit préférentiel est détachable des actions et négociable pendant la durée de la souscription; il a pour objet de compenser financièrement la dilution à laquelle s'exposent les actionnaires s'ils ne souscrivent pas à l'augmentation de capital. Pour faciliter certaines opérations financières (par exemple l'entrée d'un nouvel actionnaire, une augmentation de capital en faveur des salariés, etc.), l'assemblée générale qui décide ou autorise une augmentation de capital peut supprimer le DPS. |
| **Ebitda** | Résultat opérationnel courant corrigé des dotations nettes aux amortissements / provisions et dépréciations (après reprises sur provisions / dépréciations utilisées ou non). |
| ***Floor*** | Contrat de gré à gré sur taux d'intérêt qui, moyennant le paiement d'une prime, permet à son acheteur de se couvrir ou de tirer profit d'une baisse des taux d'intérêt en deçà d'un certain niveau (taux plancher ou taux d'exercice). |
| **Fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)** | Organisme de placement collectif en valeurs mobilières réservé aux salariés ou mandataires sociaux d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises bénéficiant d'un accord de participation ou d'un règlement de plan d'épargne, et destiné à recevoir leur épargne salariale. Les versements au plan d'épargne peuvent être accompagnés d'un abondement versé par l'employeur. Le règlement du FCPE doit être agréé par l'AMF. |
| ***Future*** | Contrat à terme qui constitue un engagement ferme d'acheter ou de vendre une quantité convenue d'un actif (le sous-jacent) à un prix convenu et à une date future convenue. Les *futures* sont des produits standardisés et cotés : ils portent sur des actifs référents pour un montant standard et à échéances fixées. |
| **Grenelle environnement** | Série de rencontres organisées à l'automne 2007 par l'État français, les organisations syndicales et non-gouvernementales, les entreprises et autres parties prenantes de l'environnement en vue de préparer un corpus législatif. La loi Grenelle 1 a été adoptée en juillet 2009 ; la loi Grenelle 2 portant engagement national pour l'environnement est parue au *Journal officiel* du 12 juillet 2010. |
| **GRI** | *Global Reporting Initiative.* Initiative établie au niveau mondial dans l'objectif de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale et sociale, initialement pour des entreprises et, par la suite, pour n'importe quelle organisation gouvernementale ou non gouvernementale. En savoir plus : www.sommetjohannesburg.org |
| **Investissements d'exploitation nets** | Prix d'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles diminué du prix de cession des immobilisations corporelles et incorporelles (et diminué des subventions d'investissement obtenues). |
| **Jetons de présence** | Rémunération annuelle, fixée par l'assemblée générale, destinée à rétribuer les administrateurs pour leur activité au sein du conseil d'administration et, le cas échéant, des comités. Le conseil d'administration fixe librement le montant revenant à chaque administrateur. Les jetons de présence comportent fréquemment une partie variable permettant de moduler la rémunération en fonction de l'assiduité des administrateurs. |
| **Liquidité** | Qualité d'un marché, ou d'un titre, sur lequel les transactions (achat-vente) s'effectuent de façon fluide, sans forte variation de cours, à raison de l'abondance des titres négociés. |
| **Mandataires sociaux** | Dans une société anonyme à conseil d'administration, on entend par "mandataires sociaux" le président du conseil d'administration, le directeur général, les directeurs généraux délégués et les administrateurs ; on entend par "dirigeants mandataires sociaux", le président du conseil d'administration, le directeur général et les directeurs généraux délégués. |
| **Nominal (ou valeur nominale) d'une action** | Quote-part du capital social représentée par une action. La valeur nominale est librement fixée par les actionnaires. Elle est différente du cours de Bourse de l'action. La valeur nominale d'une action Bouygues est de 1 euro. |
| **Obligation** | Titre de créance qui représente une part d'un emprunt émis par une entreprise ou par une collectivité publique, remboursable à une date et pour un montant fixés à l'avance et qui rapporte un intérêt. Contrairement aux actions, une obligation ne représente pas une part du capital, mais une créance. En contrepartie de ce prêt, le porteur de l'obligation reçoit un intérêt, appelé «coupon», et le montant emprunté doit lui être remboursé à l'échéance. |
| **Offre au public (de titres financiers)** | Est constituée par l'une des opérations suivantes : une communication adressée sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit à des personnes et présentant une information suffisante sur les conditions de l'offre et sur les titres à offrir, de manière à mettre un investisseur en mesure de décider d'acheter ou de souscrire ces titres financiers ; un placement de titres financiers par des intermédiaires financiers. |
| **Offre publique d'achat** | Annonce effectuée par une société ou des personnes physiques aux actionnaires d'une autre société, leur indiquant leur intention d'acquérir les titres de la société cible à un prix donné. |
| **Offre publique d'échange** | Annonce effectuée par une société ou des personnes physiques aux actionnaires d'une autres société, leur indiquant leur intention d'acquérir les titres de la société cible contre d'autres titres. |
| **Opération à effet de levier** | Opération d'épargne salariale qui permet au salarié d'effectuer un investissement correspondant, par exemple, à une seule action et d'obtenir, à terme, une garantie ou une protection partielle de son investissement, ainsi que le bénéfice de tout ou partie de l'appréciation du cours de l'action à laquelle est appliqué un coefficient multiplicateur (par exemple 6). Cet effet de levier est obtenu par l'émission, avec décote, d'un plus grand nombre d'actions (par exemple 9 fois plus que l'investissement du salarié) dont le prix de souscription est financé par une banque (source : AMF). |
| **Pacte mondial *(Global compact)*** | Lancée en 2000, initiative de l'Onu qui invite les entreprises, les organisations de travailleurs et de la société civile, à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de 10 valeurs universelles fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. En savoir plus : www.pactemondial.org |
| **PEE** | Plan d'épargne entreprises. Cadre juridique et fiscal permettant aux salariés qui le souhaitent de se constituer une épargne par l'intermédiaire de leur entreprise. Ils peuvent y transférer des versements volontaires, tout ou partie de leur prime d'intéressement ou encore le montant de la participation. L'entreprise peut compléter les versements de ses salariés par un abondement. Ces montants sont indisponibles pendant 5 ans sauf sous certaines conditions de déblocage anticipé. |
| **Perco** | Plan d'épargne retraite collectif. Dispositif collectif permettant aux salariés qui le souhaitent de se constituer une épargne pour leur retraite, dans un cadre fiscal favorable, en acquérant des parts d'un ou plusieurs FCPE avec l'aide de leur entreprise qui peut compléter les versements de ses salariés (abondement). Le déblocage anticipé du Perco est soumis à certaines conditions. |
| **Ratio d'endettement** | Endettement financier net rapporté aux capitaux propres (y compris les intérêts minoritaires). |
| **RSE** | Responsabilité sociétale des entreprises. Contribution des entreprises aux enjeux du développement durable en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles. Leur démarche est notamment encouragée par le *Global Compact* (Onu), l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'OCDE. La RSE a aussi été discutée lors de la table ronde du Grenelle environnement, consacrée à la gouvernance.<br>En savoir plus : www.developpement-durable.gouv.fr |
| ***Tunnel*** | Correspond aux opérations simultanées d'achat d'un *cap* et de vente d'un *floor* (cas d'un *tunnel* emprunteur) ou d'achat d'un *floor* et de vente d'un *cap* (cas d'un *tunnel* prêteur). Dans les deux cas, le *cap* et le *floor* doivent avoir les mêmes caractéristiques (montant, durées, taux variable de référence). Voir aussi *cap* et *floor.* |

# Développement durable, ressources humaines : **NOTE MÉTHODOLOGIQUE** de *reporting*

**En complément des indicateurs extra-financiers et des notes et commentaires de tendances présentés dans ce document est précisée ici la méthodologie de *reporting***

**• de la direction des Ressources humaines du groupe Bouygues (pages 38 à 49) ;**

**• de Bouygues Construction (pages 66 à 69).**

## *REPORTING* SOCIAL DU GROUPE BOUYGUES (pages 38 à 49)

### Définition des indicateurs

Le groupe Bouygues est un groupe industriel diversifié. Le consensus préside au choix et à la définition des indicateurs de *reporting* social au travers de deux comités de suivi.

Le comité Amélioration du *reporting* social, composé de directeurs des Ressources humaines expérimentés appartenant à la société mère et aux métiers du Groupe, fixe les axes de *reporting* ("des 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, que de fiabilité ou encore de pertinence des indicateurs.

Le comité SIRH et Tableaux de bord émane du premier, est désigné par lui et rassemble des opérationnels du contrôle de gestion sociale. Il définit chaque indicateur précisément : périmètre, formule de calcul, périodicité, échéance, etc.

L'ensemble des indicateurs est réuni au sein du *Guide méthodologique des indicateurs de reporting social du groupe Bouygues,* diffusé à l'ensemble des métiers.

Compte tenu de leur décentralisation, les membres de ce comité échangent *via* BYpedia, le site extranet collaboratif du groupe Bouygues.

### Consolidation des indicateurs

La collecte, le contrôle et la consolidation s'effectuent *via* un progiciel de *reporting* intégrant un processus de *workflow* (flux de travaux avec circuit interne de validation).

On distingue essentiellement deux sources d'alimentation :

- les données du SIRH Groupe alimenté mensuellement ou trimestriellement par les systèmes de paie des métiers ;
- les données spécifiques métiers renseignées par eux-mêmes dans le progiciel.

### Limite méthodologique

Les indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait essentiellement du changement de définition entre deux collectes qui peut affecter leur comparabilité. Dans un tel cas, l'historique est recalculé, sauf précision contraire.

Se reporter au chapitre "Le Groupe", partie Développement durable, recherche et innovation, ressources humaines (pages 38 à 49), pour retrouver les indicateurs sociaux consolidés.

## BOUYGUES CONSTRUCTION (pages 66 à 69)

### Procédures méthodologiques

Afin de garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble du périmètre, un guide méthodologique de *reporting* est diffusé (en français et en anglais) à tous les collaborateurs de Bouygues Construction concernés par la collecte des indicateurs.

Il est mis à jour suite aux travaux de consolidation de l'année précédente et aux commentaires des contributeurs. Il détaille les méthodologies à utiliser pour la collecte des indicateurs : définitions, principes méthodologiques, unités, formules de calcul, facteurs de conversion. Un espace dédié sur le site intranet du groupe Bouygues Construction permet le téléchargement de tous les outils d'aide au *reporting.*

La collecte, le contrôle et la consolidation des indicateurs développement durable s'effectuent *via* un prologiciel de *reporting,* conçu par un éditeur indépendant, intégrant un processus de *workflow.*

### Périmètre de consolidation

En 2010, le périmètre Monde intégré dans le logiciel couvre 99 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction (contre 98 % en 2009). Les indicateurs se rapportant au chiffre d'affaires sont calculés sur cette base.

Les entités qui ne consolident pas les données sur tout leur périmètre sont les suivantes :

- Bouygues Bâtiment International : 97 % du chiffre d'affaires consolidé ;

- VSL : 83 % du chiffre d'affaires consolidé ;
- ETDE : 97 % du chiffre d'affaires consolidé.

Pour le pôle Concessions, tous les indicateurs rapportés au chiffre d'affaires n'ont pas été pris en compte. Seules les données sociales et sociétales des activités de ce pôle sont intégrées dans le rapport.

Les indicateurs liés aux ressources humaines couvrent l'ensemble des entités consolidées par le Groupe. Une partie des données sociales a été fournie par la direction centrale des Ressources humaines de Bouygues Construction.

### Comptabilisation des données dans le cadre de groupements, de sociétés en participation ou de *joint-venture*

Quand un chantier est réalisé dans un groupement intégrant plusieurs sociétés de Bouygues Construction, les données liées à ce chantier sont renseignées uniquement par la société mandataire du groupement.

Lorsqu'un chantier est effectué dans le cadre d'une société en participation ou d'une *joint-venture,* les données sont renseignées au prorata du chiffre d'affaires réalisé par la société de Bouygues Construction concernée.

## Choix des indicateurs

Un groupe de travail, constitué d'un représentant de chaque entité de Bouygues Construction et piloté par la direction du Développement durable, a élaboré un référentiel d'indicateurs en matière d'environnement, de social et de sociétal, qui permettent de suivre l'avancement de sa démarche de développement durable. Le groupe de travail poursuit ses travaux pour améliorer le périmètre d'indicateurs.

## Consolidation et contrôle

Les données collectées sont contrôlées, puis validées par les entités opérationnelles du groupe Bouygues Construction. Les indicateurs sociaux sont approuvés par la direction centrale des Ressources humaines du groupe.

La direction du Développement durable consolide les données et effectue des contrôles de cohérence.

## Limites méthodologiques

Les indicateurs développement durable peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de la représentativité des mesures et estimations effectuées,
- de changements de définition pouvant affecter leur comparabilité,
- des modalités pratiques de collecte.

**Se reporter aux chapitres "Le Groupe" (p. 7) et "Activité et développement durable des métiers" (p. 51) pour retrouver tous les indicateurs Développement durable présentés.**

# Tables de **CONCORDANCE**

| Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004 | Pages du document de référence |
|---|---|
| **1. Personnes responsables** | |
| 1.1. Nom et fonction | 335 |
| 1.2. Déclaration | 335 |
| **2. Contrôleurs légaux des comptes** | |
| 2.1. Nom et adresse | 171 |
| 2.2. Informations à fournir en cas de démission, de révocation ou d'absence de renouvellement de contrôleurs légaux des comptes | sans objet |
| **3. Informations financières sélectionnées** | |
| 3.1. Informations financières historiques sélectionnées | 14-17, 212, 332 |
| 3.2. Informations financières intermédiaires | sans objet |
| **4. Facteurs de risque** | |
| 4.1. Risques des métiers | 140-151 |
| 4.2. Risques de marché | 151-152, 234-235, 246, 253, 262-263, 282 |
| 4.3. Différends et litiges | 153-159 |
| 4.4. Assurances - Couverture des risques | 159 |
| **5. Informations concernant l'émetteur** | |
| 5.1. Histoire et évolution de la société | 8 |
| 5.1.1. Raison sociale et nom commercial | 213 |
| 5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement | 213 |
| 5.1.3. Date de constitution et durée de vie | 213 |
| 5.1.4. Siège social, forme juridique, législation, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone | 213 |
| 5.1.5. Événements importants | 18-23 |
| 5.2. Investissements | |
| 5.2.1. Principaux investissements réalisés | 16, 18, 20, 22, 70, 85,117-118, 136-137 |
| 5.2.2. Principaux investissements en cours | 16, 18, 20, 22, 70, 85, 117-118, 127, 136-137 |
| 5.2.3. Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes | 22-23 |
| **6. Aperçu des activités** | |
| 6.1. Principales activités | |
| 6.1.1. Nature des opérations effectuées et principales activités | 8-11, 18-23, 51-137 |
| 6.1.2. Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché | 18-23, 86, 119, 136 |
| 6.2. Principaux marchés | 9, 15, 52-55, 70-76, 84-88, 102-107, 116-122 |
| 6.3. Événements exceptionnels | 14 |
| 6.4. Dépendance à l'égard de brevets, contrats ou procédés de fabrication | 121, 146, 157-159, 215 |
| 6.5. Éléments sur lesquels se fondent les déclarations sur la position concurrentielle | 54, 73-86, 102-103, 105-107,116-119 |
| **7. Organigramme** | |
| 7.1. Description sommaire du Groupe | 8-11 |
| 7.2. Filiales importantes | 8-9, 273-274 |
| **8. Propriétés immobilières, usines et équipements** | |
| 8.1. Immobilisations corporelles importantes | 6, 11, 26, 73, 76, 84, 88, 138, 239, 280 |
| 8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles | 26-29, 80, 93, 96, 125, 140-159 |
| **9. Examen de la situation financière et du résultat** | |
| 9.1. Situation financière | 4-5, 9, 14, 16-17 |
| 9.2. Résultat d'exploitation | 9, 14-15 |
| 9.2.1. Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation | 4-5, 14-15 |
| 9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets | 4, 14 |
| 9.2.3. Stratégies ou facteurs ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement sur les opérations | 8, 14-17, 26-32, 53-55, 65, 70-76, 80, 86-88, 98, 104, 112, 120-122, 127, 136-137, 140-159 |
| **10. Trésorerie et capitaux** | |
| 10.1. Capitaux | 207-211, 212, 222, 224, 235, 248-249, 275, 280-281 |
| 10.2. Flux de trésorerie | 225, 238, 246, 270, 276 |
| 10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement | 151-152, 234-236, 252-254, 281 |
| 10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux | 152, 253 |
| 10.5. Sources de financement attendues | 253 |
| **11. Recherche et développement, brevets et licences** | 28-29, 32, 59-61, 71, 79-80, 88, 91, 95-97, 107-108, 122-123 |
| **12. Information sur les tendances** | |
| 12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice | 4-5, 17, 22-23, 228 |
| 12.2. Tendances pour l'exercice en cours | 5, 17, 22-23, 65, 98, 112, 127, 137 |
| **13. Prévisions ou estimations du bénéfice** | sans objet |
| **14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale** | |
| 14.1. Organes d'administration et de direction générale | 12-13, 162-186 |
| 14.2. Conflits d'intérêts | 177 |
| **15. Rémunération et avantages** | |
| 15.1. Rémunération et avantages en nature | 46-47, 193-201, 269, 284 |
| 15.2. Sommes provisionnées aux fins du versement de pensions, retraites ou autres avantages | 201, 266, 282 |
| **16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction** | |
| 16.1. Date d'expiration des mandats actuels | 162-170, 290, 310-311 |
| 16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration | 180, 289 |
| 16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération | 12, 180-182, 184-185 |
| 16.4. Déclaration sur la conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur | 172 |

**17. Salariés**
17.1. Nombre de salariés 44, 49, 266, 284
17.2. Participation au capital et stock-options des personnes visées au point 14.1 162-170, 197-203
17.3. Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur 8, 45-46, 63, 93, 115, 130, 133

**18. Principaux actionnaires**
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote 8, 162, 202-203
18.2. Existence de droits de vote différents 213
18.3. Contrôle de l'émetteur 203
18.4. Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle 203

**19. Opérations avec des apparentés** 134-135, 243-249, 269, 282, 289, 301-304

**20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**
20.1. Informations financières historiques 221-285, 332
20.2. Informations financières *pro forma* sans objet
20.3. États financiers 221-285, 332
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles
20.4.1. Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées 335
20.4.2. Autres informations contenues dans le document de référence et vérifiées par les contrôleurs légaux 298-309
20.4.3. Informations financières non tirées des états financiers vérifiés 335
20.5. Date des dernières informations financières 222, 275
20.6. Informations financières intermédiaires et autres sans objet
20.7. Politique de distribution des dividendes 14, 25
20.7.1. Montant du dividende par action 9, 14, 25, 289, 310
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage 153-159
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale 4-5, 14-17

**21. Informations complémentaires**
21.1. Capital social
21.1.1. Montant du capital souscrit et informations sur les actions 8, 25, 202-215
21.1.2. Actions non représentatives du capital sans objet
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales 202, 207-211, 290-291
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription 208-209, 294-295, 320
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 207-210
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 214
21.1.7. Historique du capital social 202-204, 207-211
21.2. Acte constitutif et statuts
21.2.1. Objet social 213
21.2.2. Dispositions concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance 172-192
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions 213
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires 213
21.2.5. Conditions régissant la manière dont les assemblées générales sont convoquées 213
21.2.6. Dispositions susceptibles de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle 208-211, 213-215, 294-295
21.2.7. Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée 213
21.2.8. Conditions régissant les modifications du capital 208-209, 291-297, 305-309, 312-321

**22. Contrats importants** 18-23

**23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**
23.1. Déclarations d'expert 125-126
23.2. Informations provenant de tiers 125-126

**24. Documents accessibles au public** 215-219

**25. Informations sur les participations** 4-159, 273-274, 284-285

## Informations financières historiques sur les exercices 2008 et 2009

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 2008 et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, présentés respectivement en pages 12 à 15, 163 à 214 et 236 du document de référence 2008 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 avril 2009 sous le numéro D. 09-0221 ;
- les informations financières sélectionnées et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, présentés respectivement en pages 12 à 15, 177 à 230 et 253 du document de référence 2009 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 avril 2010 sous le numéro D. 10-0266.

Ces documents sont disponibles sur www.bouygues.com, le site internet de Bouygues, rubrique "Finances/actionnaires".

## RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le rapport financier annuel sur l'exercice 2010, 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 :

| Sections du document de référence | Pages du document de référence |
|---|---|
| ▶ Comptes annuels | 275-285 |
| ▶ Comptes consolidés | 222-274 |
| ▶ Rapport de gestion du conseil d'administration | 7-171, 193-215, 289-295 |
| ▶ Déclaration de la personne physique assumant la responsabilité des documents précités | 335 |
| ▶ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels | 298 |
| ▶ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés | 299 |

## RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le rapport de gestion du conseil d'administration sur l'exercice 2010, 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 1er mars 2011. Il comprend les informations ci-après (sauf indication contraire, les numéros entre parenthèses renvoient aux articles du Code de commerce) :

| | Pages du document de référence |
|---|---|
| ▶ Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle durant l'exercice écoulé (L. 225-100, L. 225-100-2, L. 232-1, L. 233-6, L. 233-26, R. 225-102) | 7-159 |
| ▶ Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices (art. 243 bis du Code général des impôts) | 212, 289 |
| ▶ Évolution prévisible, perspectives (L. 232-1-II, L. 233-26, R. 225-102) | 9, 17, 37, 65, 80, 98, 112, 127, 137 |
| ▶ Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice (L. 232-1-II, L. 233-26) | 22-23 |
| ▶ Activités en matière de recherche et développement (L. 232-1-II, L. 233-26) | 28-29, 32, 59-61, 71, 79-80, 88, 91, 95-97, 107-108, 122-123 |
| ▶ Indicateurs clés de performance de nature non financière (L. 225-100, L. 225-100-2) | 39-49, 66-69, 81-83, 99-101, 113-115, 128-131 |
| ▶ Principaux risques et incertitudes (L. 225-100, L. 225-100-2) | 140-159 |
| ▶ Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise (L. 225-100, L. 225-100-2) | 151-152 |
| ▶ Délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital (L. 225-100) | 207-210 |
| ▶ Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-100-3) | 214-215 |
| ▶ Participation des salariés au capital social (L. 225-102) | 8, 20, 45, 133 |
| ▶ Rémunération des mandataires sociaux (L. 225-102-1, L. 225-37) | 193-201 |
| ▶ Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux (L. 225-102-1) | 162-170, 177, 179 |
| ▶ 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) | 206 |
| ▶ Achats et ventes d'actions propres (L. 225-211) | 210-211 |
| ▶ 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) | 18, 20, 23, 70, 133, 227, 278 |
| ▶ Actionnariat (L. 233-13) | 202-203 |

- Sociétés contrôlées (L. 233-13) 8-9, 273-274
- Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices (R. 225-102) 212
- Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs (L. 441-6-1, D. 441-4) 215
- Informations sociales (L. 225-102-1, R. 225-104)
  - effectif total, embauches (contrats à durée déterminée, contrats à durée indéterminée), recrutements, licenciements, heures supplémentaires, main-d'œuvre extérieure ; 41, 44-45, 49, 72, 92, 100
  - plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement ; 44, 76
  - organisation et durée du temps de travail, absentéisme ; 41, 78, 80, 127, 130
  - rémunérations et leur évolution, charges sociales ; 46, 68, 93, 100, 127
  - intéressement, participation et plans d'épargne salariale ; 45-46, 63, 93, 115, 130, 133
  - égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; 31, 49, 61, 92, 100, 113-114, 128-130
  - relations professionnelles, bilan des accords collectifs ; 33, 38, 63, 77, 108, 115, 123-124
  - conditions d'hygiène et de sécurité ; 34, 39, 54, 61, 66, 68, 94-95, 99, 101, 108, 114, 126, 128-129
  - formation ; 47-48, 61, 66, 69, 77, 92-93, 100, 127-128, 130
  - emploi et insertion des travailleurs handicapés ; 30, 47, 61, 69, 78, 92, 109, 111, 113-114, 126-130
  - œuvres sociales ; 38
  - importance de la sous-traitance ; 36, 49, 68, 112
  - manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional ; 62-63, 67, 69, 72, 79, 81-82, 87, 111
  - relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines ; 32-33, 63-64, 69, 72, 77, 79, 81-82, 87, 93-95, 108, 124
  - manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ; 32, 36, 62, 94
  - manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales. 54, 62, 63-65, 67, 69, 108, 124
- Informations environnementales (L. 225-102-1, R. 225-105)
  - consommation de ressources en eau, matières premières et énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; 19, 26, 55, 59-60, 67, 69-70, 81-82, 87, 93, 99, 101, 113-115, 123, 125-126, 129-131
  - conditions d'utilisation des sols, rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement, nuisances sonores ou olfactives, déchets ; 27-28, 59-60, 67, 69-70, 80-82, 87, 93, 99, 101, 112-113, 115, 123, 125-126, 129-131
  - mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées ; 29, 54, 57, 60, 67, 87-88, 93
  - installations classées ; 144
  - démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement ; 20, 26, 35-37, 55-56, 63, 70, 75, 87, 93
  - mesures prises pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière ; 26-28, 55, 69, 75, 93, 142
  - dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement ; 59, 70, 144
  - existence au sein de la société de services internes de gestion de l'environnement, formation et information des salariés, moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement, organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ; 26-29, 34, 57, 59, 69, 80, 82, 92, 123, 142, 144-145
  - montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours ; 144
  - montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci ; 158
  - objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger. 65, 67, 69, 101


## RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE INTERNE

Le rapport du président du conseil d'administration, établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, figure en pages 172 à 192 du présent document de référence.

# ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

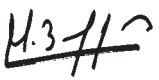
J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

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 7 à 171, 193 à 215 et 289 à 295 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 informations financières historiques présentées ou incluses par référence dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant en pages 298 et 299 dudit document ou inclus par référence en page 332 de ce document, qui contiennent des observations.

Fait à Paris,
le 13 avril 2011



Martin Bouygues
Président-directeur général

## LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DE BOUYGUES

Le document de référence de Bouygues est imprimé en France. Pour s'adapter aux nouveaux usages et éviter le gaspillage, Bouygues a décidé de réduire le tirage au strict nécessaire (1 000 exemplaires). En 2011, le Groupe teste l'impression numérique "à la demande" *(Print On Demand, POD) via* bouygues.com.

### Marques, labels et normes environnementales

- **Impression offset :** réalisée sur site certifié PEFC (papier issu de forêts gérées durablement), détenteur de la marque Imprim'vert®.
- **Impression numérique "à la demande" :** réalisée sur site certifié Iso 14001 : 2004 (système de management environnemental), détenteur de la marque Imprim'vert®.
  Papier Cocoon Silk, issu de pâte 100 % recyclée, fabriqué sans chlore et certifié FSC® et Ecolabel européen.
  Un léger décalage chromatique peut être observé sur une impression numérique par rapport à l'offset.

### Préserver l'environnement

Aidez-nous à préserver l'environnement en conservant ce document. Sinon, recyclez-le dans un container prévu à cet effet. Bouygues verse une éco-contribution à l'organisme EcoFolio qui organise, finance et accompagne la collecte, le tri et le recyclage des papiers en France.

## SUR WWW.BOUYGUES.COM

Le document de référence de Bouygues, ainsi que ses archives, peuvent être téléchargés sur bouygues.com.

### Un document de référence interactif

Le document de référence interactif présente des fonctionnalités utiles :

- des **liens** vers des sites internet du Groupe,
- des **contenus complémentaires** pour en savoir plus,
- un **moteur de recherche** puissant par mots clés pour trouver rapidement une information,
- la possibilité d'insérer ses **commentaires** et **d'envoyer par e-mail** le document annoté,
- un **panier d'impression** pour être sélectif,
- la possibilité de **commander** le document complet ou par cahier, avec livraison d'un document imprimé "à la demande" selon des choix techniques respectueux de l'environnement.

## CONTACTS

### Groupe Bouygues

Siège social

- Tél. : +33 1 44 20 10 00

### Contact actionnaires et investisseurs

**Valérie Agathon**
Directeur des Relations investisseurs

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

### Contacts avec le 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 presse du groupe Bouygues

- Tél. : +33 1 44 20 12 01
- e-mail : presse@bouygues.com

**Coordination :** direction centrale de la Communication du groupe Bouygues - 32 avenue Hoche - 75378 Paris cedex 08. Avril 2011.
Conception et réalisation : AC² Communication. Document interactif sur bouygues.com : Beebuziness. Imprimeurs : Typoform (offset), Alain Gilles Group (impression numérique). Crédits photos : D. Allan (p. 19), B. d'Amico / 2006 American Broadcasting Companies, Inc. (p. 105), S. Arbour (p. 84), G. Aymard (p. 21), J. Bertrand / Colas (p. 19), J.-D. Billaud / Colas (p. 90), L. Blossier (p. 56), J. Cabanel (p. 19), J. Cauvin / TF1 (p. 111), Y. Chanoit (couv., p. 8, 21, 41, 48, 62, 64, 140), C. Chevalin / TF 1 (p. 21, 106, 220), F. Coffrini / 2010 AFP (p. 107), C. Contet / Fotolia (p. 21), A. Da Silva / Graphix-Images (couv., p. 11, 34, 78, 93, 121, 138), J. David (p. 13, 37, 162, 165, 166, 168, 169), DDB (p. 116), Défi Intégration (p. 109), H. Douris / Colas (p. 89), A. Février (28, 132, 160, 4e de couverture), D. Gianelli (p. 11), P.-F. Grosjean (p. 19, 86), N. Guérin (p. 13), P. Guignard / Air Images (couv., p. 6, 10, 57), N. HD (p. 38), A. Herzog (p. 58), Hi-Shots Limited (p. 50), M. Labelle pour PPR (p. 163, 167), O. Lalin (p. 30), É. Legouhy (p. 13), J.-C. Lother (p. 21), C. Maillet (p. 70), G. Malmasson (p. 10), E. Martin (p. 286), É. Matheron-Balaÿ (p. 9, 118, 119, 120, 122), D. Merle (p. 104), A. Morin (p. 12), T. Paviot (p. 112), A. Pérus / L'œil du Diaph (p. 24, 31), P. Pluchon (p. 27), PresseSports (p. 102), P.-E. Rastoin (p. 4), F. Rhodes / Colas (p. 94), S. Sen (p. 21), X. Seyler / Colas (p. 96), J. Star Photography / Colas (p. 91), J.-M. Sureau (couv.), P. Thébault / Colas (p. 42), J. Thomazo (p. 21, 85), L. Zylberman / Graphix-Images (couv., p. 10, 11, 54, 59, 60). Photothèques : Alstom (p. 19, 23, 134, 135, 136), Bouygues Construction (p. 56, 65), Bouygues Immobilier (p. 75), Bouygues Telecom (p. 123, 126), Colas (p. 92).
Architectes : Arquitectonica (couv., p. 70), Arup Sport et DP Architects (p. 52), AS Architecture-Studio, paysagiste Meristeme (p. 19), AT2A Société d'Architectes B. Léonetti / M. Hourmant (p. 72), Atelier 2M / M. Montagut (p. 76), Ateliers Jean Nouvel (p. 22), J.-C. Di Fiore / Parallèle (p. 36), B. Fort-Brescia / Arquitectonica (p. 6), N. Foster (p. 50), R. Lopez & Associés (couv.), C. de Portzamparc (couv., p. 6), P. Riboulet (couv.), K. Roche J. Dinkeloo & Associates (couv.), K. Roche J. Dinkeloo & Associates / SRA Architectes (4e de couverture), Sanaa Architectes (p. 58), tour TF1 : Saubot et Jullien (couv.), SRA Architectes / K. Pedersen Fox Associates (p. 56), Valode et Pistre (p. 138), B. Willerval (p. 6), J.-M. Wilmotte (p. 6), Wilmotte & Associés (p. 74).



BOUYGUES

## GROUPE BOUYGUES

Siège social
32 avenue Hoche
75378 Paris cedex 08
France
Tél. : +33 1 44 20 10 00
www.bouygues.com

## BOUYGUES CONSTRUCTION

Siège social
Challenger
1 avenue Eugène Freyssinet - Guyancourt
78061 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex
France
Tél. : +33 1 30 60 33 00
www.bouygues-construction.com

## BOUYGUES IMMOBILIER

Siège social
3 boulevard Gallieni
92445 Issy-les-Moulineaux cedex
France
Tél. : +33 1 55 38 25 25
www.bouygues-immobilier.com

## COLAS

Siège social
7 place René Clair
92653 Boulogne-Billancourt cedex
France
Tél. : +33 1 47 61 75 00
www.colas.com

## TF1

Siège social
1 quai du Point du jour
92656 Boulogne-Billancourt cedex
France
Tél. : +33 1 41 41 12 34
www.tf1.fr

## BOUYGUES TELECOM

Siège social
32 avenue Hoche
75008 Paris
France
Tél. : +33 1 44 20 10 00
www.bouyguestelecom.fr