BOUYGUES


Bouygues Construction

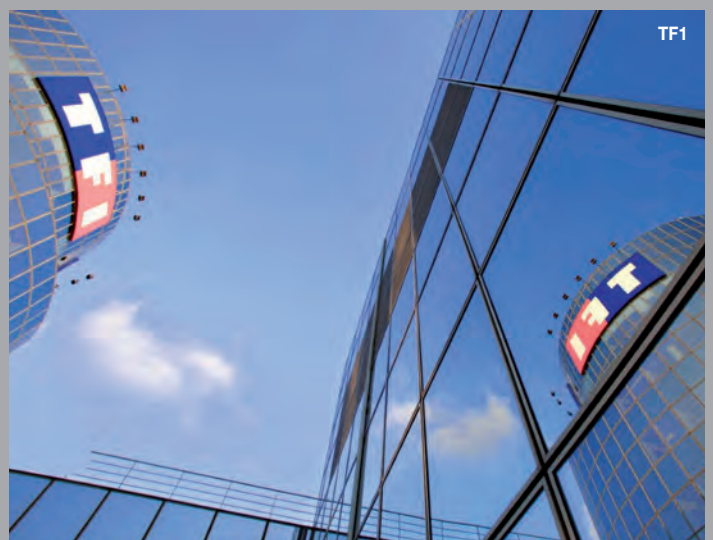

Bouygues Immobilier

Document de référence BOUYGUES

Activité et RSE
Rapport financier annuel

2011


Colas


TF1


Bouygues Telecom

Document de référence BOUYGUES 2011

Activité et RSE

Rapport financier annuel

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 avril 2012, 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.

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

Sommaire

Interview de Martin Bouygues, président-directeur général 4







Le Groupe 7

Le profil du Groupe 8
> Le conseil d'administration 12
> L'équipe dirigeante 13

Les chiffres clés 2011 14

Faits marquants 18
> Principaux événements depuis le 1er janvier 2012 22

Bouygues et ses actionnaires 24

Nos responsabilités sociales, sociétales et environnementales 26

Activité et RSE des métiers 53

Bouygues Construction, acteur global de la construction 54

Bouygues Immobilier, leader de la promotion immobilière en France 70

Colas, leader mondial de la route 84

TF1, premier groupe privé de télévision en France 100

Bouygues Telecom, opérateur mobile, fixe, TV et internet 112

Bouygues SA 128

Alstom, au cœur du développement durable 130

Facteurs de risques 135

Risques des métiers 136

Risques de marché 147

Différends et litiges 148

Assurances - Couverture des risques 155







Informations juridiques et financières 157

Informations sur les administrateurs et censeur 158
Informations sur les commissaires aux comptes 167
Rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne 168
Rémunérations des mandataires sociaux et attributions d'options 190
Actionnariat 199
Bourse 201
Capital 204
Résultats de Bouygues SA 209
Informations juridiques 210

Les comptes 215

Comptes consolidés 216
> Annexe aux comptes consolidés 220
Comptes individuels en normes françaises 269
> Annexe aux comptes individuels 271

Assemblée générale mixte du 26 avril 2012 281

Ordre du jour 282
Rapports du conseil d'administration 283
Rapports des commissaires aux comptes 287
Projet de résolutions 296

7 Informations complémentaires 299

Glossaire du Groupe 300
Indicateurs sociaux et environnementaux : note méthodologique de *reporting* 308
Tables de concordance 310
Attestation du responsable du document 314



Un **bon exercice** 2011

Interview de

Martin Bouygues,

président-directeur général

Quelles ont été les performances de Bouygues en 2011 ?

2011 est une bonne année avec des performances opérationnelles solides et une excellente activité commerciale dans le pôle Construction. Le chiffre d'affaires est supérieur aux attentes et s'élève à 32,7 milliards d'euros, en croissance de 5 %. La rentabilité opérationnelle courante et le résultat net sont stables. La situation financière du Groupe est solide avec un endettement net bien maîtrisé.

Comment s'est comporté le pôle Construction ?

Le pôle Construction a réalisé une excellente année 2011. Son chiffre d'affaires est en croissance de 6 % à 24,4 milliards d'euros et son résultat opérationnel courant progresse de 15 % à 1 milliard d'euros. Grâce à une très bonne activité commerciale, le carnet de commandes atteint le niveau record de 24,8 milliards d'euros à fin décembre 2011 (+ 10 % par rapport à fin décembre 2010) et assure une bonne visibilité pour l'année 2012. La dynamique de l'activité commerciale témoigne de la compétitivité du pôle Construction qui dispose de forts avantages concurrentiels, comme la capacité à offrir des solutions innovantes à forte valeur ajoutée et adaptées aux besoins des clients, une présence à l'international solide et diversifiée, ainsi que le développement d'activités de spécialités, source de croissance.

La marge opérationnelle de Bouygues Construction s'améliore de 0,2 point à 3,6 points dans un environnement très concurrentiel. Bouygues Immobilier, avec une marge opérationnelle robuste de 8,2 %, consolide sa position de leader du marché français du logement. Les réservations atteignent un niveau record de 14 723 logements. Enfin, Colas, grâce aux mesures d'adaptation et de transformation mises en œuvre à partir de 2010, voit sa marge opérationnelle courante progresser de 0,7 point à 3,8 %.

Les performances de TF1 et de Bouygues Telecom correspondent-elles à vos attentes ?

En ce qui concerne TF1, la stratégie mise en place porte ses fruits. Le chiffre d'affaires est stable à 2 620 millions d'euros. Les recettes publicitaires de l'ensemble du groupe sont en hausse de 2 % grâce à l'intégration de TMC et NT1. L'acquisition de ces deux chaînes a permis à TF1 de se renforcer dans un marché de la TNT gratuite en croissance. Le résultat opérationnel courant (283 millions d'euros) est en progression de 23 % par rapport à 2010 et la marge opérationnelle courante s'est améliorée de 2 points pour s'établir à 10,8 %.

Les résultats de Bouygues Telecom sont conformes aux objectifs. Le chiffre d'affaires progresse de 2 % à 5 741 millions d'euros et le chiffre d'affaires réseau est stable à 5 082 millions d'euros. Comme annoncé, l'Ebitda est impacté par la baisse des différentiels de terminaisons d'appel et ressort à 1 272 millions d'euros (- 7 %). Dans un marché Mobile très concurrentiel, Bouygues Telecom a gagné 369 000 nouveaux clients Forfait Mobile sur l'année 2011. À fin décembre 2011, le parc total clients s'élève ainsi à 11,3 millions, dont 80,6 % de clients Forfait Mobile (+1,7 point sur un an). Par ailleurs, grâce à une bonne dynamique en 2011, le parc MVNO[1] atteint 1,6 million de clients à la fin 2011.

Les performances sur le marché du haut débit fixe sont très bonnes. Bouygues Telecom est le

(1) MVNO : Mobile Virtual Network Operator

leader en termes de croissance nette du marché avec 433 000 nouveaux clients sur l'année 2011. Le parc total atteint 1 241 000 clients Haut Débit Fixe à fin décembre 2011.

Comment Alstom, dont vous êtes le principal actionnaire, fait-il face à la crise ?

La contribution d'Alstom au résultat net de Bouygues ressort à 190 millions d'euros sur l'année 2011 (235 millions d'euros en 2010). L'activité commerciale est soutenue sur les neuf premiers mois de l'exercice 2011/12, avec des prises de commandes en hausse de 20 % à 15,1 milliards d'euros. Alstom se développe fortement dans les pays à croissance rapide comme la Chine, la Russie, le Brésil, et réalise à présent 60 % de ses commandes dans les pays émergents. Alstom a confirmé son objectif de marge opérationnelle situé entre 7 % et 8 % pour l'exercice 2011/12.

Le développement durable ne passe-t-il pas au second plan, compte tenu du contexte économique ?

Nous avons fait de la stratégie énergie / carbone une priorité de notre politique RSE. Concrètement, nous avons réalisé cette année un premier exercice volontaire de consolidation des émissions de gaz à effet de serre au niveau du Groupe. De nombreuses actions ont été engagées pour réduire nos émissions de CO_2 et nos consommations d'énergie de toute nature. Ancrée dans la stratégie du pôle Construction, la construction durable intègre en effet l'éco-conception, l'efficience énergétique et la préservation de la biodiversité. En parallèle, nous avons poursuivi l'adaptation de nos modèles économiques pour mieux prendre en compte les impacts de nos activités dans le domaine environnemental. Grâce à des directions de R&D et d'innovation performantes, notre Groupe a développé des savoir-faire spécifiques, notamment dans le domaine du pilotage des fonctions de confort du bâtiment.

Pouvez-vous nous donner des exemples significatifs de la politique sociale et sociétale du groupe Bouygues ?

La valeur cardinale du Groupe est le respect, qui est naturellement une attitude essentielle pour bien vivre ensemble, mais également un levier de la performance. Tout en découle, notamment l'équité de traitement entre les collaborateurs. Les métiers travaillent concrètement sur ce sujet et l'obtention du label Diversité de l'Afnor par TF1 et Bouygues Telecom démontre notre volonté de progresser.

Par ailleurs, nous poursuivons en interne nos formations à l'éthique et mettons tout en œuvre pour que nos collaborateurs travaillent dans les meilleures conditions possibles dans tous les pays où nous sommes implantés.

Quelles sont les perspectives du Groupe ? Dans quel état d'esprit abordez-vous l'arrivée d'un quatrième opérateur sur le marché de la téléphonie mobile ?

L'objectif de chiffre d'affaires 2012 s'établit à 32 350 millions d'euros (- 1 %). Il reflète la diversité des situations des pôles d'activités du Groupe. Fort d'un carnet de commandes record, le pôle Construction dispose d'une bonne visibilité. L'environnement économique et financier est incertain, mais les projets en négociation sont nombreux et significatifs.

Malgré la poursuite de la croissance dans le haut débit fixe, Bouygues Telecom prévoit une baisse de son chiffre d'affaires en 2012 de 10 % à 5 140 millions. Cette évolution tient compte de la baisse programmée des terminaisons d'appel

Les perspectives reflètent la bonne visibilité du pôle Construction et la transformation du marché du mobile

(impact estimé à environ 350 millions d'euros), du développement des offres vendues sans terminal et de la transformation du marché du mobile avec notamment l'arrivée du nouvel entrant en début d'année. Dans ce contexte, un plan d'économies de coûts de 300 millions d'euros devra être mis en œuvre en 2012 avec un impact à partir de 2013. Je suis convaincu que Bouygues Telecom retrouvera un bon niveau de cash-flow libre sur le moyen terme.

Comme il l'a démontré ces dernières années, le groupe Bouygues sait s'adapter dans ses différents métiers à son nouvel environnement.

Le Groupe



Le profil du Groupe 8
- Le conseil d'administration 12
- L'équipe dirigeante 13

Les chiffres clés 2011 14
- Principales données financières 14
- Chiffre d'affaires 14
- Répartition géographique du chiffre d'affaires 2011 14
- Résultat opérationnel courant 15
- Résultat net part du Groupe 15
- Bénéfice net par action retraité 15
- Dividende par action 15
- Capacité d'autofinancement 16
- Investissements d'exploitation nets 16
- Cash-flow libre 16
- Endettement net 17
- Perspectives 2012 17

Faits marquants 18
- Principaux événements depuis le 1er janvier 2012 22

Bouygues et ses actionnaires 24
- Le service Titres 24
- Relations investisseurs 24
- Le site bouygues.com 24

Nos responsabilités sociales, sociétales et environnementales 26
- La responsabilité sociétale de Bouygues 26
- Éthique et droits de l'homme 29
- Relations et conditions de travail 29
- La démarche environnementale 43
- L'amélioration des produits et services au profit des clients 46
- Communautés et développement local 46
- Les actions transversales de responsabilité sociétale 48
- Perspectives 51

1952-2012 : 60 ans de défis. De l'université de Riyadh en Arabie Saoudite au "Pentagone à la française" à Paris, Bouygues réalise des chantiers complexes, souvent spectaculaires.

Le chantier du QP District à Doha (Qatar) mobilise 6 000 collaborateurs en pointe, dont environ 270 ingénieurs et techniciens.

Le profil du Groupe



Colas réalise chaque année quelque 100 000 chantiers dans le monde

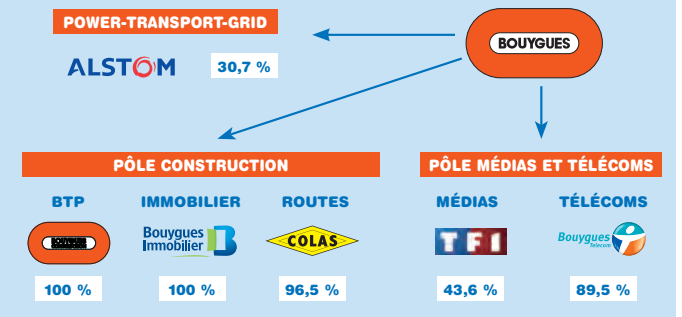
Créé en 1952, aujourd'hui présent dans plus de 80 pays, le groupe Bouygues, animé par une culture d'entreprise forte et originale, dispose de solides atouts pour poursuivre son développement.

Bouygues est présent dans la construction (BTP, immobilier et routes), les télécoms et les médias. Il est aussi 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 7,7 milliards d'euros au 31 décembre 2011.

Organigramme simplifié du groupe Bouygues

au 31 décembre 2011



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. Ses deux principaux actionnaires sont, d'une part, SCDM, holding de Martin et Olivier Bouygues et, d'autre part, les collaborateurs du Groupe.

> Au 31 décembre 2011, plus de 60 000 de ses salariés étaient actionnaires de Bouygues, confirmant ainsi dans ce domaine la première place de Bouygues au sein du CAC 40.

> Au 31 décembre 2011, suite à l'offre publique de rachat d'actions Bouygues (OPRA), réalisée fin 2011, SCDM détenait 21,1 % du capital et 29,6 % des droits de vote et les salariés 23,3 % du capital et 28,1 % des droits de vote.

Une culture d'entreprise forte et originale

Commune à ses cinq métiers, 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 repose en particulier sur le dialogue avec les partenaires sociaux, la promotion de la sécurité, de la santé, de l'égalité des chances, ainsi que sur la formation (voir "Responsabilités sociales, sociétales et environnementales du Groupe" pages 26-51).

Un positionnement sur des marchés soutenus par une demande solide

Dans la construction, les besoins en infrastructures et en logements sont très importants, dans les pays développés comme dans les pays émergents.

La demande en matière de construction durable (bâtiments basse consommation ou à énergie

positive, éco-quartiers, etc.) est de plus en plus forte.

Le marché des télécoms et des médias continue de se développer grâce à l'évolution rapide de la technologie et des usages.

Acteur de premier plan dans tous ses métiers, Bouygues 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 A3 / perspective stable par Moody's et BBB+ / perspective stable par Standard & Poor's.

Fort de tous ces atouts, 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 12 % par an.

Bouygues a ainsi pu distribuer un dividende qui a été multiplié par 4,4 sur 10 ans.

EN SAVOIR PLUS
www.bouygues.com

Histoire

1952 : création de l'Entreprise Francis Bouygues (EFB) spécialisée dans le bâtiment.

1956 : diversification dans la promotion immobilière (Stim).

1965 : développement des activités de génie civil et de travaux publics en France.

1970 : introduction à la Bourse de Paris.

1972 : EFB devient Bouygues. Début de l'activité internationale (Moyen-Orient).

1984 : acquisition de Saur (cession en 2005) et d'ETDE, spécialisée dans l'énergie et les services.

1986 : Bouygues leader mondial du BTP suite à l'acquisition du groupe Screg, numéro un des travaux routiers.

1987 : Bouygues devient actionnaire principal de TF1 (44 % du capital au 31 décembre 2011), 1re chaîne de télévision généraliste française, aujourd'hui groupe de communication intégré (TV gratuite et payante, web, droits audiovisuels, production, licences).

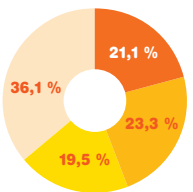
1994 : Bouygues désigné opérateur du 3e réseau de téléphonie mobile en France. Avec 12,5 millions de clients, Bouygues Telecom est aujourd'hui opérateur global de communications électroniques (mobile, fixe, TV et internet).

2006 : acquisition de la part du capital détenue par l'État français dans Alstom, un des leaders mondiaux dans les infrastructures de transport ferroviaire, et de production et transmission d'électricité. Bouygues devient son principal actionnaire (31 % au 31 décembre 2011).

2008 : lancement des offres de télécommunications fixes de Bouygues Telecom.

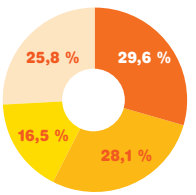
Principaux actionnaires au 31 décembre 2011

RÉPARTITION DU CAPITAL



Nombre de titres : 314 869 079

RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

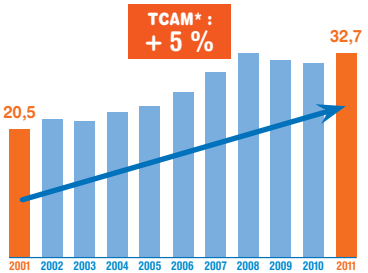


Nombre de droits de vote : 439 994 172

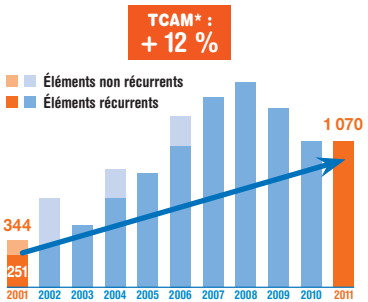
■ SCDM* ■ Salariés ■ Autres actionnaires français ■ Actionnaires étrangers

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

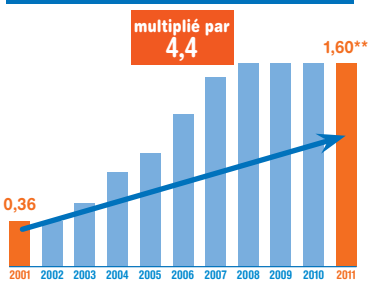
CHIFFRE D'AFFAIRES
en milliards d'euros



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 2001 à 2004 et en normes IFRS à partir de 2005.

(*) taux de croissance annuel moyen
(**) proposé à l'assemblée générale du 26 avril 2012

Des **références** emblématiques

1



2



3



4



5




6


7


8


9

1 **L'université de Riyadh.** En 1984, Bouygues livre l'université de Riyadh (Arabie Saoudite). Ce chantier gigantesque d'un montant de 2 milliards de dollars aura mobilisé plus de 12 000 hommes.

2 **Green Office® Meudon.** Livré en 2011 par Bouygues Immobilier à Meudon, ce bâtiment est le premier immeuble de bureaux à énergie positive qui répond aux standards internationaux. Trois autres projets sont en cours.

3 **Le Stade de France.** En 1997, Bouygues et ses partenaires livrent ce dernier grand chantier du millénaire à Paris.

4 **Le pont de Masan Bay.** Premier partenariat public-privé de Bouygues Construction en Corée du Sud, cet ouvrage livré en 2008 est constitué d'un pont à haubans de 740 mètres.

5 **L'A75.** En 2004, Colas a réalisé 26 km de cette chaussée autoroutière dans l'Aveyron. Des enrobés économes en énergie (3E®LT) sont utilisés sur une section entre Pézenas et Béziers.

6 **Challenger.** Imaginé par Francis Bouygues et l'architecte Kevin Roche, Challenger, siège historique du groupe Bouygues, fait l'objet d'un ambitieux projet de rénovation. Cet outil de promotion du savoir-faire du Groupe vise la triple certification HQE®, Leed® (Platinium) et Breeam® (Excellent).

7 **La LGV Est européenne.** Colas Rail a posé les deux tiers de cette voie qui relie Paris et Strasbourg.

8 **La route des Tamarins.** À la Réunion, cette voie rapide de 34 km reliant Saint-Paul à l'Étang-Salé, a été réalisée par GTOI, filiale de Colas.

9 **La Banque Postale.** Livré par Bouygues Immobilier en 2011, cet ensemble immobilier certifié NF Bâtiments tertiaires - Démarche HQE® est composé de bâtiments historiques entièrement rénovés en plein cœur de Paris.

Le conseil d'administration au 28 février 2012

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. Les informations sur le gouvernement d'entreprise 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*

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

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

(*) administrateur indépendant

L'équipe dirigeante au 28 février 2012

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



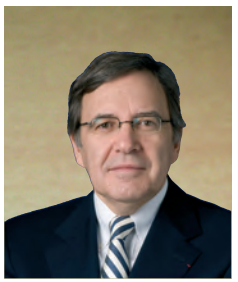
Yves Gabriel
Président-directeur général
de Bouygues Construction



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** 2011

Le groupe Bouygues réalise une bonne année 2011 avec des performances opérationnelles solides et une excellente activité commerciale dans le pôle Construction. La situation financière du Groupe est saine.

Principales données financières

(en millions d'euros)	2010	2011	2011/2010
Chiffre d'affaires	31 225	32 706	+ 5 %
Ebitda[a]	3 330	3 242	- 3 %
Résultat opérationnel courant	1 760	1 819	+ 3 %
Résultat opérationnel	1 791[b]	1 857[c]	+ 4 %
Résultat net part du Groupe	1 071	1 070	=
Résultat net par action (en euro par action)	3,03	3,06	+ 1 %
Résultat net par action retraité (en euro par action)[d]	2,97	3,40	+ 14 %
Capacité d'autofinancement	3 244	3 325	+ 2 %
Investissements d'exploitation nets	1 423	1 658[e]	+ 17 %
Cash-flow libre[f]	1 009	862[e]	- 15 %
Capitaux propres (fin de période)	10 607	9 678	- 929 M€
Dette nette (fin de période)	2 473	3 862	+ 1 389 M€
Ratio d'endettement (fin de période)	23 %	40 %	+ 17 pts
Dividende net (en euro par action)	1,6	1,6[g]	=
Effectifs (nombre)	133 456	130 827	- 2 %

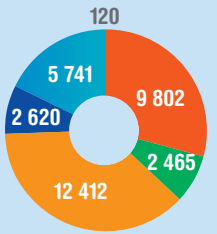
(a) résultat opérationnel courant majoré des dotations nettes aux amortissements et des dotations nettes aux provisions, moins les reprises de provisions non utilisées (b) dont + 31 millions d'euros d'autres produits et charges opérationnels, soit + 83 millions d'euros chez TF1 et - 52 millions d'euros chez Colas. (c) dont + 38 millions d'euros d'autres produits et charges opérationnels chez Bouygues Telecom. (d) calculé sur la base du nombre d'actions en circulation au 31 décembre de l'année (hors autocontrôle) (e) hors fréquences 4G (228 M€) (f) 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. (g) proposé à l'assemblée générale du 26 avril 2012

Chiffre d'affaires — 32,7 Md€ (+ 5 %)

en millions d'euros



Chiffre d'affaires par métier*



(*) Les retraitements intra-Groupe s'élèvent à (454) M€.

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

Le chiffre d'affaires du **groupe Bouygues** en 2011 s'établit à 32,7 milliards d'euros, soit + 5 % (+ 3 % à périmètre et change constants). Il dépasse l'objectif initial grâce en particulier à la bonne performance du pôle Construction au quatrième trimestre.

> Le chiffre d'affaires de **Bouygues Construction** s'élève à 9 802 millions d'euros en progression de 6 % (+ 2 % à périmètre et change constants). Il est en croissance, tant en France (5 350 millions d'euros, soit + 5 %) qu'à l'international (4 452 millions d'euros, soit + 8 %).

> Le chiffre d'affaires de **Bouygues Immobilier** ressort à 2 465 millions d'euros, en hausse de 2 %. Le chiffre d'affaires Logement (1 994 millions d'euros) a renoué avec la croissance (+ 2 %, dont + 11 % au second semestre) et le chiffre d'affaires Immobilier d'entreprise, stable à 471 millions d'euros, bénéficie de la vente des immeubles Farman à Paris et Green Office® à Meudon (Hauts-de-Seine).

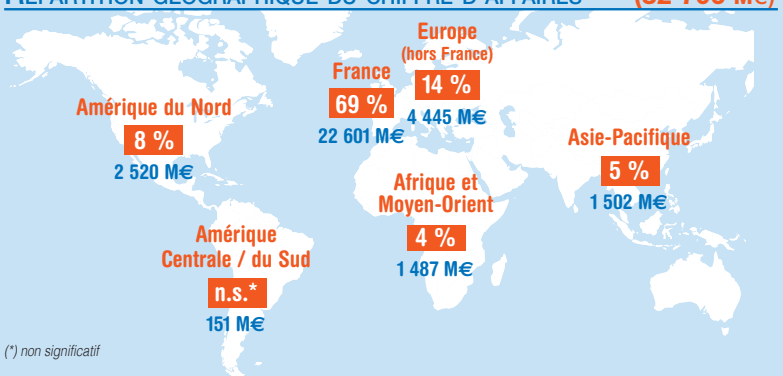
> Le chiffre d'affaires de **Colas** progresse de 6 % (+ 5 % à périmètre et change constants) à 12 412 millions d'euros. En France, où l'activité a été solide, il s'établit à 7 250 millions d'euros (+ 8 %). Il ressort à 5 162 millions d'euros à l'international (+ 4 %) avec notamment un bon exercice en Amérique du Nord en dépit des intempéries qui ont pertubé l'exécution des chantiers en début d'année.

Le chiffre d'affaires du **pôle Construction** est ainsi en croissance de 6 % à 24,4 milliards d'euros.

> Le chiffre d'affaires de **TF1** est stable à 2 620 millions d'euros (- 2 % à périmètre et change constants). Les recettes publicitaires de l'ensemble du groupe TF1 progressent de 2 %, à 1 822 millions d'euros, grâce à l'intégration de TMC et NT1.

> Le chiffre d'affaires de **Bouygues Telecom** progresse de 2 % à 5 741 millions d'euros et le chiffre d'affaires réseau est stable à 5 082 millions d'euros grâce aux offres Fixe et aux MVNO. Hors impact des terminaisons d'appel voix et SMS, le chiffre d'affaires réseau serait en croissance de 8 %.

Répartition géographique du chiffre d'affaires (32 706 M€)

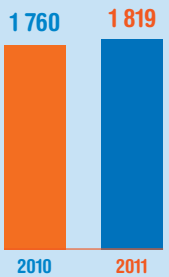


(*) non significatif

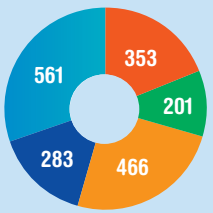
Résultat opérationnel courant

1 819 M€ (+ 3 %)

en millions d'euros



Contribution par métier*



(*) Le résultat opérationnel courant holding et divers est de (45) M€.

Bouygues Construction · Bouygues Immobilier · Colas · TF1 · Bouygues Telecom

> Grâce à la bonne exécution des contrats en cours, le résultat opérationnel courant de **Bouygues Construction** augmente de 12 % à 353 millions d'euros et la marge opérationnelle courante de 0,2 point à 3,6 %, dans un environnement très concurrentiel.

> Chez **Bouygues Immobilier,** la marge opérationnelle courante est solide à 8,2 % (- 0,2 point).

> Le résultat opérationnel courant de **Colas** est en hausse de 28 % à 466 millions d'euros. La marge opérationnelle courante progresse de 0,7 point à 3,8 % grâce aux mesures d'adaptation et de transformation mises en œuvre à partir de 2010, tout particulièrement en Europe centrale, où le résultat opérationnel courant augmente de 78 millions d'euros. Privilégiant les marges par rapport au volume et menant une politique constante d'adaptation, Colas a amélioré sa compétitivité en 2011.

Au total, Le résultat opérationnel courant du **pôle Construction** progresse de 15 % à 1 milliard d'euros, avec une rentabilité en amélioration à 4,2 % (soit + 0,4 point).

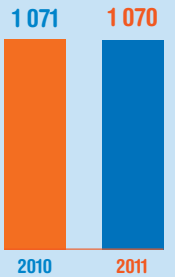
> Le résultat opérationnel courant de **TF1** est en progression de 23 % par rapport à 2010 et la marge opérationnelle courante s'est améliorée de 2 points par rapport à 2010 pour s'établir à 10,8 %.

> Comme annoncé, l'Ebitda de **Bouygues Telecom** est pénalisé par la baisse des différentiels de terminaisons d'appel (151 millions d'euros d'impact négatif) et ressort en ligne avec l'objectif, à 1 272 millions d'euros (- 7 %). Après prise en compte de l'augmentation des dotations aux amortissements liée notamment à la bonne dynamique de l'activité Fixe, le résultat opérationnel courant ressort à 561 millions (- 19 %).

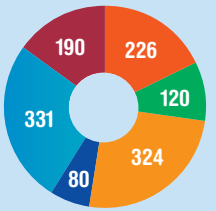
Résultat net part du Groupe

1 070 M€ (=)

en millions d'euros



Contribution par métier*



(*) Le résultat net holding et divers est de (201) M€.

Bouygues Construction · Bouygues Immobilier · Colas · TF1 · Bouygues Telecom · Alstom

Le résultat net part du Groupe atteint 1 070 millions d'euros, un niveau stable par rapport à 2010. Hors la baisse anticipée de la contribution d'Alstom (190 millions d'euros en 2011 contre 235 millions d'euros en 2010), il est en croissance de 5 %.

Bénéfice net par action retraité*

3,40 euros (+ 14 %)

Suite à l'annulation de 52 millions d'actions, le bénéfice net par action, calculé sur la base du nombre d'actions au 31 décembre (hors autocontrôle), s'élève à 3,40 euros en 2011, en croissance de 14 % par rapport à 2010.

(*) part Groupe des activités poursuivies. Calculé sur la base du nombre d'actions en circulation au 31 décembre de l'année (hors autocontrôle).

en euro



Dividende par action*

1,60 euro (=)

Bouygues va maintenir la rémunération de ses actionnaires en 2011. Le Conseil d'administration proposera à l'assemblée générale du 26 avril 2012 un dividende de 1,60 euro par action. Sur la base du cours moyen sur 12 mois glissants au 20 février, le dividende offre un rendement de 5,7 %.

en euro

(*) proposé à l'assemblée générale du 26 avril 2012

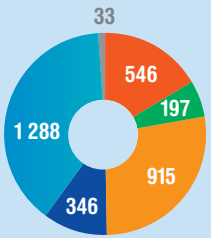


CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT 3 325 M€ (+ 2 %)

en millions d'euros



Contribution par métier

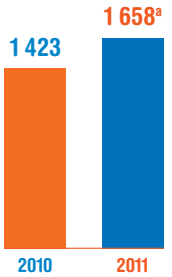


Bouygues Construction Bouygues Immobilier Colas
TF1 Bouygues Telecom Holding et divers

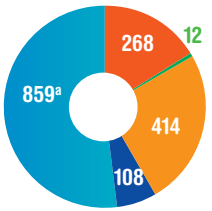
En 2011, la capacité d'autofinancement du Groupe est en légère croissance à 3 325 millions d'euros (+ 81 millions d'euros).

INVESTISSEMENTS D'EXPLOITATION NETS 1 658[a] M€ (+ 17 %)

en millions d'euros



Contribution par métier[b]



(a) hors investissements dans les fréquences 4G (2,6 GHz) : 228 M€.
(b) Les investissements d'exploitation nets holding et divers sont de (3) M€.

Bouygues Construction Bouygues Immobilier Colas
TF1 Bouygues Telecom

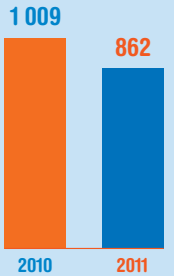
Comme anticipé, les investissements d'exploitation nets sont en hausse, tout particulièrement chez Bouygues Telecom (+ 179 millions d'euros).

Ils ressortent ainsi à 1 658 millions d'euros (+ 235 millions d'euros), hors investissements dans les fréquences 4G à hauteur de 228 millions d'euros.

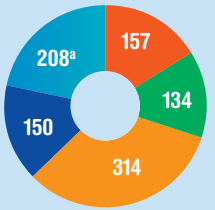
L'achat d'un lot de fréquences 4G dans la bande 800 MHz (683 millions d'euros), attribué le 15 février 2012, sera comptabilisé au premier trimestre 2012.

CASH-FLOW LIBRE 862[a] M€ (- 15 %)

en millions d'euros



Contribution par métier[b]



(a) hors investissements dans les fréquences 4G (2,6 GHz) : 228 millions d'euros
(b) Le cash-flow holding et divers est de (101) M€.

Bouygues Construction Bouygues Immobilier Colas
TF1 Bouygues Telecom

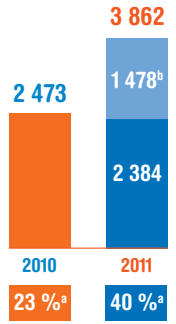
Le *cash-flow* libre se définit comme la capacité du Groupe à dégager un excédent de trésorerie, après avoir financé le coût de la dette, les impôts et les investissements d'exploitation nets. Ce calcul est effectué avant variation du besoin en fonds de roulement.

L'évolution du *cash-flow* libre reflète la hausse attendue des investissements d'exploitation en 2011.

La capacité d'autofinancement ressort en effet à 3 325 millions d'euros (+ 2 %). Après prise en compte du coût de l'endettement financier net (277 millions d'euros), de l'impôt (528 millions d'euros) et des investissements d'exploitation nets (1 658 millions d'euros), le *cash-flow* libre ressort ainsi à 862 millions d'euros avant achat d'un lot de fréquences 4G dans la bande 2,6 GHz (228 millions d'euros).

ENDETTEMENT NET — 3 862 M€ (+ 1 389 M€)

en millions d'euros



(a) ratio dette nette sur capitaux propres
(b) OPRA + Fréquences 4G (2,6 GHz)

La génération de *cash-flow* permet d'améliorer légèrement l'endettement net de Bouygues par rapport au niveau de fin 2010 (2,5 milliards d'euros), avant prise en compte de l'achat d'un lot de fréquences 4G dans la bande 2,6 GHz (228 millions d'euros) et de l'OPRA (1 250 millions d'euros).

Cette évolution s'explique par les éléments suivants : l'exploitation a généré 1 milliard d'euros et le versement des dividendes a représenté un décaissement de 694 millions d'euros. Par ailleurs, les acquisitions de l'exercice ont donné lieu à une dépense de 114 millions d'euros alors que des éléments divers (effets de périmètre et rachats d'actions nets des augmentations de capital et des levées de stock-options) ont entraîné un flux négatif de 103 millions d'euros.

Après prise en compte des deux événements exceptionnels cités plus haut, l'endettement net ressort à 3 862 millions d'euros. Compte tenu d'une baisse des capitaux propres liée au rachat de 47 millions d'actions en 2011 (dont 42 millions associées à l'OPRA), le ratio d'endettement ressort à 40 %.

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

> Bouygues Construction : la trésorerie nette atteint 2 869 millions d'euros, stable par rapport au niveau atteint fin 2010.

> Bouygues Immobilier : 507 millions d'euros de trésorerie nette (+ 131 millions d'euros), une très bonne performance pour un promoteur immobilier.

> Colas : 28 millions d'euros de trésorerie nette, soit une amélioration de 85 millions d'euros sur l'exercice.

> TF1 : 40 millions d'euros d'endettement net, soit une détérioration de 57 millions d'euros liée à l'acquisition d'un immeuble qui héberge une partie des équipes de TF1 SA et LCI.

> Bouygues Telecom : 581 millions d'euros d'endettement net, en augmentation de 411 millions d'euros, du fait notamment de l'achat d'un lot de fréquences 4G dans la bande 2,6 GHz (228 millions d'euros).

La dette nette "Holding et divers", qui s'élève à 6 645 millions d'euros, est en augmentation de 1 150 millions d'euros par rapport à 2010 après prise en compte de l'OPRA pour 1 250 millions d'euros.

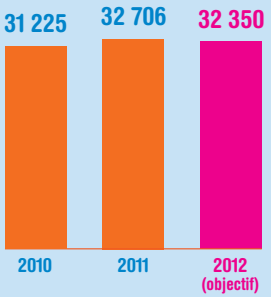
Noté A3/perspective stable par Moody's et BBB+ /perspective stable par Standard & Poor's, le Groupe a émis avec succès un emprunt obligataire d'un montant de 800 millions d'euros en début d'année 2012.

Bouygues dispose d'une excellente liquidité (8,4 milliards d'euros fin 2011, dont 3,2 milliards d'euros de trésorerie et 5,2 milliards d'euros de lignes de crédit non utilisées) et d'un échéancier de remboursement très bien réparti.

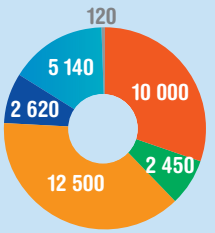
PERSPECTIVES 2012 — 32,4 Md€ (- 1 %)

en millions d'euros

Objectif de chiffre d'affaires



Objectif 2012 par métier*



(*) Les retraitements intra-Groupe s'élèvent à (480) M€.

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

L'objectif de chiffre d'affaires 2012 à 32,4 milliards d'euros reflète la diversité des situations des pôles d'activités du **Groupe.**

Fort d'un carnet de commandes record (24,8 milliards d'euros, soit + 10 % par rapport à fin décembre 2010), le **pôle Construction** dispose d'une bonne visibilité. L'environnement économique et financier est incertain mais les projets en négociation sont nombreux et significatifs.

Malgré la poursuite de la croissance dans le Haut Débit Fixe, **Bouygues Telecom** prévoit une baisse de son chiffre d'affaires en 2012. Cette évolution tient compte de la baisse programmée des terminaisons d'appel (impact estimé à environ 350 millions d'euros), du développement des offres vendues sans terminal et de la transformation du marché du mobile, avec notamment l'arrivée du nouvel entrant en début d'année 2012. L'impact négatif sur l'Ebitda est attendu à environ 250 millions d'euros, dont 90 millions d'euros pour la baisse du différentiel de terminaisons d'appel.

Dans ce contexte, un plan d'économies de coûts de 300 millions d'euros devra être mis en œuvre en 2012, avec un impact à partir de 2013. Par ailleurs, Bouygues Telecom continue d'investir dans les infrastructures d'avenir pour accompagner le développement croissant des usages : un bloc 4G dans la bande 800 Mhz a été acheté début 2012 pour 683 millions d'euros. Hors achat de fréquences, les investissements seront du même niveau qu'en 2011.

Comme il l'a démontré ces dernières années, le groupe Bouygues sait s'adapter à son nouvel environnement dans ses différents métiers.

Faits marquants



Le marché de l'éclairage de la ville de Paris remporté par ETDE (Bouygues Construction) et Aximum (Colas) au sein du groupement Evesa

Sélection des temps forts 2011 dans le groupe Bouygues (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1, Bouygues Telecom) et chez Alstom. Plus d'informations figurent au chapitre "Activité et RSE des métiers".

JANVIER

Acquisition. Bouygues Bâtiment International rachète le groupe britannique de construction Leadbitter spécialisé dans le bâtiment, qui exerce dans le secteur privé et public (logement social, écoles, etc.).

Énergie. Bouygues – via ETDE et Bouygues Immobilier – et Alstom créent la société commune Embix pour développer et fournir des services de gestion et de pilotage de l'énergie aux éco-quartiers.

Organisation. Deux filiales de Bouygues Entreprises France-Europe, Quille et sa filiale GTB Construction, se regroupent pour former Quille Construction.

FÉVRIER

Salle de concert. Bouygues Bâtiment Ile-de-France – Ouvrages publics, remporte le contrat de la salle philharmonique de Paris, située dans le 19e arrondissement. Le contrat de 219 millions d'euros (part Groupe : 107 millions d'euros), comprend la construction, l'exploitation et la maintenance de l'ouvrage pendant quinze ans.

Pologne. Bouygues Immobilier Polska et Karmar (Bouygues Bâtiment International) concluent un contrat de 65 millions d'euros pour la construction à Varsovie du futur siège social de l'opérateur TPSA (Orange). Durée des travaux : 25 mois.

Paiement mobile. Bouygues Telecom lance Buyster, solution de paiement par internet utilisant le mobile comme élément-clé de sécurisation. Ce service est commercialisé avec Orange, SFR et Atos Origin, leader européen des transactions électroniques.

Fidélisation. Bouygues Immobilier crée "Perspectives". Ce club est destiné à renforcer ses liens avec ses meilleurs clients. Parmi les avantages, ventes privées en avant-première, assistance à la déclaration d'impôts, etc.

MARS

Banque. Bouygues Immobilier livre le siège de La Banque Postale dans le 6e arrondissement de Paris. Réalisés par Bouygues Bâtiment Ile-de-France – Rénovation Privée, les travaux portaient notamment sur la restructuration de bâtiments historiques.

Placement produits. TF1 réalise son premier tournage avec placement de produits : le café Malongo apparaît dans un épisode de la série R.I.S Police scientifique. Ce procédé permet à l'annonceur, contre rémunération, de promouvoir sa marque au sein d'une fiction.

Multi-lignes. Bouygues Telecom lance les avantages multi-lignes : tout client Forfait vivant à la même adresse qu'un client ideo (l'offre *quadruple play* de l'opérateur) peut obtenir une réduction sur son forfait mobile.

AVRIL

Tramway. Colas, Alstom et Bouygues Construction livrent les 11,5 km de la première ligne de tramway à Reims. Le groupement exploitera l'ouvrage pendant trente ans. Montant global part du Groupe : 635 millions d'euros.

Turkménistan. Bouygues Bâtiment International remporte quatre contrats totalisant 419 millions d'euros : le service d'État des Douanes, deux ministères et un hôtel cinq étoiles.

Centre commercial. Bouygues Bâtiment Ile-de-France obtient la réalisation du centre commercial Nouveau Beaugrenelle (130 millions d'euros) qui comptera 120 boutiques dans le 15e arrondissement à Paris.

Bouygt'Elles. Bouygues Telecom crée un réseau féminin interne baptisé Bouygt'Elles. Objectif : favoriser les échanges entre les femmes et les faire évoluer à tous les niveaux de management, y compris les plus élevés.

MAI

PPP Balard. Bouygues Bâtiment Ile-de-France et Exprimm remportent le partenariat public-privé du ministère de la Défense situé dans le 15e arrondissement de Paris. Ce projet de 1,1 milliard d'euros

regroupera l'administration centrale et les états-majors de l'Armée sur un site de 16,5 hectares. Au programme : conception, construction, gestion des services et maintenance pendant trente ans.

Métro automatique. Alstom Transport et la RATP annoncent la création d'une société commune baptisée Metrolab pour concevoir le métro automatique du futur. Les premiers résultats de recherche se concrétiseront d'ici 2013 sous la forme d'un prototype de rame.

Centre commercial. Bouygues Immobilier inaugure le centre commercial Aqua à Portimão (Portugal). Le complexe représente un investissement de 106 millions d'euros et accueille restaurants, enseignes, un hypermarché et 1 800 places de parking.

Environnement. Le groupe Bouygues met gracieusement à disposition de ses collaborateurs des véhicules électriques en auto-partage pour leurs déplacements professionnels. Le parc devrait atteindre près de 35 voitures électriques, toutes entités confondues.

JUIN

Éclairage public. ETDE et Aximum (Colas) remportent le marché de l'éclairage de la ville de Paris pour 170 millions d'euros au minimum. D'une durée de dix ans, ce contrat inclut l'assistance à maîtrise d'ouvrage et l'exploitation-maintenance de sources lumineuses d'éclairage public et de points de signalisation lumineuse tricolore.

Réservoirs. Bouygues Travaux Publics réalise trois réservoirs de gaz naturel liquéfié pour le terminal méthanier de Dunkerque (Nord), qui seront parmi les plus grands au monde. Livraison prévue en 2015.

Démolition-reconstruction. Bouygues Immobilier démarre les travaux de la tour D2 dans le quartier d'affaires de La Défense (Hauts-de-Seine). Au programme : démolition d'un immeuble et reconstruction d'un bâtiment de 54 000 m² sur 37 étages (180 m), qui pourra accueillir 3 700 salariés. Livraison prévue en 2014.

Éco-quartier. Bouygues Immobilier inaugure à Marseille 140 logements du quartier Valnaturéal. Le programme comprendra à terme plus de 800 logements, dont une résidence pour étudiants et jeunes travailleurs et deux établissements pour personnes âgées. Livraison finale prévue fin 2013.

Énergie. Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom, ETDE et Alstom s'associent pour lancer IssyGrid, premier réseau intelligent de quartier en France. Celui-ci vise à piloter et optimiser l'énergie d'un quartier de bureaux développé par Bouygues Immobilier à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine).

JUILLET

Hôpital. Bouygues Bâtiment Ile-de-France – Rénovation Privée réhabilite l'ancien hôpital Laennec dans le 7e arrondissement à Paris pour 150 millions d'euros. Sont prévues : rénovation de bureaux et construction de logements haut de gamme, chambres pour étudiants et résidence de gérontologie de 50 chambres. Livraison prévue en 2013.

Triple play. Bouygues Telecom et Axione, filiale d'ETDE, signent un contrat d'approvisionnement en lignes d'accès ADSL. Bouygues Telecom étend ainsi la disponibilité de ses offres Bbox *triple play* (internet, téléphonie fixe et télévision) en dégroupage total à un potentiel de 1,2 million de lignes réparties sur douze départements ruraux.

Innovation. Bouygues Telecom lance B&YOU (prononcer "[bi] and you"), nouvelle marque de téléphonie mobile destinée aux utilisateurs de la génération internet. B&YOU leur propose de souscrire, résilier, commander leur téléphone et gérer leur forfait "en ligne" exclusivement, sur le site b-and-you.fr. Ils peuvent également conseiller et être conseillés à



leur tour, via un forum d'entraide. B&YOU discute au quotidien avec les utilisateurs via Facebook, Twitter, le blog et le forum de la marque.

Itinérance. Bouygues Telecom et l'opérateur espagnol Telefónica signent un accord de coopération sur les achats, l'amélioration des services de *roaming* (itinérance), les prestations aux entreprises et les mobiles.

Proximité. TF1 organise sa première tournée d'été sur les plages de douze stations balnéaires. Au programme : quizz interactifs, sélection de candidats pour le jeu *Les douze coups de midi*, échanges avec une personnalité de la chaîne, etc.

SEPTEMBRE

Finance. Bouygues lance un projet d'offre publique de rachat d'actions (OPRA). L'opération porte sur un maximum de 11,7 % du capital au prix de 30 euros par action, soit un total de 1,25 milliard d'euros.

Chiffres et faits 2011

163 121 437 actions apportées à l'offre publique de rachat de ses propres actions (OPRA) réalisée fin 2011 par Bouygues. Au 31 décembre 2011, SCDM détenait 21,08 % du capital et 29,56 % des droits de vote, les salariés 23,36 % du capital et 28,10 % des droits de vote.

60 nouveaux étudiants sont soutenus par la Fondation Francis Bouygues pour l'année 2011-2012, ce qui porte à près de 400 le nombre de jeunes soutenus et parrainés par la Fondation.

PÔLE CONSTRUCTION

40 ans : la durée du contrat de concession remporté par Atlandes, société constituée notamment de Colas Sud-Ouest et Screg Sud-Ouest (Colas). Au programme : financement, conception, aménagement, élargissement, entretien, exploitation et maintenance d'une section de 105 km de l'A63. Part Colas : 250 millions d'euros.

1er contrat de performance énergétique privé en France pour l'immeuble de bureaux à énergie positive Green Office® Meudon, développé et livré en juillet par Bouygues Immobilier. Vendu au groupe de réassurance Scor, le bâtiment est loué à la société informatique Steria.

200 m. VSL (Bouygues Construction) a posé le plus haut pont aérien au monde, au sommet des Nation Towers, à Abu Dhabi (Émirats arabes unis). L'ouvrage de 385 tonnes relie les immeubles à 200 m de haut.

10 jours : le temps record mis par les équipes de Bouygues Thai (Bouygues Bâtiment International) pour poser une coiffe métallique de 120 tonnes à 250 m d'altitude. Une prouesse technique réalisée sur The River, ensemble résidentiel de 210 000 m² en Thaïlande.

Chiffres et faits 2011 (suite)

231 m. Livrée par Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Rénovation Privée en mars, la tour First ravit à la tour Montparnasse le titre de la plus haute tour en France.

4 nouvelles écoles secondaires (équivalent des collèges-lycées) rénovées par Bouygues UK, filiale de Bouygues Bâtiment International, dans l'arrondissement londonien de Tower Hamlets (70 millions d'euros environ).

110 villages sont électrifiés par ETDE au Gabon. L'entreprise déploie une ligne à haute tension sur 63 km, une liaison fibre optique, ainsi qu'un réseau de distribution, d'électrification rurale et d'éclairage public pour 48 millions d'euros.

50 % : la part du capital acquise par Colas dans la société Gamma Materials Ltd, spécialisée dans la production et la vente de matériaux de construction à Maurice (Océan Indien).

Pôle Médias-Télécoms

2 millions : le nombre de téléchargements de l'application iPad / iPhone de TF1 depuis son lancement.

1 million. En 2011, Bouygues Telecom passe le cap du million de Bbox activées, deux ans et demi seulement après la commercialisation de son offre Fixe.

99 des 100 meilleures audiences en 2011 : c'est le deuxième meilleur score historique obtenu par TF1. Avec 82 % de part d'audience pour la finale de la Coupe du monde de rugby entre la Nouvelle-Zélande et la France (23 octobre), TF1 obtient la meilleure audience de l'année tous programmes et toutes chaînes confondues.

C'est la première fois qu'une OPRA d'un montant aussi important est annoncée en France.

Record. VCES, filiale tchèque de Bouygues Bâtiment International, signe le plus gros contrat de son histoire : rénovation d'un centre commercial à Prague et construction de 40 000 m² supplémentaires. Le projet de 73 millions d'euros (part VCES : 60 %) s'achèvera en 2013.

Centres routiers en PPP. Exprimm et DV Construction, filiales de Bouygues Construction, mettent 53 centres d'entretien et d'intervention routiers à disposition de la direction Infrastructures de transport. Ce partenariat public-privé de 355 millions d'euros comprend aussi la maintenance et la gestion des bâtiments pendant 28 ans.

Énergie positive. Bouygues Immobilier réalisera Hikari, ensemble de trois immeubles à énergie positive, composé de 42 logements, de 8 000 m² de bureaux et de 1 000 m² de commerces à Lyon. Les travaux débuteront début 2013 pour une livraison prévue mi-2014.

Location. Systra, société d'ingénierie du transport ferroviaire et urbain, a signé auprès de Bouygues Immobilier un bail de longue durée pour la location de l'immeuble Farman, dans le 15e arrondissement parisien. C'est le seul bâtiment certifié BBC livré et loué en Île-de-France avec une consommation inférieure de 50 % à la réglementation thermique en vigueur.

OCTOBRE

Métros. Colas Rail remporte deux contrats ferroviaires : le premier avec Alstom Transport pour la construction d'une ligne de métro au Venezuela (part Colas : 96 millions d'euros) ; le second en Malaisie pour l'extension du métro léger de la capitale Kuala Lumpur (part Colas : 96 millions d'euros).

Nouvelle offre. Bouygues Immobilier lance UrbanEra®, une offre de quartiers "durables" destinée aux collectivités locales. Trois projets UrbanEra® sont déjà en cours à Issy-les-Moulineaux (IssyGrid), Strasbourg (Wacken) et Lyon (Hikari).



Situé à Strasbourg, Wacken (Bouygues Immobilier) sera le premier territoire à énergie positive en France

Diversité. Le ministère de l'Intérieur, en partenariat avec l'Afnor, remet à Bouygues Telecom le label Diversité, pour son engagement en matière de promotion de la diversité et de prévention des discriminations dans le cadre des ressources humaines : CV anonyme, mission Handicap, achats solidaires, réseau féminin, etc.

Internet mobile. Bouygues Telecom commercialise Eden. Cette nouvelle gamme de forfaits remplace l'ensemble des forfaits non bloqués (Classic, Evasio.2, Neo.4, etc.). Pour la première fois, la segmentation des forfaits dépend de l'usage "data" (internet mobile).

Publicité. TF1 lance une nouvelle campagne de communication institutionnelle qui met en scène ses principaux animateurs et présentateurs dans quatre films TV. Réalisée par Patrice Leconte, la campagne baptisée "Les rouges et les bleus" sera aussi déclinée en affichage et au cinéma début 2012.

Canada. Colas remporte quatre contrats totalisant 140 millions d'euros : une plateforme logistique ferroviaire intermodale, le prolongement de l'autoroute 410 sur 3,5 km, l'aménagement de la route 185 en autoroute sur 7 km et l'élargissement sur 7 km de l'autoroute 73.

Route en PPP. Colas, DTP Terrassement et Bouygues TP remportent un contrat de partenariat public-privé de 54 millions d'euros (montant des travaux) pour le financement, la conception, la construction, l'entretien et la maintenance pendant quinze ans du contournement routier Sud-Ouest de Vichy (Allier).

NOVEMBRE

Sécurité. Bouygues Entreprises France-Europe signe un accord avec trois grandes entreprises de travail temporaire pour renforcer la prévention auprès de leurs personnels employés sur les chantiers.

Singapour. Bouygues Bâtiment International signe deux contrats pour des tours résidentielles. Montant : 160 millions d'euros.

PPP urbain. Trois filiales de Colas (Screg Île-de-France Normandie, Colas Île-de-France Normandie et Aximum) et ETDE remportent un contrat de partenariat public-privé d'une durée de vingt ans pour un montant de 52 millions d'euros. Il porte sur le financement, la rénovation, l'entretien et la maintenance de la voirie et de l'éclairage public d'une partie de la ville du Plessis-Robinson (Hauts-de-Seine). Il s'agit du premier PPP qui allie rénovation et entretien de voirie urbaine et éclairage public en France.

Palais de justice de Paris et PPP. Bouygues Bâtiment Ile-de-France est désigné attributaire pressenti du contrat de partenariat public-privé pour le financement, la construction et l'exploitation-maintenance du futur palais de justice de Paris.

Suisse. Losinger Marazzi remporte plusieurs contrats totalisant 200 millions d'euros : un complexe immobilier et commercial à Monthey, deux immeubles à usage mixte à Thoune et un centre commercial à Nyon.

Seniors. Bouygues Immobilier crée Noveom, nouvelle génération de résidences évolutives avec services. Deux premiers projets sont en cours de développement à Angers et Tours.

3G. Bouygues Telecom lance une offre d'internet mobile à grande vitesse à Paris, Lyon et Marseille. Pour 5 euros par mois, les clients pourront surfer en 3G jusqu'à 42 Mbit/s, soit douze fois plus rapidement qu'auparavant.

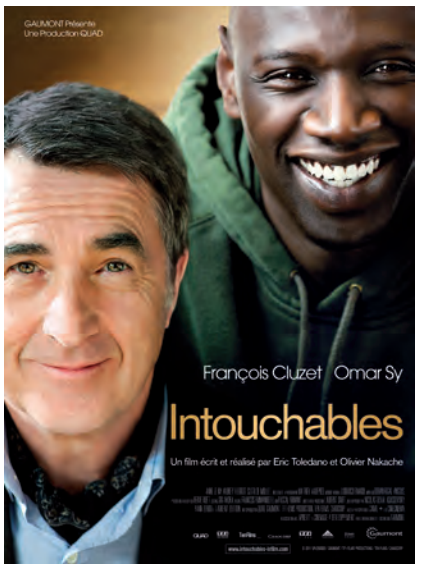


L'A75 entre Pézenas et Béziers avec mise en œuvre d'enrobés tièdes 3E® (Colas)

DÉCEMBRE

Quartier d'affaires. Bouygues Immobilier participera à la création d'un quartier d'affaires international de 220 000 m² à Strasbourg. Au programme : bureaux, centre d'affaires, hôtels, logements et commerces. Une première tranche d'environ 100 000 m² doit être lancée à l'horizon 2013.

Lycée en PPP. Bouygues Construction, au sein du groupement Lylopolis, signe avec le Conseil régional de Lorraine un contrat de partenariat public-privé qui porte sur la conception, le financement, la réalisation et l'exploitation/maintenance de deux lycées à Pont-à-Mousson.



CHIFFRES ET FAITS 2011

0 : en janvier 2011, Bouygues Telecom a été le premier opérateur à ne pas répercuter la hausse de la TVA, prévue par la loi de finances 2011, sur le prix de ses forfaits mobiles.

1er : en juin, Bouygues Telecom reçoit le premier prix du Podium de la Relation client 2011 BearingPoint-TNS Sofres pour ses activités Mobile, pour la cinquième année consécutive, mais aussi pour ses activités Fixe. Une première pour un opérateur.

3 : TF1 est la troisième marque la plus puissante auprès des Français dans leur vie quotidienne (classement Havas Media, mars 2011).

5 : pour son cinquième anniversaire, la Fondation Bouygues Telecom s'ouvre aux clients de l'opérateur et s'engage à accorder trente bourses de 5 000 euros à des associations dont ils sont membres.

12 films coproduits par TF1 Films Production ont dépassé le million d'entrées au cinéma en 2011, au premier rang desquels *Intouchables* avec plus de 17 millions de spectateurs en décembre 2011.

100 % : TF1 a acquis les 65,7 % du capital de Metro France détenus par Metro International et porte ainsi à 100 % sa participation dans le quotidien gratuit.

ALSTOM

950 millions d'euros Le montant du contrat signé en janvier par Alstom avec une filiale du fournisseur public d'électricité estonien Eesti Energia, pour la construction d'une centrale électrique à combustible fossile.

320 km/h Alstom a livré à la SNCF le Duplex TGV troisième génération, premier TGV à deux niveaux capable de rouler sur les réseaux européens jusqu'à 320 km/h.

Principaux événements **depuis le 1er janvier 2012**



Conçu par Valode & Pistre,
le futur siège social du groupe Clarins à Paris

BOUYGUES CONSTRUCTION

En janvier, Réseau Ferré de France (RFF) a désigné le groupement conduit par Bouygues attributaire pressenti du contrat de partenariat public-privé (PPP) pour **le contournement ferroviaire de Nîmes et Montpellier.** Le groupement est composé de Bouygues Construction (Bouygues Travaux Publics, DTP Terrassement), Colas (Colas Rail et Colas Midi-Méditerranée), Alstom Transport, Spie batignolles et d'investisseurs financiers. D'une durée de vingt-cinq ans, le PPP porte sur la conception, le financement, la construction, le fonctionnement, l'entretien et la maintenance de 80 km de lignes nouvelles.

Dragages Hong Kong, filiale de Bouygues Construction, a remporté un contrat d'environ 207 millions d'euros pour la conception et la construction d'**une tour de 22 étages à Hong Kong.** D'une surface de 66 600 m², le bâtiment hébergera des bureaux du gouvernement et de plusieurs administrations. Sa livraison est prévue en 2014. L'immeuble, qui respectera des exigences environnementales élevées, se situera dans la *Kai Tak Development Area,* dans laquelle la filiale réalise actuellement un important terminal de croisières.

La société projet Arelia, dont les actionnaires sont des filiales de Bouygues Construction (Bouygues Bâtiment Ile-de-France et Exprimm) et des investisseurs financiers, a signé avec **l'Établissement public du Palais de Justice de Paris,** agissant pour le compte de l'État, le contrat pour le financement, la conception, la construction, l'entretien et la maintenance pendant vingt-sept ans du futur Palais de Justice de la Ville de Paris. Ce bâtiment regroupera les cinq sites actuellement dispersés dans Paris. Bouygues Bâtiment Ile-de-France assurera la conception et la construction pour un montant total de 575 millions d'euros. Exprimm, filiale d'ETDE, assurera les prestations d'exploitation et de maintenance pour un montant de 12,8 millions d'euros par an. Conçu par l'architecte Renzo Piano (agence Renzo Piano Building Workshop), le bâtiment de 160 mètres de hauteur sera composé d'éléments fonctionnels distincts comportant plus d'un hectare de terrasses arborées en plein Paris et d'un socle abritant plus de quatre-vingt dix salles d'audiences. Les travaux, qui devraient démarrer à l'été 2013, dureront trois ans et demi. Le projet deviendra une nouvelle référence en matière de consommation énergétique pour un immeuble de grande hauteur.

L'assignation en diffamation introduite par Bouygues, Bouygues Construction et Bouygues Bâtiment Ile-de-France à l'encontre du *Canard Enchaîné,* de son éditeur et des deux journalistes responsables des articles relatifs à l'attribution du contrat du nouveau **siège du Ministère de la Défense à Paris,** a été soumise à l'appréciation du tribunal de grande instance de Paris le 18 janvier 2012. Le groupe Bouygues réclamait des dommages et intérêts pour des accusations proférées à son encontre qu'il estimait être fausses et gravement diffamatoires. Le 14 mars 2012, le tribunal, tout en accordant le bénéfice de la bonne foi aux journalistes et en rejetant pour ce motif la demande d'indemnisation du groupe Bouygues, a reconnu le caractère diffamatoire de la plupart des allégations du *Canard Enchaîné* ; il a également constaté que le *Canard Enchaîné* n'apportait pas la moindre preuve qu'une information judiciaire à l'encontre de Bouygues était ouverte.

BOUYGUES IMMOBILIER

Le groupe **Clarins** a désigné Bouygues Immobilier pour la réalisation de **son futur siège social** à Paris, dans le 17e arrondissement. Cette réalisation clés en main accueillera l'ensemble des collaborateurs du groupe Clarins sur huit étages et trois niveaux de sous-sols. Le bâtiment, conçu par le cabinet d'architectes Valode & Pistre, se démarque par ses façades singulières et son jardin en cœur d'îlot. Il s'inscrit dans le cadre d'une démarche environnementale forte. La livraison est prévue au premier semestre 2014.

COLAS

Colas Rail et Colas Midi-Méditerranée sont membres du groupement attributaire pressenti du **contournement ferroviaire Nîmes-Montpellier** en PPP (se reporter au paragraphe Bouygues Construction).

TF1

Le groupe TF1 a conclu avec les principaux opérateurs xDSL[1], satellite et câble (Orange, SFR, Bouygues Telecom, CanalSat et Numericable) des accords portant sur **la distribution de ses chaînes thématiques** (Eurosport, Eurosport 2, LCI, TV Breizh, Histoire, Ushuaïa TV), précédemment diffusées de manière exclusive. Cette nouvelle distribution non-exclusive, effective depuis le 1er janvier 2012 et pour une durée de trois ans, permet notamment aux chaînes thématiques du groupe d'élargir leur bassin d'audience et de renforcer leur modèle économique. Ces accords confirment l'intérêt suscité par les chaînes thématiques du groupe TF1.

BOUYGUES TELECOM

Bouygues Telecom a obtenu le renouvellement de **la certification NF Service** sur les centres de Relation client pour l'ensemble de ses activités Fixe et Mobile. Bouygues Telecom reste le seul opérateur Telecom à détenir la marque NF sur ses centres de Relation client pour l'ensemble du périmètre internet / télévision / téléphonie, sur la base d'une norme européenne (EN 15838). Cette distinction s'ajoute au **premier prix du Podium de la Relation client** remporté en 2011 dans les catégories téléphonie mobile et, pour la première fois, internet-fixe.

Le 10 janvier 2012, l'opérateur de téléphonie Free Mobile a lancé ses offres sur le marché du mobile français. Suite à cette annonce, **B&YOU,** marque de Bouygues Telecom uniquement présente sur internet, a lancé le 16 janvier deux nouveaux forfaits sans engagement qui remplacent la gamme existante.

Bouygues Telecom et France Télécom-Orange ont conclu un accord pour **le déploiement de la fibre optique en zones moins denses et en zones très denses.** Cet accord, qui s'ajoute à ceux conclus précédemment avec d'autres partenaires, traduit l'engagement de Bouygues Telecom dans le déploiement du très haut débit sur le territoire. Bouygues Telecom pourra ainsi proposer ses offres Très Haut Débit Fixe à potentiellement plus de 13 millions de foyers en France.

Le 15 février 2012, Bouygues Telecom s'est vu attribuer **un lot de fréquences 4G** dans la bande 800 MHz pour 683 millions d'euros. L'acquisition de ce bloc de fréquences "en or" permet à Bouygues Telecom d'enrichir son patrimoine de fréquences et d'offrir à tous ses clients, dans les années à venir, l'accès au très haut débit mobile.

BOUYGUES SA

Bouygues a procédé le 9 février 2012 à une **émission obligataire** de 800 millions d'euros, à 10 ans et portant un coupon de 4,5 %, en prévision de remboursement d'échéances à venir.

ALSTOM

Dans le secteur **Transport,** Alstom s'est vu attribuer à Singapour un contrat d'environ 240 millions d'euros pour fournir 34 nouvelles rames destinées à deux lignes du métro de Singapour et pour moderniser leur système de signalisation. Au Danemark, Alstom va fournir un nouveau système de signalisation ferroviaire complet pour les réseaux ferroviaires de l'est du pays. En Espagne, Alstom fournira également le système de signalisation de la ligne à grande vitesse entre Albacete et Alicante.

Dans le secteur **Power,** en France, Alstom et EDF Énergies Nouvelles ont déposé, au nom d'un consortium de partenaires stratégiques, quatre projets en réponse à l'appel d'offres éolien offshore français. En Russie, la société commune créée entre Alstom et le groupe russe Rosatom fournira l'îlot conventionnel de la centrale nucléaire Baltic. Le montant total du contrat s'élève à environ 875 millions d'euros. En Écosse, Alstom et SSE Renewables vont développer, au large des côtes d'Orkney, la plus grande ferme au monde utilisant l'énergie de la houle. En Malaisie, Alstom a remporté dans le cadre d'un consortium un contrat de plus d'un milliard d'euros pour une centrale à charbon supercritique ; la part revenant à Alstom s'élève à 830 millions d'euros.



Projet du futur Palais de Justice de Paris, conçu par l'architecte Renzo Piano

Dans le secteur **Grid,** en Suède, Alstom Grid a remporté un contrat d'environ 240 millions d'euros pour une liaison à haute tension à courant continu (HVDC) dans le cadre d'un projet de réseau d'une capacité de 1 400 MW couvrant le sud-ouest du pays.

LE GLOSSAIRE figure au chapitre Informations complémentaires

(1) Parmi les techniques DSL (Digital Subscriber Line, *ligne numérique d'abonné) figure principalement le transport de télévision par ADSL (voir le glossaire au chapitre "Informations complémentaires").*



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 2011

- **4 publications de résultats** : la direction générale du groupe Bouygues présente les résultats annuels et semestriels lors de réunions et les résultats des premier et troisième trimestres au cours de conférences téléphoniques.
- **Plus de 200 investisseurs rencontrés** par le management ou l'équipe Relations investisseurs.
- **14 jours de *roadshows*** dans 7 pays.
- **2 déjeuners dédiés aux investisseurs obligataires** à Paris et à Londres.
- Participation à **6 conférences sectorielles ou généralistes.**
- Une **réunion dédiée exclusivement aux actionnaires individuels** à Lille.
- **20 *brokers* français et étrangers** couvrant l'action Bouygues.

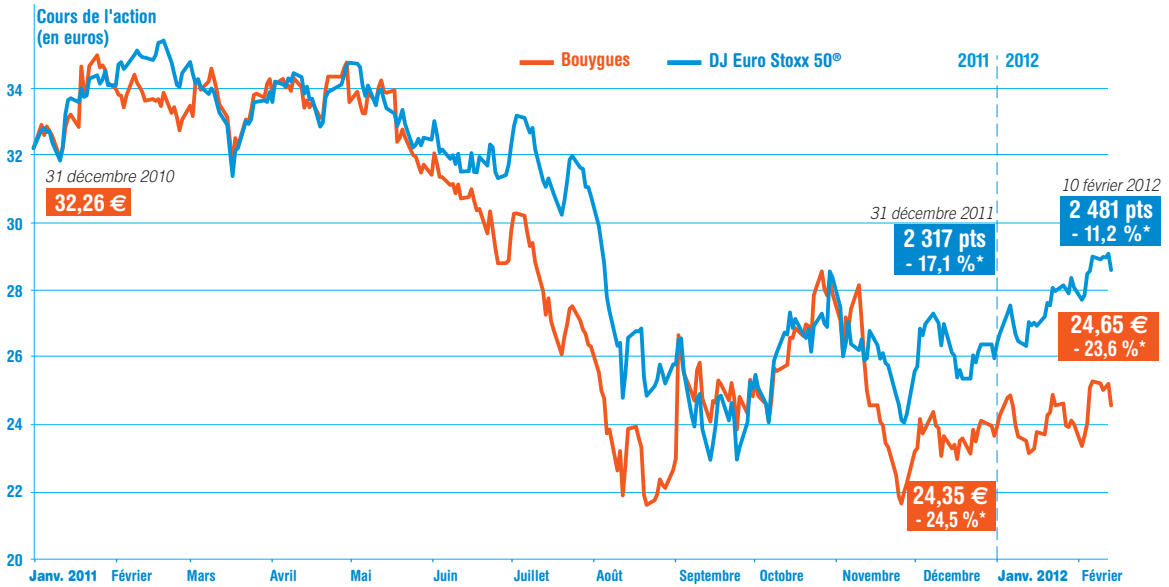
LE SITE BOUYGUES.COM

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 7 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.

Évolution boursière depuis fin 2010



(*) par rapport au 31 décembre 2010

Calendrier 2012

> **Jeudi 26 avril**
Assemblée générale de Bouygues à Challenger (Saint-Quentin-en-Yvelines)

> **Vendredi 4 mai**
Paiement du dividende

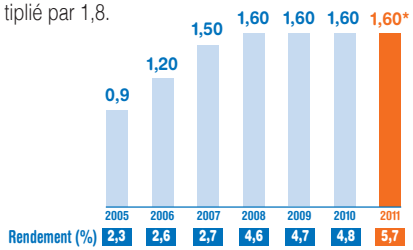
> **Mardi 15 mai**
Résultats du 1er trimestre 2012

> **Mardi 28 août**
Résultats du 1er semestre 2012

> **Mercredi 14 novembre**
Résultats des 9 mois 2012

Évolution du dividende ordinaire par action

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



> **2005 à 2010 :** dividende par action rapporté au cours moyen entre deux détachements de coupon successifs.

> **2011 :** dividende par action rapporté au cours moyen sur 12 mois glissants au 20 février 2012.

(*) proposé à l'assemblée générale du 26 avril 2012

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 2011
29,08 €
(cours moyen de clôture - source : NYSE Euronext)

Volume moyen quotidien sur Euronext
1,8 million de titres
(source : NYSE Euronext)

Capitalisation boursière
7 666 millions d'euros
(au 30 décembre 2011)

Membre des indices boursiers
CAC 40, FTSE Eurofirst 80, Dow Jones Stoxx 600 Euronext 100

Classification sectorielle
Indices MSCI / S&P :
Construction and Engineering
Indices FTSE et Dow Jones :
Construction & Materials

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

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

Nos responsabilités sociales, sociétales et environnementales



Le Groupe sert ses clients en limitant ses impacts environnementaux et en prenant en compte les enjeux sociaux et sociétaux

Attentif à sa responsabilité sociétale et à l'impact de ses activités, le groupe Bouygues place le développement durable au cœur de sa stratégie. En s'appuyant sur l'Iso 26000 et sur sa charte des ressources humaines, le Groupe a instauré un dialogue avec ses parties prenantes et pris des engagements concrets dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux, tout en développant en interne de nombreuses actions transversales.

LE GLOSSAIRE FIGURE AU CHAPITRE
Informations complémentaires

LA RESPONSABLILITÉ SOCIÉTALE DE BOUYGUES

Valeurs et culture

Le groupe Bouygues s'inscrit depuis sa création dans une démarche entrepreneuriale forte, fondée sur sa culture. Celle-ci repose principalement sur le respect, la confiance et l'équité, trois valeurs sur lesquelles le Groupe s'appuie pour mettre en œuvre sa stratégie. 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.

La dimension du développement durable est au cœur de sa stratégie, et se renforce dans l'offre des produits et services du groupe Bouygues : son objectif demeure de toujours mieux servir ses clients tout en limitant ses impacts environnementaux et en prenant en compte les enjeux sociaux et sociétaux d'une manière sincère et mesurable. Pour informer ses parties prenantes sur sa responsabilité sociétale et les actions entreprises en 2011, le Groupe s'appuie sur l'Iso 26000, norme reconnue internationalement.

Le groupe Bouygues assume ses impacts et prend des engagements publics. Depuis 2006, Bouygues est adhérent au Pacte mondial de l'Onu et s'engage à en adopter les principes dans le domaine des droits de l'homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Bouygues, implanté – le temps d'un chantier ou de manière durable – dans environ 80 pays, s'interdit de travailler dans les pays sous embargo des Nations unies. Dans des contextes parfois complexes, les responsables opérationnels sont appelés à prévenir toute atteinte aux droits de l'homme dans ce qui relève de leur activité. Cette vigilance doit faire partie de leur quotidien. Le Groupe se doit d'être exemplaire, notamment par l'application de standards élevés en matière de santé et de sécurité, de conditions de travail et d'hébergement, ou encore de contrôles pour s'assurer que les sous-traitants et fournisseurs ne pratiquent pas le travail forcé ou celui des enfants.

Par ailleurs, en juin 2011, Bouygues a participé à l'élaboration de la Stratégie nationale de développement durable 2010-2013 en y apportant son expérience en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Dans la perspective de Rio+20, le sommet de la Terre organisé par l'Onu en juin 2012, le groupe Bouygues a répertorié, dans un document appelé "cahier d'acteur", ses réalisations en matière de développement durable. Il apporte ainsi sa contribution à la délégation française pour porter le meilleur des technologies nationales.

Conscient qu'il doit rendre compte de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement, le groupe Bouygues répond aux demandes des analystes et des parties prenantes, et communique ces informations dans son document de référence annuel et sur son site internet.

Vision et ambition

Le groupe Bouygues, dont les pôles d'activité sont la construction, les médias et les télécoms, s'inscrit tout naturellement dans le contexte de la ville de demain. Une ville dans laquelle l'urbanisme intègrera la préservation de l'environnement et qui permettra de mieux vivre ensemble dans un espace conciliant activités personnelles et professionnelles.

Fort de la diversité de ses activités, le Groupe fait face à un double défi : progresser sur les problématiques communes à l'ensemble de ses sociétés, comme l'efficience énergétique ou les achats responsables, mais aussi innover et développer des solutions adaptées aux enjeux spécifiques de ses filiales, telles que la construction durable pour

La RSE (responsabilité sociétale des entreprises) est une démarche consistant, pour l'entreprise, à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de ses activités pour adopter les meilleures pratiques possibles. Ce faisant, elle contribue à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement (source : ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement). Les normes Iso 26000 et 50001 sont décrites sur le site www.afnor.org - La note méthodologique de *reporting* figure au chapitre "Informations complémentaires".

le pôle Construction. Le pôle Médias et Télécoms, quant à lui, s'attache notamment à promouvoir la diversité au sein de ses entreprises.

Pôle Construction

Concevoir et réaliser des ouvrages intégrant toutes les notions du développement durable est devenu impératif. Pour Bouygues, loin d'être une contrainte, cette nouvelle conception de la construction, en France comme à l'international, est un véritable axe de différenciation. Les efforts importants entrepris en matière de Recherche et Développement par Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas témoignent de cette volonté de progresser et d'apporter des solutions toujours plus innovantes.

Pour Bouygues Construction, la construction durable est une composante majeure de son offre commerciale pour les ouvrages neufs comme pour la rénovation des bâtiments existants. Bouygues Construction met en œuvre son savoir-faire en intégrant l'éco-conception et l'efficience énergétique tout en s'appuyant sur les référentiels et labels français et internationaux les plus exigeants. La rénovation de Challenger, son siège social, en est un exemple emblématique.

Bouygues Immobilier a développé des savoir-faire reconnus en matière d'aménagement de projets urbains durables et possède une expertise unique pour la maîtrise, la production et le pilotage de l'énergie à l'échelle des immeubles, et désormais des quartiers. Bouygues Immobilier vient de franchir une nouvelle étape en lançant UrbanEra®, démarche ayant pour objet la réalisation de quartiers durables. Bouygues Immobilier conçoit des immeubles à la pointe des innovations environnementales et en avance sur la réglementation. De nombreuses réalisations font figure de références : Green Office® Meudon, premier immeuble de grande envergure à énergie positive mais aussi Fort d'Issy, premier éco-quartier HQE® aux portes de Paris.

Colas, leader mondial de la route, a structuré sa démarche de développement responsable à partir de trois enjeux stratégiques : le renouvellement et l'enrichissement des ressources humaines, l'acceptation sociétale des sites de production et l'éthique. L'entreprise forme notamment ses collaborateurs au secourisme et contribue, dans les pays émergents où elle est implantée, à des actions citoyennes dans le domaine de la santé. Important producteur et utilisateur de matériaux de construction, Colas s'attache à développer la valorisation des déchets et le recyclage ; il prend en compte, dans ses carrières, les enjeux de la biodiversité.

Pôle Médias et Télécoms

Les filiales de médias et télécoms se mobilisent elles aussi sur leurs propres enjeux. Elles ont obtenu le label Diversité de l'Afnor, qui atteste de leurs bonnes pratiques en matière de prévention des discriminations, d'égalité de traitement et de promotion de la diversité.

TF1 s'engage auprès de son public en sensibilisant les téléspectateurs aux grands enjeux du développement durable, mais aussi auprès de ses collaborateurs à travers sa politique RSE. Chaîne familiale, TF1 offre des programmes adaptés à tous, reflète la diversité de son public, est un acteur de la solidarité et s'engage à réduire son empreinte écologique.

L'engagement de Bouygues Telecom se traduit par la mise en place d'une organisation pour le recyclage des mobiles usagés, l'élaboration d'offres client visant à prolonger la durée de détention des mobiles, l'éco-conception de ses nouvelles boutiques et une politique dynamique en matière d'efficacité énergétique. Sur ce dernier thème, Bouygues Telecom a été, en 2011, le premier opérateur à être



Dans la régie de TF1

HQE : Haute qualité environnementale (voir aussi le glossaire en fin de document)

certifié Iso 50001 pour son système de management de l'énergie de deux de ses sites opérationnels.

Gouvernance et dialogue avec les parties prenantes

Gouvernance

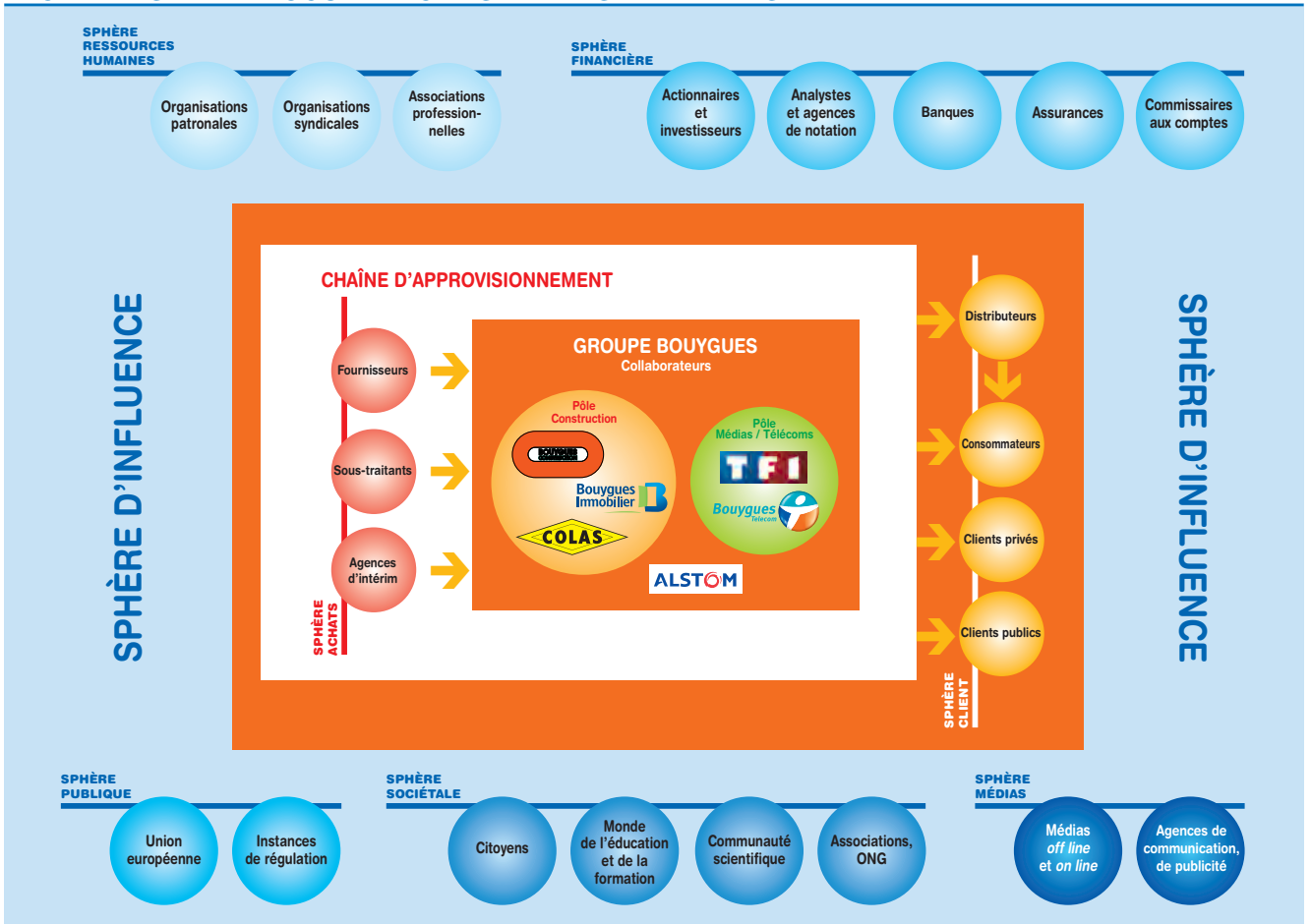
Olivier Bouygues, directeur général délégué du groupe Bouygues, anime les actions développement durable au niveau du Groupe. La direction du développement durable & Qualité Sécurité Environnement (QSE) au sein de la société mère assure la coordination de la démarche globale, ainsi que le partage et la diffusion des bonnes pratiques, notamment auprès des directions Développement durable de chacune des filiales.

Dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes s'établit à trois niveaux. Il se construit à l'échelle du Groupe, de ses filiales, mais aussi localement :

> Le Groupe a mis en place une démarche d'amélioration continue avec ses parties prenantes habituelles. Il souhaite également initier un dialogue avec ses parties prenantes non contractuelles. L'objectif de cette concertation est de mieux prendre en compte leurs attentes, d'identifier les enjeux sociétaux et environnementaux sectoriels et améliorer leur connaissance des activités du Groupe.

Modalités de dialogue avec les parties prenantes



> Chacune des filiales, riche de ses spécificités, a également établi un dialogue avec ses parties prenantes sur les thématiques qui lui sont propres afin d'identifier les axes de progrès à moyen terme et des actions associées.

> Sur le plan local, un dialogue de terrain a été instauré autour des sites et chantiers pour intensifier les relations avec les riverains et favoriser l'acceptation sociétale des activités.

ÉTHIQUE ET DROITS DE L'HOMME

Le groupe Bouygues s'emploie à respecter des principes stricts dans la conduite de ses affaires et à rassembler managers et collaborateurs autour de valeurs communes.

En 2006, Bouygues a publié un code d'éthique diffusé à l'ensemble des collaborateurs et disponible en quinze langues. Les principes éthiques qui doivent être respectés y figurent. Par exemple, le Groupe s'engage dans son article 2 à se conformer à la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies et aux conventions fondamentales de l'OIT (Organisation internationale du travail). Ce code répond à plusieurs priorités : affirmer les valeurs du Groupe, les rendre intelligibles, rappeler les responsabilités particulières des hiérarchies, aider les collaborateurs à respecter ces valeurs en indiquant, notamment, qu'il ne faut pas rester seul face à un dilemme éthique. Les hiérarchies, les responsables de l'éthique, ainsi qu'une procédure d'alerte, sont à la disposition des collaborateurs pour faire face à de telles situations.

Les cadres dirigeants reçoivent des formations sur l'éthique et sur les valeurs du groupe Bouygues, dispensées par l'IMB (Institut du management Bouygues). Des outils d'animation et de formation ont été mis en place : le cycle international, les séminaires "Respect et performance", "Responsabilité sociale et environnementale" et "Développement des valeurs Bouygues" auquel ont participé 600 cadres dirigeants depuis sa création en 2002. Pour prendre le relais, deux nouveaux séminaires viennent de voir le jour : "Responsabilité dans les organisations " et "Respect et management".

Dans chacun des métiers sont également organisées des formations adaptées aux différents niveaux hiérarchiques. Elles transmettent l'éthique et les valeurs du Groupe de façon très concrète, en abordant les sujets et les risques spécifiques que peut présenter l'activité du métier.

Le Groupe apporte une attention particulière à l'interdiction et à la prévention des pratiques anticoncurrentielles, déloyales ou de corruption. Des dispositions figurent à cet effet dans le code d'éthique, mais aussi dans le référentiel de contrôle interne du Groupe. Au niveau des métiers, des dispositions spécifiques sont mises en place, l'objectif étant de compléter les règles Groupe par des guides de conduite bien adaptés aux spécificités de chaque métier. Bouygues Telecom a ainsi diffusé en 2011 un guide de l'éthique adapté aux problématiques que peut rencontrer un opérateur de téléphonie. S'agissant de la prévention de la corruption, des procédures encadrent en aval et en amont le recours à des agents commerciaux. Un autre exemple est la volonté du Groupe de mieux formaliser les dispositions actuelles de prévention des pratiques anticoncurrentielles par la mise en place de programmes de conformité, en tenant compte des toutes récentes directives que viennent de publier la Commission européenne et l'autorité de la concurrence française.

D'une façon générale, il est demandé aux cinq métiers du Groupe de mettre en place des actions permettant de prévenir, détecter et traiter les pratiques non conformes à l'éthique et aux valeurs du Groupe.

RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL

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." **(extrait de la charte des ressources humaines du Groupe)**

Bouygues fonde sa politique de ressources humaines sur trois principes : le respect, la confiance et l'équité.

Ces valeurs, présentes dans le code d'éthique et la charte des ressources humaines du Groupe, sont réaffirmées à de multiples occasions aux collaborateurs, notamment à ceux de l'encadrement. Des sessions sont régulièrement organisées par l'Institut du management Bouygues (IMB) pour permettre aux cadres dirigeants du Groupe de réfléchir ensemble aux applications pratiques de ces valeurs d'entreprises.

Les journées d'accueil Groupe, destinées aux cadres nouvellement recrutés ont, par ailleurs, permis en 2011 à plus de 600 d'entre eux d'échanger sur les stratégies et les valeurs avec des grands témoins des métiers et Martin Bouygues, président-directeur général du Groupe. Toutes les entreprises complètent ces journées par leurs propres dispositifs d'intégration conçus dans le même esprit et destinés à tous les collaborateurs.

La présente partie du rapport reprend ci-après chacun des domaines de la charte des ressources humaines et actualise les statistiques destinées au suivi des progrès, ainsi que les faits marquants 2011. Les politiques font l'objet d'impulsions données par le Groupe ; les métiers, eu égard à leur caractère diversifié, mettent en œuvre les moyens les plus pertinents pour atteindre les objectifs dans leur contexte spécifique.

Les exemples de bonnes pratiques, présentés pour illustrer les progrès effectués, sont complétés au chapitre "Activité et RSE des métiers". Ils y sont hiérarchisés de façon à mettre en évidence la cohérence des dispositifs. Les réponses aux risques identifiés dans les secteurs professionnels sont plus spécifiquement abordées dans ce chapitre et dans le chapitre "Facteurs de risques".

EFFECTIFS PAR STATUTS

	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe
France	**342**	**23 091**	**1 515**	**38 338**	**3 818**	**9 866**	**76 970**	**75 658**
Cadres	220	8 555	1 078	5 721	2 957	4 655	**23 186**	**22 241**
Etam	122	6 186	437	9 787	861	5 211	**22 604**	**21 828**
Compagnons	-	8 350	-	22 830	-	-	**31 180**	**31 589**
International	**6**	**28 927**	**68**	**24 548**	**304**	**4**	**53 857**	**57 798**
Encadrement	6	11 493	68	8 077	304	4	**19 952**	**20 360**
Compagnons	-	17 434	-	16 471	-	-	**33 905**	**37 438**
France + International	**348**	**52 018**	**1 583**	**62 886**	**4 122**	**9 870**	**130 827**	**133 456**

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."

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 (81 % en 2011) 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.

Dares : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

Dialogue social dans les métiers

> RCBT, filiale regroupant les magasins Club Bouygues Telecom, a signé un accord mettant en place de nouveaux moyens de communication au service du dialogue social (tracts électroniques et intranet).

> Chez Bouygues Construction, Bouygues Bâtiment International prête une attention particulière, lors de son déploiement dans de nouveaux territoires, à créer en amont un climat favorable avec les organisations représentatives locales afin de développer l'activité dans le respect des traditions des pays. Par exemple, une instance de dialogue social a été créée en Guinée équatoriale afin d'anticiper les conflits sociaux et de mettre en place un dialogue constructif.

Voir aussi chapitre "Activité et RSE des métiers"

En France, de très nombreux accords sont signés par les entreprises du Groupe avec les partenaires sociaux sur tous les thèmes touchant la vie des collaborateurs : intéressement, participation, organisation du temps, travailleurs handicapés, etc. Dans tous ces domaines, c'est l'efficacité d'un dialogue social basé sur le respect mutuel qui a permis de réaliser ces progrès. À titre d'exemple, grâce à des accords signés avec les partenaires sociaux, les collaborateurs de tous les métiers bénéficient d'un intéressement.

Veiller à la sécurité et à 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, et ceci depuis de nombreuses années. Ce thème constitue un enjeu important pour toutes les activités. La vaccination contre la grippe ou la prévention du risque routier font ainsi l'objet d'actions dans les métiers. C'est toutefois sur les chantiers, lieux recelant des dangers par nature, que la nécessité de la prévention est la plus cruciale. Particulièrement conscientes de cette spécificité, les filiales du pôle Construction déploient des efforts très intenses et obtiennent des performances dans ce domaine bien supérieures à celles des autres entreprises du secteur.

Pour améliorer encore ces résultats, des programmes de formation ambitieux sont déployés par Colas et Bouygues Construction sur les sujets de santé et, tout particulièrement, la lutte contre les addictions.

Accords collectifs négociés

	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Nombre d'accords collectifs négociés, y compris NAO[a]	4	84	4	56	20	11	**179**	**200**	**266**

(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	2011 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

Santé et sécurité dans les métiers

> Bouygues Construction souhaite être exemplaire dans le domaine de la santé et la sécurité. Le système de management global de la sécurité est certifié Ohsas 18000 sur plus de 80 % de l'activité.
En France, l'entreprise a reconnu dans ses accords l'éventuelle exposition du travail sur chantier à au moins un facteur de pénibilité. Pour diminuer cette dernière, des expériences d'ergonomie sont actuellement en cours en Normandie, comportant la limitation des charges à porter, l'automatisation des procédés de levage et l'utilisation de bétons autoplaçants et autonivelants.
Pour ce qui est de la sécurité des intérimaires, une partie des filiales a signé le 9 novembre 2011 un accord avec trois grandes entreprises de travail temporaire pour renforcer la prévention auprès de leurs personnels employés sur les chantiers incluant la politique de lutte contre les addictions. Bouygues Construction a la volonté d'étendre ce type de démarche à l'ensemble de ses structures sur le territoire national.
À l'international, l'accent est également mis sur la prévention des accidents. Ainsi, à Hong Kong, un *Safety training center* a été spécialement développé pour les compagnons. La formation dispensée est obligatoire pour pouvoir travailler sur les différents chantiers.

> Chez Colas, en France, un concours annuel recense les meilleures pratiques de lutte contre la pénibilité au sein des établissements et ateliers.
Avec la mise en place du projet Ergomat, certains types de matériels font l'objet d'un diagnostic ergonomique en collaboration avec les constructeurs avant investissement.
Colas a également engagé en métropole des actions de prévention en diffusant, d'une part, un kit pour lutter contre les addictions et, d'autre part, une information sur le risque "ultraviolets solaires" sous la forme d'un dépliant à destination des compagnons et d'un argumentaire à destination de leur encadrement.
Dans l'ensemble de ses implantations dans le monde, Colas continue à former des sauveteurs secouristes du travail (près de 19 950 à ce jour).
Conscient des dangers pour la santé de l'utilisation des produits chimiques, Colas est pionnier depuis longtemps dans le remplacement des composants les plus indésirables dans la fabrication et l'utilisation de produits routiers. L'entreprise participe aux études menées sur les fumées de bitume. Le Centre international de la recherche sur le cancer a classé en 2011 l'exposition professionnelle pendant la mise en œuvre d'enrobés ou d'asphalte en catégorie 2B, c'est-à-dire potentiellement cancérogène mais sans lien avéré.
À ce jour, le seul effet avéré sur la santé lors des chantiers d'enrobés ou d'asphalte est celui d'une irritation des voies respiratoires et des yeux.
Colas élargit à l'ensemble de ses implantations sa politique d'achat de finisseurs* équipés d'un système d'aspiration de fumées et continue à promouvoir auprès de ses clients les enrobés et asphaltes tièdes qui permettent de supprimer l'essentiel des émissions de fumées de bitume.

(*) engins assurant la mise en œuvre des matériaux enrobés

Accidents du travail

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Taux de fréquence[a] des accidents du travail des collaborateurs	3,61	5,08	3,55	8,61	3,65	2,19	**6,34**	**6,69**	**8,30**
Taux de gravité[b] des accidents du travail des collaborateurs	0,03	0,22	0,04	0,36	0,14	0,07	**0,27**	**0,28**	**0,307**

(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

Ces indicateurs sont soumis à des corrections ultérieures possibles provenant de leur validation par les autorités concernées après publication.

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. Les réponses apportées sont le plus souvent diverses en fonction des contraintes spécifiques des secteurs d'activité, certaines étant toutefois communes à tous les secteurs.

Des formations ont ainsi été déployées dans tous les métiers pour sensibiliser les collaborateurs, notamment managers et responsables des ressources humaines, à la prévention du stress, y compris la détection des signaux faibles, et l'adoption de bons comportements managériaux. Les observatoires ou baromètres ont été généralisés.

En ce qui concerne la gestion du temps de travail par les collaborateurs, tous les métiers sont dotés d'un dispositif de compte épargne temps.

Des expériences de télétravail (deux jours par semaine au maximum) sont menées par plusieurs sociétés du Groupe, particulièrement chez Bouygues Telecom.

ÉQUILIBRE DE VIE DANS LES MÉTIERS

> Chez TF1, des mesures spécifiques relatives à l'organisation du temps de travail des femmes revenant de congé maternité / adoption ont été mises en place. Afin de favoriser la prise du congé de paternité, il a été décidé de maintenir la rémunération à 100 % pendant cette absence.

> Bouygues Telecom met l'accent sur la prévention du stress au travail. Au total, 1 940 collaborateurs chargés d'encadrement ont été sensibilisés. Les résultats de l'Observatoire médical du bien-être et du stress sont désormais présentés aux médecins du travail et aux CHSCT deux fois par an, ainsi que les nouveaux indicateurs complémentaires sur le *turn-over,* l'absentéisme, les visites à l'infirmerie, etc.

> Bouygues Immobilier a ajouté dans son règlement intérieur une procédure d'alerte en cas de harcèlement. Un baromètre du stress a par ailleurs été intégré dans l'enquête interne, permettant, grâce à une comparaison avec les autres entreprises privées, de constater que l'entreprise est dans la norme.

> Colas, dans la continuité de l'accord de méthode signé en 2009 sur la prévention du stress, a mis en place un projet de partenariat avec l'INRS et l'Université de Nancy II, qui doit aboutir à la signature d'un accord sur la prévention du stress et l'amélioration du bien-être au travail courant 2012. L'objectif de ce partenariat est d'accompagner la démarche de prévention du groupe Colas. Il consiste à mettre en place un questionnaire anonyme de santé sur la prévention du stress et du bien-être au travail, ainsi que des observatoires par filiale et au niveau national. Il débouchera sur une étude des résultats collectifs pour chaque catégorie socioprofessionnelle afin de mettre en évidence les populations qui présenteraient des difficultés.
La phase de test prévue en 2012 portera sur neuf établissements dans trois filiales du groupe Colas, soit environ 700 collaborateurs.

> Bouygues Construction aborde le thème du bon équilibre de vie par sa politique en faveur de la parentalité en participant en 2011, avec d'autres entreprises, à une réflexion et une enquête sur l'exercice de la parentalité par les hommes. Les résultats obtenus ont apporté des éléments nouveaux pour enrichir les plans d'action des accords égalité homme-femme et pour informer les hommes des dispositifs existants (temps partiels, congés parentaux, etc.).
Plusieurs entités de Bouygues Construction proposent des places réservées dans des réseaux de crèches existants. Ce dispositif en réseau est le mieux adapté aux structures multi-sites.
À l'international, dans le cadre de l'ensemble des expatriations, l'entreprise privilégie le rapprochement familial. Face aux éventuels problèmes de scolarisation des enfants, Bouygues Construction s'efforce de mettre en place des solutions locales comme, par exemple, au Turkménistan où une école (de la maternelle au secondaire) a été créée et compte aujourd'hui 90 élèves.
Les entités organisent des opérations permettant aux familles des collaborateurs de partager et mieux comprendre les métiers (ateliers pour les enfants, présentation de matériel et d'outillage, sensibilisation à la sécurité). Par exemple, à Hong Kong, la journée *Actitude Funday* a attiré environ 1 800 collaborateurs et membres des familles.

TEMPS PARTIEL

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Nombre moyen de collaborateurs travaillant à temps partiel	22	502	50	507	355	395	1 830	1 615	1 547

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – INRS : Institut national de recherche et de sécurité

Promouvoir un comportement social et sociétal responsable

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

Toutes les entités du groupe Bouygues incitent leurs collaborateurs à participer à des actions solidaires et citoyennes. Des milliers d'entre eux se sont impliqués en 2011, que ce soit en France ou à l'international (voir plus loin la rubrique "Communautés et développement local").

En leur propre sein, les entreprises du Groupe s'imposent un comportement social responsable en s'efforçant de fournir à leurs collaborateurs des conditions de travail d'une qualité supérieure au standard de chacun des pays dans lesquels elles travaillent.

Comportement social et sociétal dans les métiers

> Au titre de Bouygues Construction, on peut citer deux exemples d'actions sociales particulièrement significatives. Depuis de nombreuses années, l'ensemble des entités de Bouygues Construction dispose de comités d'entraide permettant d'aider les collaborateurs adhérents qui rencontrent des difficultés financières imprévues. Ces aides se traduisent par des dons et des prêts à taux zéro. Les comités sont financés par les cotisations des collaborateurs, complétées d'un abondement de l'entreprise de 130 %. Chaque année environ 400 collaborateurs bénéficient de ces aides.
Mis en place en 2010, l'Indice de développement RH est une évaluation de toutes les filiales de l'international au regard du développement RH sur la base de dix-sept critères. L'auditeur est le directeur des Ressources humaines accompagné sur place du responsable local des ressources humaines et de son directeur général. La première étape est la comparaison des entités, les rapports d'évaluation faisant de plus l'objet d'un plan d'actions dans le but d'atteindre un niveau supérieur. L'objectif global est d'améliorer les processus RH et d'avoir un socle commun d'avantages sociaux. Bouygues Construction met en place de nombreuses actions visant à améliorer les niveaux de couverture d'assurance, quel que soit le pays d'intervention. En cas de décès accidentel dans le cadre de la vie privée ou professionnelle, une garantie permettant une indemnisation correspondant à douze mois de salaire pour les ayant droits a été mise en place pour tous les collaborateurs locaux.

> Depuis plusieurs années, Colas effectue une comparaison entre les salaires moyens de ses conducteurs d'engins et les salaires minimums légaux de plusieurs pays. À titre d'exemple, on constate que dans des pays tels que le Maroc ou Madagascar, le multiple est supérieur à 2.

Assurer l'éthique des relations humaines

"Le respect du code d'éthique du Groupe nécessite une approche volontariste de chacun."

Seules les relations humaines respectueuses des autres sont véritablement éthiques. Les managers et responsables de ressources humaines du groupe Bouygues ont donc pour mission de veiller à cet aspect, que ce soit par le contact individuel, l'animation collective ou la formation. Cette veille trouve également des domaines d'application dans la relation avec les fournisseurs et sous-traitants.

La charte RSE fournisseurs du Groupe, portée à la connaissance des fournisseurs, précise par ailleurs les exigences de base en matière de ressources humaines (cf. rubrique "Achats responsables"). Le texte interdit notamment le recours au travail forcé ou obligatoire, au travail des enfants, ainsi que les discriminations fondées sur un motif illicite. Il impose, en outre, que le fournisseur respecte la législation locale en termes de durée du travail et de salaire minimum.

Éthique des relations humaines dans les métiers

> Dans le domaine de la lutte contre le travail illégal, les filiales de Bouygues Construction, en France et en Europe, mettent en œuvre des procédures très strictes décrites dans un "Guide de prévention contre le travail illégal" largement diffusé.
De nombreuses actions sont mises en œuvre pour lutter contre le travail illégal : procédures de contrôle sur les chantiers (contrôle systématique des papiers d'identité, autorisations de travail, systèmes de badges à l'entrée des chantiers, formation des hiérarchies travaux, etc.).
À l'international, le contrôle des accès sur les chantiers a été renforcé en mettant en place un système de lecture des empreintes digitales pour pénétrer sur le site.
87 % du chiffre d'affaires de Bouygues Construction est réalisé par les unités opérationnelles ayant intégré dans leurs contrats la charte RSE fournisseurs de manière systématique.

Salariés disposant d'une couverture sociale fournie par le Groupe

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe[a]	2010 Total Groupe
Salariés disposant d'une couverture sociale par le Groupe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	82 %

(a) Sur l'ensemble de ses implantations, le groupe Bouygues offre à chacun des salariés une couverture sociale conforme ou supérieure aux réglementations locales.

Répartition des départs par motif

Périmètre : France	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Démissions	41,0 %	33,3 %	21,4 %	20,6 %	28,4 %	29,1 %	25,2 %	20,0 %
Licenciements	28,7 %	23,7 %	36,5 %	14,0 %	30,0 %	31,3 %	30,0 %	39,3 %
Ruptures conventionnelles	7,4 %	13,1 %	11,8 %	16,3 %	7,3 %	9,9 %	11,6 %	7,2 %
Autres départs	22,9 %	29,9 %	30,3 %	49,1 %	34,3 %	29,7 %	33,2 %	33,5 %

La séparation, moment souvent délicat pour les personnes et l'entreprise, doit être abordée avec justice et respect de la dignité de ceux qui sont concernés. Comme toutes les actions de relations humaines, elle fait l'objet d'explications aux intéressés, l'information étant la meilleure garantie du caractère équitable de la démarche.

Confiance

"La sincérité et la clarté de nos rapports au sein de l'entreprise sont indispensables à notre réussite."

Mettre l'accent sur la qualité de la relation

"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."

Les bonnes relations entre les salariés du Groupe et leurs managers sont garantes de l'efficacité de l'action collective et du bien-être de chacun. Elles font l'objet d'un suivi par les directions des Ressources humaines et sont encouragées par de nombreuses actions d'animation.

La qualité des relations humaines entre collaborateurs et le respect des équipes sont évoqués au cours des entretiens d'évaluation.

Pour mesurer la perception des collaborateurs, tous les métiers ont mis en place des enquêtes dont les résultats sont diffusés et suivis de plans d'action.

Qualité de la relation humaine dans les métiers

> TF1 a créé un stage intitulé "Tous connectés" pour permettre aux nouveaux entrants de se constituer un réseau au sein de l'entreprise. Eurosport a mis en place une journée d'accueil à Paris à l'attention des collaborateurs des filiales de l'international. Le 23 juin 2011, tous les collaborateurs du groupe TF1 ont été rassemblés à l'occasion d'une convention.

> Colas a lancé une campagne d'entretiens professionnels à partir d'un nouveau document d'échange identique en France et à l'international, traduisant ainsi sa volonté de garantir à l'ensemble de ses collaborateurs la même qualité de dialogue. Colas a également créé une lettre électronique pour sensibiliser ses managers aux réflexions stratégiques de l'entreprise, favorisant notamment le partage des connaissances et bonnes pratiques et le développement des futurs leaders.

> Le parcours d'intégration, proposé à tous les nouveaux collaborateurs de Bouygues Immobilier, a été revu en 2011 sous une forme innovante : un *serious game session* favorisant l'apprentissage par le jeu et l'expérience des métiers et permettant aux nouveaux collaborateurs de développer leur réseau au sein de l'entreprise.
En octobre 2011, plus de 500 collaborateurs ont participé au deuxième Forum de l'innovation organisé au cœur d'une opération phare de Bouygues Immobilier en Île-de-France, Fort d'Issy, à Issy-les-Moulineaux. À cette occasion, chaque équipe a partagé ses innovations, ceci ponctué de brèves conférences d'intervenants internes et externes.

> En 2011, Bouygues Telecom a créé trois outils de partage de la connaissance accessibles sur intranet. Un journal interne vidéo est désormais accessible à tous. Un réseau social interne à vocation professionnelle permet la création et la gestion de son profil personnel, la mise en relation avec un réseau de collaborateurs et la création de communautés thématiques. Un portail rend accessible aux collaborateurs chargés d'encadrement de Bouygues Telecom les outils et supports communs de formation et d'information.

> L'université d'entreprise de Bouygues Construction, *Bouygues Construction University,* participe activement au partage de la connaissance de plusieurs manières :
- **en mettant en place un espace collaboratif et un partage de ressources (fiches pratiques, interventions filmées) sur son site intranet ;**
- **par l'animation de réseau au travers de rencontres ou visites à thème ;**
- **et en assurant la promotion du travail collaboratif par l'animation de groupes de travail sur des thèmes transverses.**

Collaborateurs concernés par une enquête de satisfaction

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe
Collaborateurs concernés par une enquête de satisfaction	-	40 %	100 %	-	94 %	83 %	51 %	39 %

Collaborateurs ayant bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation formalisé

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Cadres	80 %	82 %	92 %	49 %	90 %	100 %	79 %	77 %	73 %
Etam	74 %	88 %	88 %	52 %	89 %	100 %	75 %	68 %	69 %
Compagnons	-	84 %	-	24 %	-	-	41 %	37 %	36 %
Total	**78 %**	**84 %**	**91 %**	**35 %**	**89 %**	**100 %**	63 %	58 %	57 %

Recruter pour l'avenir et faciliter la 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…), 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 2011 moins favorable à l'emploi, le rythme des recrutements reste important dans le Groupe (plus de 20 000), notamment dans les activités de la construction.

Depuis quatre ans, et malgré les aléas de l'économie, le nombre d'emplois stables est resté à un niveau constant. Lorsque des baisses d'activité ont eu lieu dans des filiales, la politique de maintien dans l'emploi par mobilité interne a été systématiquement privilégiée.

Recrutements et mobilité dans les métiers

> En 2011, près de la moitié des postes ouverts à TF1 à un recrutement ont été pourvus en interne.

> La politique de recrutement a été un axe fort de Colas en 2011 qui a lancé en France une campagne de communication dans la presse, sur les réseaux sociaux et en affichage urbain à destination des jeunes diplômés. Résultat : l'embauche en métropole de plus de 200 jeunes ingénieurs et cadres débutants parmi les 3 000 embauches réalisées. L'effort doit se poursuivre en 2012.
La direction générale de Colas a mené une action particulière de communication auprès des 910 managers afin de les sensibiliser à la mobilité.

> La mobilité est un levier fort de la politique de ressources humaines de Bouygues Construction. En complément des évolutions et mutations internes aux entités, près de 450 collaborateurs y auront changé de métier ou d'entreprise en 2010 comme en 2011.

> Bouygues Immobilier a lancé en 2011 un challenge de cooptation portant sur des profils touchant le cœur du métier : développeur foncier, chargé de maîtrise d'ouvrage technique et de responsable de programme, dotés d'au moins trois ans d'expérience. Une campagne de recrutement a aussi été mise en place sur le site www.despersonnalitesengagees.com

Recrutements externes par statut (CDI et CDD)

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
France	**53**	**2 909**	**393**	**2 998**	**677**	**2 230**	9 260	6 559	6 024
Cadres	31	1 205	254	413	408	460	2 771	1 819	1 619
Etam	22	1 003	139	863	269	1 770	4 066	2 855	2 586
Compagnons	-	701	-	1722	-	-	2 423	1 885	1 819
International	-	**8 785**	**14**	**2 713**	**64**	**1**	11 577	16 482	16 415
Encadrement	-	2 352	14	827	64	1	3 258	3 278	3 944
Compagnons	-	6 433	-	1 886	-	-	8 319	13 204	12 471
France + International	**53**	**11 694**	**407**	**5 711**	**741**	**2 231**	20 837	23 041	22 439

Intérimaires / intermittents

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Nombre d'intérimaires/ intermittents (en équivalent temps plein)	2	3 218	31	5 737	355	223	9 566	8 757	7 344

Stagiaires

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Nombre de stagiaires accueillis dans l'année	20	2 392	181	1 648	391	499	5 131	5 045	4 770

Effectifs par zone géographique

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009[b] Total Groupe
France[a]	**342**	**23 091**	**1 515**	**38 338**	**3 818**	**9 866**	76 970	75 658	76 427
Europe (hors France)	6	6 683	68	10 046	278	-	17 081	18 906	21 109
Afrique et Moyen-Orient	-	8 706	-	8 128	8	-	16 842	18 166	16 895
Amérique du Nord	-	449	-	5 090	2	2	5 543	5 051	4 534
Amérique centrale / du Sud	-	943	-	-	-	-	943	687	843
Asie-Pacifique	-	12 146	-	1 284	16	2	13 448	14 988	14 163
International	**6**	**28 927**	**68**	**24 548**	**304**	**4**	53 857	57 798	57 544
France + International	**348**	**52 018**	**1 583**	**62 886**	**4 122**	**9 870**	130 827	133 456	133 971

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

Favoriser l'épargne salariale

"Le plan d'épargne en actions 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."

Au travers des fonds communs de placement, les collaborateurs sont collectivement les premiers actionnaires du groupe Bouygues.

Après l'offre publique de rachat d'actions Bouygues (OPRA) d'octobre 2011, les collaborateurs détiennent, au 31 décembre 2011, 23,3 % du capital, ce qui constitue un cas unique au sein du CAC 40.

Les différents outils d'épargne salariale proposés aux collaborateurs sont tous assortis de mécanismes destinés à amortir les fluctuations boursières.

Le portefeuille moyen des 87 549 adhérents au plan d'épargne d'entreprise Bouygues est de 8 619 euros (valeur de l'action au moment du calcul : 24,345 euros au 31 décembre 2011).

Épargne salariale dans les métiers

> Bouygues Construction a développé des solutions d'actionnariat salarié dans certains pays à destination des collaborateurs locaux. Ainsi, l'Angleterre, la Suisse et Hong Kong bénéficient de modèles proches du Plan d'épargne entreprise (achat d'actions Bouygues avec abondement de l'entreprise).

> Colas a développé dans sa filiale suisse un mode d'actionnariat des salariés.

> Au 31 décembre 2011, 6,2 % du capital de TF1, qui possède son propre Plan d'épargne entreprise, est détenu par ses salariés.

Abondement au Plan d'épargne d'entreprise (PEE)

Périmètre : France (en milliers d'euros)	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Total abondement PEE brut	690	33 721	2 499	22 867	8 352	18 146	86 275	83 615	81 774

Pour Bouygues, l'abondement à ce plan d'épargne d'entreprise est de 200 % des versements jusqu'à 300 euros par an, 100 % entre 301 et 1 920 euros, 50 % entre 1 921 et 4 200 euros.
Pour TF1, l'abondement est de 200 % des versements jusqu'à 300 euros par an et de 100 % entre 301 et 3 450 euros.

Privilégier 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.

Chaque métier dispose d'un responsable des Ressources humaines en charge de la mobilité, de comités Carrières destinés à échanger sur le parcours des collaborateurs, ainsi que sur les postes à pourvoir.

En complément de l'Institut du management Bouygues (IMB) et de son cycle international, tous les métiers ont des cursus de formation et d'accompagnement à destination des managers, en partenariat avec des grandes écoles, comprenant souvent des voyages d'étude.

Des dispositifs de valorisation professionnelle existent par ailleurs 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 par métier comptent 2 174 membres au sein de 25 ordres. Ces ordres permettent aux directions générales des entités du Groupe de mettre en valeur les meilleurs compagnons et d'avoir avec eux des échanges réguliers sur la vie de l'entreprise.

Promotion interne dans les métiers

> Bouygues Construction organise régulièrement au sein de l'ensemble de ses entités des événements (déjeuners, conventions, remises de diplômes, réunions de travail) qui permettent un échange direct entre les compagnons du Minorange et les directions générales.
À l'international, les ordres de compagnonnage sont déclinés sur le modèle de l'ordre du Minorange au niveau local. Ainsi, depuis 2010, Bouygues Turkmen a officialisé la création de l'ordre Kopet Dag.

> Colas a mené dans sa filiale marocaine des actions spécifiques de détection et d'accompagnement de collaborateurs afin de favoriser et de promouvoir "l'ascenseur social" et la mobilité interne des talents locaux.

> 86 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête interne "Bien-être & performance 2011" de Bouygues Immobilier sont satisfaits de leur niveau d'autonomie.

Pourcentage des effectifs par type de contrat

Périmètre : monde	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
France									
Contrats permanents	100,0 %	96,4 %	93,9 %	97,6 %	92,8 %	94,4 %	96,5 %	96,9 %	96,3 %
Contrats temporaires[a]	-	3,6 %	6,1 %	2,4 %	7,2 %	5,6 %	3,5 %	3,1 %	3,7 %
International									
Contrats permanents	100,0 %	92,0 %	97,1 %	89,2 %	88,2 %	100,0 %	90,7 %	89,5 %	85,5 %
Contrats temporaires[a]	-	8,0 %	2,9 %	10,8 %	11,8 %	0,0 %	9,3 %	10,5 %	14,5 %
France + International									
Contrats permanents	100,0 %	93,9 %	94,1 %	94,3 %	92,4 %	94,4 %	94,1 %	93,7 %	91,4 %
Contrats temporaires[a]	-	6,1 %	5,9 %	5,7 %	7,6 %	5,6 %	5,9 %	6,3 %	8,6 %

(a) intérimaires et intermittents

Collaborateurs ayant bénéficié d'une promotion[a]

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Cadres	14 %	16 %	16 %	9 %	15 %	10 %	13 %	12 %	10 %
Etam	16 %	16 %	19 %	8 %	12 %	14 %	12 %	10 %	10 %
Compagnons	-	12 %	-	4 %	-	-	6 %	8 %	10 %
Total	**15 %**	**14 %**	**17 %**	**6 %**	**14 %**	**12 %**	10 %	10 %	10 %

(a) changement de qualification

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 de rémunération

"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."

La politique salariale du Groupe est un levier essentiel pour attirer, motiver et fidéliser les collaborateurs. Dynamique et individualisée, elle s'appuie aussi bien sur des données extérieures (différentiel positif avec l'inflation, positionnement attractif sur le marché de l'emploi) que sur la valorisation des performances économiques de l'entreprise.

Des budgets spécifiques sont dégagés pour l'augmentation des plus bas salaires, ainsi que pour l'homogénéisation des rémunérations entre les hommes et les femmes.

La rémunération est accompagnée d'avantages complémentaires : intéressement, protection sociale complémentaire, Perco, treizième mois, abondements, activités sociales et culturelles. En France, les comités d'entreprise de grandes entités du Groupe organisent ainsi, par exemple, 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 un document intitulé "Le bilan social individualisé" dont l'objectif est de permettre à chaque collaborateur d'apprécier sa rémunération globale.

Perco : Plan d'épargne retraite collectif (voir aussi le glossaire p. 300-307)

Politiques de rémunération dans les métiers

> La politique de rémunération et les grilles de Bouygues Construction, positionnées bien au-dessus des minimas conventionnels, portent une attention toute particulière à la revalorisation des bas salaires, notamment Etam et compagnons (souvent par la fixation d'un montant d'augmentation individuelle minimum).

> Un nouvel accord d'intéressement 2011-2013 a été signé par TF1 le 27 juin 2011. En 2011, le montant brut moyen de la prime d'intéressement était de 3 260 euros par collaborateur (venant s'ajouter au montant brut moyen de 1 542 euros au titre de la participation).
À TF1, les augmentations individuelles ont été en moyenne de 2,5 %, avec une enveloppe supplémentaire de 1 % pour les collaborateurs dont le salaire est inférieur ou égal à 2 600 euros bruts.

> L'augmentation moyenne de salaire chez Bouygues Telecom a été de 3,83 %.

> Le 8 juin 2010, la direction générale de Colas et quatre organisations syndicales ont signé un accord triennal d'intéressement s'appliquant aux filiales métropolitaines. Suite à cet accord, une prime d'intéressement a été versée en 2011 au titre de 2010 à 9 417 collaborateurs.

> Bouygues Immobilier a souhaité porter en 2011 une attention particulière aux personnes ayant un salaire inférieur à 1 870 euros en garantissant une augmentation minimale de 2,1 %, mais également aux collaboratrices de retour de congé maternité, aux collaborateurs concernés par une mobilité ou un changement de hiérarchie au cours de l'année. En juin 2011, Bouygues Immobilier a signé avec les partenaires sociaux un avenant à son accord d'intéressement intégrant un nouveau critère qualitatif, "mieux satisfaire ses clients", entrant dans le cadre du développement durable.

Salaires annuels moyens par statut en 2011

Périmètre : France (en euros)	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier*	Colas	TF1	Bouygues Telecom
Cadres (hors cadres dirigeants)	78 534	56 949	55 478	51 717	53 196	55 393
Etam	31 999	30 722	28 348	30 508	36 683	25 659
Compagnons	-	25 337	-	23 110	-	-

(*) hors vendeurs

Montants intéressement*, participation*

Périmètre : France (en milliers d'euros)	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Intéressement	664	18 649	2 880	3 160	15 653	28 726	69 732	52 087	49 736
Participation	45	24 616	5 632	15 256	7 439	24 119	77 107	77 408	94 346
Total	**709**	**43 265**	**8 512**	**18 416**	**23 092**	**52 845**	146 839	129 495	144 082

(*) sommes versées en 2011 au titre de 2010

Assurer l'égalité des chances

"L'équité dans le traitement de tous, sans distinction de sexe, origine ethnique, religion ou convictions, handicap, 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."

Dotés d'un responsable Diversité, tous les métiers de Bouygues ont poursuivi leurs nombreuses démarches en faveur de la diversité et de l'équité de traitement pour tous. Celles-ci s'inscrivent dans quatre domaines : le handicap, l'égalité entre les hommes et les femmes, l'insertion et la gestion des âges. TF1 et Bouygues Telecom sont titulaires du label Diversité depuis respectivement décembre 2010 et juin 2011.

Handicap

La politique du handicap est désormais bien structurée dans tous les métiers, avec des responsables pour son animation, des formations pour les collaborateurs de l'encadrement et de la direction des Ressources humaines. Grâce à des campagnes de sensibilisation internes et externes (y compris professionnalisation des travailleurs handicapés dans les secteurs d'activités du Groupe), les achats auprès des entreprises spécialisées d'aide par le travail (Esat) ou entreprises adaptées (EA) ont partout augmenté dans de très larges proportions.

Des politiques favorisent le maintien dans l'emploi des collaborateurs handicapés du Groupe et des aménagements de leur temps de travail sont pratiqués pour leur permettre de faire face à leurs obligations spécifiques en termes de formalités administratives.

Collaborateurs handicapés

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Nombre de collaborateurs handicapés (CDI + CDD)[a]	4	793	19	876	71	234	1 997	1 838	1 638
Nombre de collaborateurs handicapés recrutés (CDI + CDD)[a]	-	81	8	24	13	38	164	87	148
Chiffre d'affaires réalisé avec les Esat[b] ou EA[c]	4 156 €	1 574 230 €	382 000 €	904 655 €	319 432 €	1 368 000 €	4 552 473 €	4 386 332 €	2 877 974 €

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

Égalité des chances dans les métiers

> Depuis quatre ans, la formation "Égalité des chances", déployée par Bouygues Construction University, a permis de former 400 managers et responsables des Ressources humaines à la lutte contre les discriminations et la notion de stéréotypes. De plus, en 2011, cette formation est également déclinée auprès des comités de direction des différentes structures.

> Bouygues Telecom a déployé le module de *e-learning* "Promotion de la diversité" pour l'encadrement.

> 400 managers de TF1 ont participé à une formation d'une journée à l'égalité des chances et à la non-discrimination.

> Colas a diffusé aux 35 000 collaborateurs métropolitains une plaquette Diversité présentant le contenu de sa politique.

> Bouygues Immobilier a lancé en novembre 2011 une action de sensibilisation sous la forme d'un *learning game,* intitulé "Diversité & performance", afin de confronter les collaborateurs à leurs préjugés quant à la place des femmes, des seniors et des collaborateurs handicapés dans l'entreprise. Cette action devient désormais une étape du parcours d'intégration.

Politique du handicap dans les métiers

> À l'international, Bouygues Construction est engagé depuis plusieurs années dans l'insertion des travailleurs en situation de handicap et dans le maintien dans l'emploi de ses collaborateurs. La volonté de mettre en place une véritable politique handicap s'est concrétisée par la réalisation d'un diagnostic effectué par un cabinet extérieur. L'objectif est de sensibiliser les collaborateurs et d'inciter les Directions à se mobiliser dans ce sens dans chacun des pays.

> Au titre de son accord Handicap, Bouygues Immobilier prend en charge complètement les cotisations au régime santé de ses collaborateurs reconnus en situation de handicap. De plus, un réseau de correspondants Handicap a été créé dans les établissements.

> Colas, par la convention qu'il a signée avec l'Agefiph, s'est engagé à intégrer 120 travailleurs handicapés sur deux ans.

Agefiph : Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

Égalité homme-femme

L'égalité de traitement entre les hommes et les femmes est un objectif partagé par toutes les entités du Groupe. L'homogénéisation des rémunérations est favorisée par l'introduction d'enveloppes spécifiques au moment des négociations salariales.

La proportion de collaboratrices diffère fortement selon les branches d'activité. Le secteur de la construction a toujours été majoritairement masculin. L'enjeu pour Bouygues Construction et Colas est d'augmenter leur attractivité auprès des candidates à l'embauche, et ces entreprises mènent des campagnes de communication au sein du monde universitaire et scolaire.

Toutes les entreprises du Groupe ont dressé un état des lieux de la place des femmes dans le management et entrepris des actions pour l'améliorer.

Égalité homme-femme dans les métiers

> Afin de s'assurer qu'à poste équivalent, les femmes et les hommes sont rémunérés de la même manière, Bouygues Immobilier étudie tous les ans les éventuels écarts. Au sein de sa filière Programme (cœur de métier de l'entreprise), 0,3 % de la masse salariale a été dédié à l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. L'augmentation moyenne de la rémunération des femmes ayant eu un congé maternité ou d'adoption dans l'année a été de 3,6 %, soit 0,3 % de plus que l'enveloppe moyenne. Afin d'anticiper l'impact de ces absences, Bouygues Immobilier a mis en place des entretiens de départ et de retour de congé maternité ou d'adoption. Le manager et la collaboratrice y abordent la question de la reprise des missions pendant l'absence et les éventuels aménagements à prévoir.
La parité progresse chez Bouygues Immobilier, les femmes représentant plus de 36 % de sa population cadre, contre 32 % dans l'ensemble de la profession.

> Bouygues Construction ouvre aux femmes tous les postes de l'entreprise et encourage le développement des potentiels féminins internes à des postes de management et de direction. Un comité "Place des femmes" a été créé au sein duquel a été nommé un représentant de chaque entité. Un plan d'actions a été proposé aux entités afin de sensibiliser les collaborateurs au sujet et de faciliter l'évolution des mentalités et des pratiques.

> Bouygues Telecom a mis en place un plan d'action "Femmes et management" comprenant un programme de *mentoring,* la création d'un réseau féminin "Bouygt'Elles" et des ateliers de sensibilisation des managers.

> 0,3 % de la masse salariale de TF1 a été consacré à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le salaire de l'ensemble des femmes, dont le congé maternité a débuté pendant l'année, a été augmenté de 2,5 %.

> En juin 2011, le président de Colas a adressé un courrier à tous les managers leur demandant d'intégrer et de promouvoir davantage de femmes dans tous les métiers et fonctions. Trois mesures doivent être mises en œuvre : accentuer le recrutement des femmes, veiller à l'équité salariale et organiser les horaires de réunion pour un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle.

Répartition homme-femme

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Femmes dans l'effectif	**33,9 %**	**16,7 %**	**48,7 %**	**8,4 %**	**47,9 %**	**47,0 %**	18,7 %	17,9 %	18,2 %
Femmes cadres[a]	31,8 %	21,7 %	36,6 %	12,9 %	46,1 %	34,3 %	26,0 %	25,2 %	23,8 %
Femmes etam[a]	37,7 %	31,4 %	78,5 %	23,3 %	54,4 %	58,4 %	35,9 %	35,3 %	35,9 %
Femmes compagnons[a]	-	0,8 %	-	0,8 %	-	-	0,8 %	0,6 %	0,6 %
Femmes managers[b]	**20,0 %**	**7,8 %**	**26,9 %**	**6,7 %**	**35,5 %**	**19,5 %**	12,6 %	11,2 %	-

(a) sur l'effectif total du statut concerné (b) sur l'effectif des collaborateurs ayant un statut supérieur ou égal à chef de service
Epide : Établissement public d'insertion de la Défense

Insertion

L'insertion dans les effectifs de personnes venant de tous horizons sociaux et culturels est pratiquée d'une façon intensive et depuis plusieurs années au sein des métiers de la construction. D'une manière plus générale, elle est une composante essentielle des politiques de diversité de tous les métiers.

Politique d'insertion dans les métiers

> TF1 a accueilli en 2011 la quatrième promotion de sa fondation : 12 jeunes issus des quartiers sensibles sont sous contrat pendant deux ans et bénéficient d'une formation adaptée.

> Comme les années précédentes, l'ensemble des entités de Bouygues Construction mène un très grand nombre d'opérations d'insertion avec plusieurs dizaines de partenaires (Epide, sous-traitants, agences d'intérim, régies de quartier, structures locales d'insertion, collèges, associations, etc.).
À l'international, il est à noter que les filiales britanniques mènent également des actions d'insertion.

> En décembre 2011, Bouygues Immobilier a signé une convention de partenariat en vue d'accompagner le développement de l'École de la deuxième chance des Hauts-de-Seine, qui accueille des jeunes sortis du système scolaire.

Gestion des âges

Des accords seniors ont été signés dans tous les métiers, donnant lieu à des actions en faveur de ces collaborateurs. La transmission de leur savoir est favorisée par le tutorat, notamment dans le cadre des contrats d'apprentissage et de professionnalisation (plus de 2 000 tuteurs dans le Groupe).

Gestions des âges dans les métiers

> Le comité Gestion des âges de Bouygues Construction a mené une réflexion globale et a proposé fin 2011 un plan d'actions autour de quatre thématiques : la gestion et le transfert des compétences, l'employabilité (rémunération et mobilité), la santé et les conditions de travail (pénibilité et protection de la santé), l'accompagnement vers la retraite (activité en fin de carrière, prévoyance, gestion des départs en retraite).



Âge et anciennetés moyens

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Âge moyen	39	39	39	40	39	34	39	39	39
Ancienneté moyenne	10	10	8	12	10	7	10	11	10

Répartition des effectifs par tranche d'âge

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe
< 25 ans	4,7 %	8,8 %	5,5 %	7,6 %	4,8 %	11,9 %	8,4 %	8,1 %
25-34 ans	37,1 %	32,9 %	33,5 %	24,9 %	33,2 %	42,4 %	30,4 %	30,2 %
35-44 ans	25,7 %	26,0 %	31,5 %	27,9 %	34,7 %	35,7 %	28,7 %	29,6 %
45-54 ans	19,6 %	23,6 %	20,9 %	28,1 %	21,4 %	8,6 %	23,6 %	23,1 %
55 ans et plus	12,9 %	8,6 %	8,6 %	11,5 %	5,9 %	1,5 %	8,9 %	9,0 %

Investir dans 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."

Les métiers proposent aux collaborateurs une grande diversité de formations. Le dynamisme de leur politique dans ce domaine se traduit par la part de la masse salariale qui y est consacrée, très supérieure aux minimums légaux.

Des dispositifs sont en place, en France comme à l'international, pour mettre à niveau la formation initiale des collaborateurs qui le désirent.

Par ailleurs, tous les métiers développent des partenariats visant à aider des organismes de formation initiale dans la mise en place des cursus liés à leur activité.

Tout particulièrement, le centre de formation d'apprentis (CFA) Gustave Eiffel, soutenu par le Groupe, prépare ses élèves à des examens professionnels des métiers de la construction, de l'électrotechnique et du tertiaire allant du CAP au BTS et à la licence professionnelle. 82 % des 192 élèves présentés aux examens en 2011 les ont passés avec succès. En outre, 30 % des apprentis du centre Gustave Eiffel travaillent dans le groupe Bouygues.

Évolution et formation dans les métiers

> En 2010, Bouygues Construction à Cuba a lancé la formation *"Jefe de area* (chef de zone)". Ce module résulte d'une collaboration entre les responsables Maîtrise et les professeurs du centre de formation de Santa Clara du ministère de la Construction. Durant cette formation, chaque étudiant est suivi individuellement par un tuteur.

> Le réseau des boutiques de Bouygues Telecom (RCBT) poursuit ses programmes de développement et de professionnalisation via son école de vente, comprenant l'obtention d'une licence de commerce "Management de point de vente".

> Chez Colas, plus de 50 % des heures de formation sont dédiées aux compagnons.

> Chaque année, près de 70 % des collaborateurs de Bouygues Immobilier, dont l'université d'entreprise propose une centaine de stages, ont bénéficié d'au moins une action de formation.

Formation

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011[a] Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Part de la masse salariale consacrée à la formation	2,8 %	4,9 %	2,2 %	4,7 %	2,6 %	5,8 %	4,5 %	4,1 %	4,59 %
Nombre moyen de jours de formation par salarié et par an	2,24	2,49	2,07	2,41	2,86	4,75	2,77	2,96	2,99

(a) estimations

Contrats en alternance[a]

Périmètre : France	Holding et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe	2010 Total Groupe	2009 Total Groupe
Nombre de contrats d'apprentissage	2	551	24	634	29	181	1 343	1 421	1 366
Nombre de contrats de professionnalisation	1	166	19	306	67	380	1 109	939	795
Total	**3**	**717**	**43**	**940**	**96**	**561**	2 452	2 360	2 161

(a) présents au 31 décembre 2011

LA DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE

Bouygues reconnaît les impacts environnementaux de ses activités et met en place des actions afin de les limiter, notamment en utilisant la certification Iso 14001. Le Groupe tente de diminuer 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 préserver la biodiversité.

Stratégie énergie / carbone

Le Groupe a la conviction que le changement climatique et la raréfaction des énergies fossiles vont avoir des conséquences sur l'ensemble de l'économie mondiale : augmentation des coûts, évolution des réglementations et de la fiscalité. Avec la volonté d'être un acteur responsable, Bouygues a identifié les risques et opportunités liés à ces thématiques et a défini une stratégie énergie / carbone comme une des priorités de sa politique RSE.

Bouygues est aussi partenaire et membre actif de *The Shift Project,* association qui s'appuie sur un réseau pluridisciplinaire d'experts et d'acteurs économiques reconnus pour leur compétence en matière d'énergie et de climat. Ce comité de réflexion met en place des propositions issues d'études ou de synthèses économiques et scientifiques.

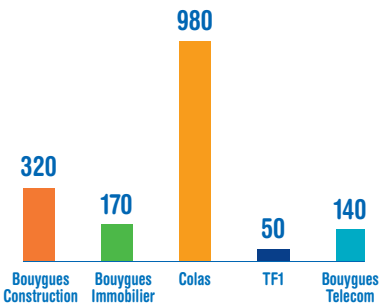
Par souci de transparence, le Groupe répond depuis trois ans au questionnaire du *Carbon Disclosure Project,* principale source de données sur les entreprises face au changement climatique dans le monde. Cette année, pour la première fois, la transparence du Groupe a été reconnue avec un score de 53/100 permettant désormais à Bouygues d'être évalué sur la performance de sa stratégie.

Afin de mesurer les impacts de ses activités et de mettre en œuvre les actions de réduction prioritaires, le Groupe a fait en 2011 un premier exercice volontaire de consolidation de ses émissions de gaz à effet de serre pour l'ensemble de ses métiers. Ont été calculées :

- les émissions directes et indirectes des énergies nécessaires à son activité (scope 1 : énergies fossiles, carburants ; scope 2 : électricité) ;
- les autres émissions indirectes (scope 3 : déplacements de personnes, matériaux – acier, béton, bitume – et services intrants, fret, amortissement des équipements et traitement des déchets). Les émissions d'utilisation des produits vendus n'ont été estimées que par certaines filiales et ne peuvent être consolidées.

INTENSITÉ CARBONE DU GROUPE
Moyenne Groupe : 500 t CO_2/M€

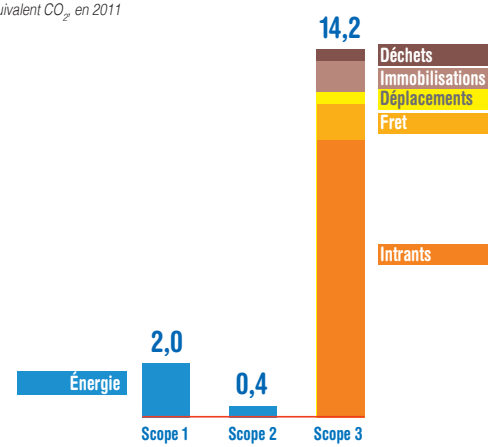
En tonnes équivalents CO_2 par million d'euros de chiffre d'affaires



Intensité en carbone : rapport des émissions de CO_2 à la production de l'entreprise (définition Insee)

ÉVALUATION CONSOLIDÉE DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU GROUPE
Total Groupe : 16,6 Mt éq. CO_2

En millions de tonnes équivalent CO_2 en 2011



Scope : Selon la norme Iso 14064, les scopes correspondent aux périmètres opérationnels selon lesquels une organisation calcule ses émissions de gaz à effet de serre.

"Décarboner" l'économie, c'est développer ses activités tout en émettant moins.

SCOPE 1
Le groupe Bouygues met en place plusieurs types d'actions afin de réduire sa consommation de carburants : programme de sensibilisation à l'éco-conduite dispensé aux collaborateurs, engins de chantiers contrôlés, constitution d'une flotte d'une trentaine de voitures électriques en auto-partage et de près de 500 véhicules utilitaires électriques.

SCOPE 2
Le management de l'énergie est un enjeu majeur. La mise au point par ETDE (filiale de Bouygues Construction) d'un logiciel de gestion de la performance énergétique des bâtiments, Hypervision®, en est une des illustrations. Le Groupe utilise de façon volontaire les nouvelles normes en vigueur en matière d'efficience énergétique.

SCOPE 3
La majeure partie des émissions de CO_2 du Groupe est liée aux produits et services intrants : béton, acier, enrobés, téléphones, services. Les leviers d'actions portent, en interne, sur l'innovation permettant de travailler plus efficacement et, en externe, sur les partenariats avec des fournisseurs (par exemple, Thermedia®, béton bas carbone développé avec Lafarge).

Énergie : émissions liées à la consommation d'énergie des bâtiments, des engins de chantier, etc. (pétrole, gaz, électricité, vapeur, etc.)

Intrants : émissions liées aux matériaux, consommables et services entrant dans la production des produits et services vendus (béton, acier, granulats, téléphones mobiles, contenus audiovisuels, etc.)

Déplacements : émissions liées à tous les modes de transports de personnes (avion, train, voiture) nécessaires à l'activité (y compris le transport domicile - travail)

Fret : émissions liées à la chaîne logistique amont et aval (par exemple, livraison par les fournisseurs de granulats, de béton, etc.)

Immobilisations : émissions de fabrication des infrastructures et biens durables réparties sur la durée d'utilisation (immeubles de bureaux, engins de chantier, serveurs informatiques, etc.)

Déchets : émissions liées au traitement de fin de vie des déchets (recyclage, mise en décharge, incinération, etc.)

Voir aussi la note méthodologique de reporting au chapitre "Informations complémentaires" de ce document

Les solutions "bas carbone"

La stratégie énergie / carbone ne concerne pas que les processus internes. Le Groupe s'attache aussi à promouvoir des offres de produits et services "bas carbone" auprès de ses clients. Ces solutions permettent pendant le cycle de vie du produit, de la production à l'utilisation, de générer des réductions de CO_2 et des économies en coût global. Ces offres sont un avantage compétitif qui permettent à Bouygues de se différencier de ses concurrents sur de nombreux projets.

En ce qui concerne les infrastructures de bâtiment, ces offres concernent la conception et la réalisation de bâtiments neufs à énergie positive (tels que les immeubles Green Office® conçus par Bouygues Immobilier), la rénovation ou la construction d'ouvrages ou d'immeubles d'habitation labellisés Bâtiment basse consommation (BBC) ou encore la mise en place de contrats de performance énergétique (CPE) dans des logements sociaux ou immeubles privés.

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

- **CarbonEco®.** Fondé sur la méthode Bilan Carbone de l'Ademe, il permet de comparer différents scenarii de conception, d'utilisation et de performance d'un bâtiment.
- **Seve®.** Lancé en juillet 2010, cet outil est issu de la réflexion commune des entreprises du secteur de la route. Colas l'utilise régulièrement dans ses réponses aux appels d'offres pour proposer des éco-variantes.
- **Carbon'Clap®.** Cet outil permet de diminuer l'empreinte écologique des productions audiovisuelles.

CSTB : Centre scientifique et technique du bâtiment



Siège de Bouygues Construction, Challenger est en cours de rénovation

Utilisation durable des ressources

Le Groupe cherche des solutions moins consommatrices d'énergie et de matières premières pour ses activités.

Afin de travailler sur l'utilisation durable des ressources mais aussi sur la manière de limiter les impacts environnementaux des produits, un comité Groupe d'éco-conception a été mis en place en 2011.

Une réflexion est en cours sur la gestion de l'eau au sein du Groupe. Plusieurs aspects sont à considérer : développement d'une approche globale du cycle de l'eau, limitation des consommations, exploitation des eaux pluviales, valorisation des eaux usées. L'exemple de la rénovation du siège de Bouygues Construction, Challenger, est révélateur de cette démarche. Réduire la consommation d'eau en réutilisant les eaux usées et pluviales est le défi posé au bâtiment en matière de gestion de l'eau.

Important producteur et utilisateur de matériaux de construction, Colas s'emploie à valoriser et à recycler, dans la construction routière, les déchets et matériaux déjà utilisés par le BTP ou d'autres industries. Son activité de R&D lui permet de développer de nouveaux savoir-faire afin d'incorporer une part toujours plus grande de matériaux recyclés dans les enrobés.

Bouygues Telecom, pour sa part, met en œuvre des actions telles que la dématérialisation des factures, la réduction des packagings, l'éco-conception des boutiques, etc.

Prévention de la pollution

Bouygues prend toutes les mesures nécessaires pour respecter la réglementation environnementale en vigueur et aller au-delà en ce qui concerne la limitation des impacts de ses activités, notamment des pollutions de toutes sortes (déchets, rejets dans l'air, dans l'eau ou dans les sols).

À titre d'exemple, Bouygues et ses filiales collectent et recyclent leur matériel informatique et électronique. ATF Gaia réalise pour le Groupe le tri à proximité des points de collecte de ses centres agréés, ce qui optimise le bilan carbone dès la prise en charge des équipements. En 2011, le service de gestion de fin de vie des matériels a permis de collecter 20 825 équipements. Sur les 233 tonnes de déchets récupérés, 55 % des tonnages ont été détruits et 45 % ont été réemployés.

Fortement consommateur de produits électroniques, le pôle Médias et Télécoms est directement concerné par cette action. En outre, en ce qui concerne les produits vendus, Bouygues Telecom a lancé, en janvier 2010, un service de recyclage des mobiles usagés, quels que soient l'opérateur et la marque du téléphone.

Les enjeux les plus importants en termes de préservation de l'environnement et de prévention de la pollution concernent les activités du pôle Construction.

Ainsi, en 2010, Bouygues Construction a lancé la démarche Ecosite afin de diminuer l'empreinte écologique de ses chantiers autour de onze thèmes : déchets, produits dangereux, nuisances sonores, air, milieu aquatique, biodiversité, etc. Ce label environnemental interne intègre les items des standards environnementaux issus des réglementations les plus exigeantes. De plus, Bouygues Construction travaille avec le CSTB sur la mise au point du logiciel Elodie®, outil d'analyse de cycle de vie (ACV) des bâtiments. Il permet d'évaluer la qualité environnementale d'un bâtiment dans son ensemble et ses impacts sur l'environnement.

Sur l'ensemble des sites de Colas, seuls trois sont classés Seveso, dont un en "seuil haut" (l'usine de production de bitume de la Raffinerie de Dunkerque, acquise en 2010). Les risques correspondants sont détaillés au chapitre "Facteurs de risques" du

présent document. Au-delà de la simple conformité administrative, Colas déploie des audits internes sur ses sites de production afin de progresser sur ces thèmes. Pionnier dans la suppression de composants chimiques indésirables lors de la fabrication de ses produits, Colas a ainsi défini six domaines prioritaires d'actions, dont l'élimination ou la valorisation des huiles usées qui constituent l'essentiel de ses déchets dangereux. En 2011, le taux de récupération des huiles usées était de 67 % au niveau mondial.

Interview

Sylvain Couthier, président d'ATF Gaia

En quoi consiste votre partenariat avec Bouygues ?

S.C. : Spécialiste de la gestion et de la reprise des parcs d'équipements électroniques et informatiques professionnels en fin de vie, ATF Gaia accompagne depuis deux ans le groupe Bouygues dans toutes les étapes de ce processus. Cette alliance, aux objectifs environnementaux et économiques, est née d'une véritable volonté de la part du groupe Bouygues. Lors de l'appel d'offres, le Groupe cherchait une entreprise en adéquation avec sa culture et ses valeurs. Il s'est alors tourné vers nous.

Comment s'organise ce partenariat ? Que vous apporte-t-il ?

La relation est équilibrée. Les deux entités travaillent main dans la main. Un processus d'amélioration continue prend en compte les propositions de part et d'autre pour trouver des solutions aux problématiques qui se posent. Ce partenariat a fait grandir notre société. Notre offre évolutive s'adapte aux exigences de Bouygues, qui seront peut-être les exigences de nos clients de demain. Pour répondre aux attentes de Bouygues et de ses métiers, il a fallu être innovant.

Quelles sont les dernières nouveautés développées ensemble ?

D'une part, nous avons mis en place un intranet pour Bouygues, afin de faciliter le suivi des matériels (traçabilité, suppression des données, *reporting*). Cette interface permet de connaître le nombre de matériels recyclés, le montant racheté, les économies de carbone générées. Cet intranet sera généralisé à nos autres clients. D'autre part, un site internet permettant la vente en ligne d'ordinateurs reconditionnés aux collaborateurs de Bouygues est actuellement en phase de pilote auprès d'un nombre restreint d'utilisateurs.



Biodiversité

Bouygues Construction et ses filiales ont noué plusieurs partenariats avec des associations impliquées dans ce domaine, dont Noé Conservation. Sur les projets d'infrastructure, une grande attention est portée à la préservation des écosystèmes (cf. chapitre "Activité et RSE des métiers", partie Bouygues Construction, du présent document).

Colas prend en compte cet enjeu depuis de nombreuses années. Loin d'être un désert écologique, ses carrières deviennent des niches colonisées par des espèces menacées qui y trouvent refuge et sécurité. Colas s'engage à favoriser et faciliter leur présence et leurs conditions de vie.

La gestion environnementale des sièges du Groupe

> Si Bouygues est en mesure de proposer à ses clients le meilleur en matière de construction durable, c'est qu'il s'applique à lui-même des standards environnementaux ambitieux pour ses propres immeubles de bureaux.
La rénovation de Challenger, siège de Bouygues Construction, est un modèle révélateur de cette exigence, tout comme la construction et la gestion exemplaire d'autres sièges du Groupe. Répondant aux enjeux du développement durable, ces bâtiments requièrent l'implication des collaborateurs pour atteindre les meilleures performances énergétiques. Parmi eux, Australia, siège d'ETDE à Montigny-le-Bretonneux, ou encore Ere Park, siège de Norpac, filiale lilloise de Bouygues Construction, font partie des premiers sièges sociaux en France à obtenir le label BBC-effinergie® et la certification NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE®.

L'AMÉLIORATION DES PRODUITS ET SERVICES AU PROFIT DES CLIENTS

Les entreprises du groupe Bouygues se doivent de traiter leurs clients avec honnêteté et équité. Elles sont convaincues que la satisfaction client assure la pérennité de l'entreprise. Chacune des filiales privilégie un contact de qualité et veille à l'amélioration constante de la qualité des produits et services, en étant attentive à la santé et à la sécurité dans l'usage des produits proposés.

Satisfaction des clients

En 2011, plus de 90 % du chiffre d'affaires[1] du pôle Construction est certifié Iso 9001. En ce qui concerne les ouvrages proprement dits, le Groupe met en œuvre des référentiels exigeants comme la norme Haute qualité environnementale (HQE®) ou les systèmes de standardisation anglo-saxons : Leed *(Leadership in Energy and Environmental Design)* et Breeam *(Building Research Establishment Environmental Assessment Method).*

Les filiales ont aussi recours aux outils de mesure de satisfaction (enquêtes régulières, bases de données) et mettent en œuvre des plans d'actions en conséquence.

Bouygues Telecom place le client au cœur de ses préoccupations. L'opérateur a remporté, en 2011, le premier Prix du Podium de la Relation client BearingPoint/TNS Sofres pour les secteurs Téléphonie mobile et Fixe-internet. Il s'agit de son cinquième succès consécutif sur le Mobile.

Fidéliser les clients en étant à l'écoute de leurs remarques, construire un lien de proximité et de dialogue sont autant de principes que toutes les filiales de Bouygues mettent en œuvre (cf. chapitre "Activité et RSE des métiers" du présent document).

(1) hors États-Unis et Canada pour Colas

Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs

Dans tous les métiers, la filière QSE veille à l'amélioration continue de la qualité des produits et services, en étant attentive à la santé et à la sécurité dans l'usage des produits proposés.

En outre, des actions de recherche portant sur les aspects sanitaires des produits sont entreprises dans les filiales. Bouygues Construction et Bouygues Immobilier travaillent sur la qualité de l'air intérieur des bâtiments, Colas développe des enrobés améliorant la sécurité routière des usagers. Bouygues Telecom encourage l'utilisation du kit mains libres pour les mobiles et contribue activement à la recherche sur les radiofréquences. TF1 met l'accent sur la protection des enfants aussi bien sur ses antennes que sur ses sites internet.

COMMUNAUTÉS ET DÉVELOPPEMENT LOCAL

Développement local

Convaincues qu'un comportement social et sociétal responsable est la condition nécessaire d'une performance économique viable, les entreprises du groupe Bouygues veillent à adopter une attitude de solidarité en rapport avec leurs activités et les lieux où elles sont implantées. L'implication auprès des communautés locales passe par des actions solidaires et par l'utilisation de moyens locaux.

L'implantation internationale de Colas ne répond pas à des objectifs de délocalisation, mais à la recherche d'opportunités de développement et d'équilibre des risques pays. En recrutant sur place, Colas apporte formation et soutien financier aux populations locales. Sur le continent africain, Colas contribue, au-delà de ses chantiers, au développement social. Dans le domaine de la santé, les actions entreprises (visites médicales, dispensaires, prévention du sida, lutte contre le paludisme, etc.) bénéficient aux collaborateurs locaux, à leurs familles et aux populations résidant à proximité.

Les filiales de Bouygues Bâtiment International de Bouygues Construction s'intègrent à la vie économique et sociale des pays dans lesquels elles sont implantées et tissent des liens étroits avec les acteurs associatifs et éducatifs locaux. Dans le domaine de l'éducation, entre autres exemples, des collaborateurs à Cuba et au Vietnam donnent gratuitement des cours à l'université. Au Nigéria, des partenariats ont été conclus avec plusieurs universités. Les étudiants reçoivent une formation complétée par une bourse et ont l'opportunité d'intégrer l'entreprise à l'issue de leur cursus. De nombreuses actions caritatives notamment en faveur des enfants, des plus démunis ou des handicapés complètent l'engagement de Bouygues Construction à l'étranger. Des partenariats spécifiques ont aussi été conclus : l'un avec l'association Care pour la reconstruction d'habitats à Cuba à la suite des ouragans ; l'autre avec Architectes de l'urgence pour permettre à des collaborateurs volontaires de partir en mission humanitaire dans des pays victimes de catastrophes naturelles, notamment à Haïti.



Mécénat

La politique de mécénat se décline à l'échelle du Groupe, de ses grandes filiales, mais aussi localement avec de nombreuses initiatives citoyennes de proximité. Ce maillage très dense permet au Groupe d'être actif partout dans le monde et de prendre part où qu'il soit à la vie locale.

Au niveau de la société mère, la politique de mécénat de Bouygues couvre essentiellement trois champs d'intervention : la recherche médicale, l'éducation et la culture. L'entreprise aide et accompagne tout type de démarche, qu'elle provienne de grandes ou de petites structures, en privilégiant les actions à long terme. Elle prête une attention particulière aux projets soutenus par ses collaborateurs. 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 soutient financièrement plusieurs associations et, notamment, depuis 2006, l'association Simon de Cyrène. Créée par un groupe de parents d'adultes handicapés et de responsables associatifs, l'association met en place des structures permettant à des personnes handicapées suite à un accident de vie de s'installer dans des studios indépendants au sein d'appartements partagés. L'objectif : réapprendre à vivre avec un handicap lourd et développer plus d'autonomie. En outre, 5 % des bénéfices du film *Intouchables*, sorti sur les écrans en novembre 2011 et coproduit par TF1, sont reversés à l'association.

Dans le domaine éducatif, Bouygues soutient neuf associations et accompagne notamment des élèves en difficultés. Depuis 2006, un partenariat durable est noué avec Sciences Po Paris pour permettre à des élèves de lycées de Seine-Saint-Denis d'accéder à une formation après le bac. En 2011, Bouygues a apporté son soutien sous la forme de bourses à des élèves méritants issus de la procédure des Conventions éducation prioritaire de Sciences Po.

La Fondation d'Entreprise Francis Bouygues, créée en 2005, a pour objectif d'apporter son aide à des lycéens motivés et confrontés à des difficultés financières pour effectuer des études supérieures. Chaque boursier est parrainé et accompagné par un collaborateur du Groupe. Issus des sept promotions, 365 étudiants bénéficient actuellement d'une bourse.

Enfin, dans le domaine culturel, Bouygues est 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.

Par ailleurs, chaque grande filiale du Groupe développe, par l'intermédiaire de cinq fondations dédiées, ses propres actions de mécénat. Plusieurs filiales ont notamment mis en place des dispositifs permettant aux collaborateurs de s'engager sur leur temps de travail dans des actions citoyennes (cf. chapitre "Activité et RSE des métiers").

Dépenses de mécénat

(en k€)	Fondation d'Entreprise Francis Bouygues[a]	Bouygues SA	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2011 Total Groupe
Dons en espèces	875[b]	1 580	2 500	1 110	4 130	1 409	790	**12 394**
Dons en nature (valorisation en k€)	-	8	-	18	970	21 066[c]	20	**22 082**
Total	**875**	**1 588**	**2 500**	**1 128**	**5 100**	**22 475**	**810**	**34 476**

(a) La Fondation Francis Bouygues est financée grâce à une dotation annuelle versée par Bouygues SA et des sociétés des cinq métiers du Groupe.
(b) montant total des bourses versées par la Fondation Francis Bouygues aux étudiants boursiers au titre de l'exercice 2011
(c) 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

Contributions financières en matière de mécénat

	Fondation d'Entreprise Francis Bouygues	Bouygues Construction[a]	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom
Budget dédié à des actions de long terme	100 %	75 %	58 %	18 %	7 %	83 %
Budget dédié à des actions ponctuelles	0 %	25 %	42 %	82 %	93 %	17 %

(a) Cette répartition ne concerne que les budgets de la Fondation d'Entreprise Terre Plurielle, soit 12 % des dépenses de mécénat de Bouygues Construction.

LES ACTIONS TRANSVERSALES DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Le partage et la transversalité sont une source de création de valeur pour l'entreprise. Fort de cette conviction, le groupe Bouygues a élaboré un certain nombre de projets et d'outils pour multiplier les interactions entre les différentes filiales et filières.

La filière Innovation

La démarche d'innovation du Groupe repose sur le développement de nouveaux produits et matériaux, procédés ou services, qui prennent en compte le respect de l'environnement. Bouygues s'appuie sur des laboratoires de recherche performants dans ses filiales. En complément, il existe une équipe spécialisée, au service du Groupe : le e-lab, direction Recherche et Innovation au sein de Bouygues société mère. Agitateurs d'idées, ses ingénieurs développent des innovations au service des métiers, souvent dans le domaine du développement durable.

Le e-lab intervient dans le secteur des nouvelles technologies et, plus précisément, la conception de services et produits innovants. L'équipe de R&D mène notamment une réflexion sur l'énergie et la façon de l'économiser. Elle a ainsi travaillé avec Bouygues Telecom sur l'équipement de solutions de comptage sur des stations de base (relais radio) afin d'en réduire la consommation énergétique. Le e-lab a défini le matériel de mesure, l'a installé et a réalisé une partie des analyses. Récemment, il a aussi développé, en lien avec Bouygues Bâtiment Ile-de-France, Energy-Pass®, outil de maîtrise des charges dans les bâtiments neufs. Dans le domaine du logement social, Energy-Pass® consiste à installer dans chaque appartement un écran de mesure et de suivi des consommations de chauffage, eau chaude et électricité. Ce projet innovant a reçu le soutien financier de l'Ademe.

Autre domaine d'intervention : l'aide à la décision. Le e-lab propose aux métiers de les aider à améliorer l'efficacité des processus complexes et à ajuster la tarification des offres au marché. Il anime aussi la filière Innovation du Groupe, qui réunit plus de 400 collaborateurs des différents métiers au sein de comités thématiques et de séminaires d'information.

C'est dans cette même optique qu'Embix, société de services de gestion de l'énergie destinés aux éco-quartiers, a été créée, en 2011, par Alstom et Bouygues, à travers ses filiales Bouygues Immobilier et ETDE. Après une phase d'audit, Embix proposera une offre étendue de services à forte valeur ajoutée, allant de l'audit de l'éco-quartier en fonction des nouvelles contraintes environnementales et réglementaires jusqu'à l'optimisation de la performance énergétique, à travers des systèmes d'information s'appuyant sur les dernières technologies du *smart grid*[1].

Pour sa part, Bouygues Construction a participé, en 2010, à la création d'une Chaire de recherche et d'enseignement "Bâtir durable et Innover" en partenariat avec l'École des Ponts Paris Tech, l'École Centrale Paris, Supélec et le CSTB (cf. chapitre "Activité et RSE des métiers", Bouygues Construction, rubrique "Bouygues Construction noue des partenariats forts" en page 60).

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (R&D)

(en k€)	Bouygues SA et autres	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms
Coût de R&D 2011	**1**	**15**	**2**	**69**	**7**	**20**
Coût de R&D 2010	2	15	2	69	6	16

(1) Voir le glossaire au chapitre "Informations complémentaires"
Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie - CSTB : Centre scientifique et technique du bâtiment

INTERVIEW

Alain Pouyat, directeur général Informatique et Technologies nouvelles du groupe Bouygues



Où en est le Groupe en matière d'innovation et de nouvelles technologies ?

A.P. : L'innovation dans le Groupe se développe considérablement grâce au numérique. En effet, aujourd'hui, le numérique est partout. Le monde se numérise au point que l'on parle de "vie numérique". Celle-ci prend de plus en plus de place dans la vie quotidienne et offre au Groupe des opportunités de développement et de diversifications. Par exemple, le *cloud computing,* concept de stockage d'information et de services en ligne. Bouygues Telecom propose désormais des services de *cloud* à ses clients et héberge BYpedia, notre plateforme de travail collaboratif. Par ailleurs, plusieurs sociétés du Groupe (Brézillon, ETDE et Bouygues Telecom) ont développé de vrais savoir-faire dans le domaine de la conception, de la construction et de l'exploitation des *data centers.*

Qu'entend-on par "management de l'énergie" chez Bouygues ?

Le sujet de l'énergie est au cœur de nos préoccupations. Le Groupe innove en concevant des produits et des services qui permettent d'économiser, de produire et mieux gérer l'énergie. Energy-Pass, *smart grid*[1], transports intermodaux, pilotage de l'énergie depuis la Bbox… sont autant d'actions que le Groupe met en place et qui tendent ainsi, grâce au numérique, à une vie plus "décarbonée".

La filière Développement durable

La direction du développement durable & QSE du groupe Bouygues pilote plusieurs comités transverses, en complément des filières traditionnelles. Ces comités permettent de diffuser plus efficacement les principes du développement durable à travers des outils, des bonnes pratiques, des animations dédiées et coordonnent les actions sur des thématiques transverses spécifiques.

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. Le groupe Bouygues collecte et consolide les indicateurs de ses performances en matière de responsabilité sociétale grâce à un logiciel commun de *reporting* extra-financier.

Green IT

Le *Green IT (Information Technology)* ou "informatique verte" vise à réduire l'empreinte environnementale des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il définit la prise en compte des contraintes et des coûts en énergie des matériels informatiques, tant en ce qui concerne le produit – l'ordinateur lui-même – que ses usages.

En 2011, le comité *Green IT* a établi un livre blanc des indicateurs de mesure et performance communs aux filiales. Il porte sur les sujets suivants : gestion d'énergie des postes de travail, consommation des *data centers*, régulation des impressions, recyclage des équipements, généralisation des solutions de visioconférences et opportunité du télétravail. Les indicateurs en euros et en CO_2, définis, mesurés et en cours de consolidation, vont permettre de définir des plans d'actions courant 2012.

Comités transverses rassemblant un correspondant par filiale (année de création)	Principales réalisations 2011	Objectifs 2012
Développement durable (2006)	> Coordination des politiques communes > Veille sur les sujets relatifs au développement durable > Lancement du comité "éco-conception"	> Mettre en œuvre une politique sur l'eau > Renforcer la stratégie produits et services durables
QSE (2007)	> Coordination de la démarche d'amélioration continue de la performance > Veille sur les évolutions des métiers en termes de réglementation et de suivi des indicateurs de la performance > Sensibilisation et formation de l'ensemble de la filière QSE	> Lancer un programme de formation "QSE et excellence" pour les nouveaux entrants > Poursuivre le partage des bonnes pratiques Groupe (site collaboratif, conférences, *Lean Six Sigma)*
Achats responsables (2007)	> Développement du recours aux entreprises du secteur protégé > Réalisation d'une matrice pour évaluer la maturité de la démarche "achats responsables" > Élaboration d'un questionnaire d'auto-évaluation pour les PME (repris par la CGPME)	> Poursuivre le déploiement de la démarche d'évaluation RSE Fournisseurs > Réunir les acheteurs Groupe lors d'une convention
Reporting extra-financier (2007)	> Formalisation du 1er guide de *reporting* Groupe et des *reportings* des filiales > Mise en place de revues thématiques annuelles des indicateurs extra-financiers	> Fiabiliser la collecte > Identifier des indicateurs plus opérationnels grâce à des revues thématiques > Préparer l'audit des indicateurs
Stratégie énergie / carbone (2007)	> Quantification carbone de chacune des filiales > Procédure de consolidation Groupe > Réponse au *Carbon Disclosure Project* (note de 53 contre 33 en 2010)	> Formaliser les plans de réduction des émissions de CO_2 > Rédiger les argumentaires commerciaux pour les produits "bas carbone"
BYpedia (2009)	> Déploiement d'un site extranet de travail collaboratif "Web 2.0" auprès de tous les collaborateurs du Groupe > Conduite du changement	> Étendre le périmètre du site et ajout de nouvelles fonctionnalités de réseau social
Reporting social (2010)	> Définition des axes de *reporting* > Cartographie des indicateurs susceptibles de les illustrer > Bilan de chaque collecte	> Fiabiliser la collecte 2011 > Identifier, le cas échéant, de nouveaux axes de *reporting* social
Véhicules électriques (2010)	> Suivi de la démarche d'appel d'offres (démarche Ugap) > Déploiement des véhicules électriques en auto-partage pour les collaborateurs	> Déployer les véhicules électriques utilitaires > Réfléchir aux offres combinées véhicules-bâtiment
***Green IT* (2011)**	> Livre blanc sur les indicateurs *Green IT* > Procédure de collecte et de consolidation des indicateurs	> Compléter les plans d'actions en cours au regard des mesures effectuées
Éco-conception (2011)	> Échange sur les thèmes liés à l'éco-conception > Partage de bonnes pratiques	> Organiser des formations > Intégrer plus de transparence dans l'affichage environnemental des produits
Diversité Égalité des chances (2011)	> Définition au niveau du Groupe d'indicateurs pertinents et de recommandations > Mise à disposition d'une boîte à outils > Coordination des prises de parole > Mutualisation des cotisations aux associations	> Promouvoir la place des femmes au sein du Groupe
Communication responsable (2011)	> Constitution de trois groupes de travail : Iso 26000, événementiel, *print*	> Avancer sur les thématiques des groupes de travail > Sensibiliser et former les communicants à ces thèmes

CGPME : Confédération générale des petites et moyennes entreprises - QSE : Qualité Sécurité Environnement - RSE : Responsabilité sociétale des entreprises - Ugap : Union des groupements d'achats publics

Le partage des connaissances avec BYpedia

En 2009, le Groupe a lancé BYpedia, site extranet collaboratif. Il permet aux collaborateurs de toutes les filières (développement durable, QSE, RH, etc.) d'échanger sur leurs problématiques, d'enrichir le savoir collectif, de mutualiser les savoir-faire et de renforcer les réseaux entre experts. Développé en interne, BYpedia fonctionne sur les principes du web 2.0 (wikis, forums, auto-régulation). Il compte, en 2011, 8 500 collaborateurs inscrits, plus de 500 interlocuteurs externes, environ 350 articles rédigés et 350 groupes de travail en ligne.

La filière Achats responsables

Les directions achats du Groupe sont aujourd'hui des acteurs essentiels de la RSE. Un comité Achats responsables promeut l'application des principes du développement durable à toutes les étapes du processus : en amont (à l'aide de cartographies et d'analyse des risques), lors de la sélection des fournisseurs (grâce à l'insertion de critères RSE pour les produits et services), à l'étape de la contractualisation (grâce à l'insertion de la charte RSE fournisseurs élaborée en 2009), et enfin, lors de l'exécution du contrat (avec des évaluations de la performance RSE du fournisseur et, ponctuellement, des audits).

Cette démarche d'évaluation a été mise en place par l'intermédiaire du questionnaire EcoVadis. Plus de 500 fournisseurs ont déjà été évalués. Ce questionnaire a été simplifié par Bouygues et mis à la disposition de la CGPME pour être utilisé par les PME et les TPME. Dans le cadre du renforcement des liens entre les grands groupes et les PME, Bouygues Construction, TF1 et Bouygues Telecom ont signé la charte Grands donneurs d'ordres - PME. Par cette signature, les filiales s'engagent à instaurer une démarche de progrès dans leurs relations avec les TPE-PME.

En outre, Bouygues dispense des formations à ses acheteurs pour les sensibiliser aux achats responsables et incite les filiales à avoir recours au secteur protégé et adapté.

CGPME : Confédération générale des petites et moyennes entreprises.

Interview

Jean-François Roubaud, président de la CGPME



Comment se passent les relations entre la CGPME et les grands groupes industriels ?

J.-F.R. : Les intérêts entre donneurs d'ordre et sous-traitants peuvent être divergents et leurs relations complexes mais celles-ci doivent s'améliorer : les grands groupes ont besoin d'avoir des sous-traitants avec lesquels ils ont des relations durables et de confiance. Il existe aujourd'hui une vraie volonté d'établir une relation gagnant-gagnant.

Le groupe Bouygues a mis au point un questionnaire inspiré d'EcoVadis. Comment a-t-il été perçu par les PME ?

Le questionnaire mis en œuvre par Bouygues et inspiré du formulaire EcoVadis facilite la tâche des PME, en s'adaptant à leurs contraintes administratives. Il a été simplifié et permet aux entreprises de suivre leurs sous-traitants et aux sous-traitants de s'auto-évaluer : les progrès se font conjointement. La commission Environnement et Développement durable de la CGPME a transmis le questionnaire Bouygues à l'ensemble de ses membres et il a été bien accueilli.

Plusieurs filiales du Groupe ont signé la Charte Grands donneurs d'ordres - PME. Quels engagements cela implique-t-il ?

Il n'y a pas, d'un côté, les grandes entreprises et de l'autre, les petites. Nous sommes tous acteurs pour réaliser un projet. La signature de la Charte Grands donneurs d'ordres - PME va dans ce sens et montre la volonté de Bouygues d'en appliquer les principes et de progresser dans ses relations avec ses sous-traitants.

Achats responsables

	Bouygues Construction		Bouygues Immobilier[a]		Colas[b]		TF1		Bouygues Telecom	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Périmètre considéré (part du chiffre d'affaires achat couvert par la politique d'achats responsables)	50 %	50 %	5 %	29 %	16 %	20 %	38 %	43 %	92 %	93 %
Part de ce chiffre d'affaires achat réalisé avec des fournisseurs évalués (EcoVadis et questionnaires dédiés PME / TPE)	14 %	24 %	100 %[(c)]	40 %[(c)]	18 %	49 %	21 %	21 %	43 %	65 %
Équivalent en nombre de fournisseurs	149	247	39[d]	67[d]	20	54	89	148	114	169
Pourcentage d'acheteurs formés aux achats responsables fin 2011 (même périmètre)	-	48 %	-	50 %	-	100 %	-	100 %	-	62 %

(a) Logement France, hors filiales (73 % du chiffre d'affaires) (b) France métropolitaine (57 % du chiffre d'affaires) (c) y compris évaluations sur la base des questionnaires dédiés PME / TPE (d) cumul des fournisseurs de rangs 1 et 2. Bouygues Immobilier mène, dans le cadre de sa prescription, une politique systématique d'achats responsables auprès des fournisseurs de second rang référencés, soit 48 fournisseurs référencés en 2011.

La filière QSE (Qualité Sécurité Environnement)

Le groupe Bouygues utilise les normes Iso pour évaluer ses performances managériales en termes de qualité (Iso 9001), sécurité (Ohsas 18001 ou Ilo) et environnement (Iso 14001). La filière QSE de Bouygues, composée de plus de 1 000 collaborateurs, organise la maîtrise des risques opérationnels – la préservation de la santé des collaborateurs étant une priorité –, contribue à améliorer la satisfaction des parties prenantes et garantit l'efficacité des systèmes de management de l'entreprise.

La direction QSE du Groupe met à la disposition des collaborateurs de la filière des modules de formation comme le programme de sensibilisation "QSE et excellence" pour les nouveaux entrants et organise des web-conférences sur les problématiques métiers. L'une de ces conférences a présenté, en 2011, la démarche *Lean Six Sigma* mise en place par Bouygues Telecom et actuellement en cours de déploiement au sein d'autres filiales. Cette méthode de management a pour but d'améliorer l'efficacité et la qualité des processus déployés dans l'entreprise. Elle vise à garantir une qualité constante du produit et des services afin d'augmenter la satisfaction des clients tout en éliminant les tâches sans valeur ajoutée.

Par ailleurs, un séminaire "Abby" s'appuyant sur un logiciel développé en interne est déployé au sein du Groupe. Il permet aux différents comités de directions des filiales d'auto-évaluer leurs pratiques de management et de se situer ainsi par rapport aux meilleures pratiques définies par le modèle EFQM *(European Foundation for Quality Management)* et l'Iso 26000. Ils peuvent alors déterminer les actions stratégiques prioritaires à mener. Depuis 2007, 50 séminaires "Abby" ont été animés.



Perspectives

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 ?

Nous avons continué nos efforts pour transformer en opportunités commerciales les mutations en cours au sein des filiales. Pour cela, nous avons renforcé nos investissements en matière de R&D et de pratiques innovantes.

Tandis que le premier bâtiment à énergie positive, Green Office® Meudon, accueillait ses premiers occupants, l'année 2011 a vu la mise au point d'outils de gestion de la performance énergétique dans les bâtiments neufs ou à rénover. Bouygues Telecom est aussi devenu le premier opérateur de téléphonie en Europe à être certifié Iso 50001 pour le système de management de l'énergie de deux de ses sites.

Par ailleurs, Bouygues a fait un premier exercice volontaire de consolidation des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de ses métiers. La quantification carbone consolidée sur laquelle le Groupe a travaillé est publiée dans ce document.

Quelles sont les perspectives pour le Groupe ?

En 2012, nos objectifs sont de développer une approche formelle d'éco-conception ainsi que de poursuivre la mise en œuvre des plans de réduction de nos consommations d'énergie et de nos émissions de CO_2, tant pour nos processus internes que pour nos produits et services.

Compte tenu de la complexité des enjeux et de leur interdépendance, nous mettons l'accent sur la recherche de solutions innovantes grâce à la richesse de nos expériences, et nous renforçons la transversalité des échanges au sein du Groupe. Le Groupe est aussi attentif à ses impacts sociaux et sociétaux.

Nous avons l'ambition qu'au-delà de TF1 et Bouygues Telecom, d'autres filiales obtiennent le label Diversité de l'Afnor, concrétisant ainsi leur engagement dans ce domaine. Il nous semble également important de continuer de former et de sensibiliser nos managers à une pratique opérationnelle de la RSE. Pour cela, nous leur proposerons un nouveau module de formation. Enfin, 2012 va être marquée par le sommet de la Terre à Rio auquel Bouygues apportera sa contribution en présentant ses solutions d'avant-garde, particulièrement en matière d'aménagement d'éco-quartiers.

Activité et RSE des métiers



Bouygues Construction, acteur global de la construction 54
- Principaux indicateurs et perspectives 55
- Le profil de Bouygues Construction 56
- Chiffres clés 2011 56
- Construire en respectant l'environnement 59
- Les collaborateurs, première richesse de l'entreprise 61
- Bouygues Construction à l'écoute de ses parties prenantes 62
- Responsabilité sociétale : les tableaux de bord
  - Enjeux et indicateurs clés 65
  - Indicateurs extra-financiers 67

Bouygues Immobilier, leader de la promotion immobilière en France 70
- Principaux indicateurs et perspectives 71
- Le profil de Bouygues Immobilier 72
- Logement : Bouygues Immobilier gagne de nouvelles parts de marché 74
- Tertiaire : l'immobilier vert trouve son marché 75
- Développement international 76
- Responsabilité sociale et sociétale 77
- Responsabilité sociétale : les tableaux de bord
  - Enjeux et indicateurs clés 81
  - Indicateurs extra-financiers 83

Colas, leader mondial de la route 84
- Principaux indicateurs et perspectives 85
- Le profil de Colas 86
- Activité et développement durable en 2011 87
- Responsabilité sociétale : les tableaux de bord
  - Enjeux et indicateurs clés 97
  - Indicateurs extra-financiers 98

TF1, premier groupe privé de télévision en France 100
- Principaux indicateurs et perspectives 101
- Le profil de TF1 102
- 2011 : TF1 consolide son leadership 103
- Politique de RSE 105
- Responsabilité sociétale : les tableaux de bord
  - Enjeux et indicateurs clés 109
  - Indicateurs extra-financiers 110

Bouygues Telecom, opérateur mobile, fixe, TV et internet 112
- Principaux indicateurs et perspectives 113
- Le profil de Bouygues Telecom 114
- Environnement réglementaire et performances financières en 2011 115
- Présentation des activités 116
- Proximité et respect du client 117
- Gouvernance du développement durable 118
- Agir pour les hommes et les femmes 120
- Maîtriser notre empreinte environnementale 121
- Responsabilité sociétale : les tableaux de bord
  - Enjeux et indicateurs clés 123
  - Indicateurs extra-financiers 126

Bouygues SA 128

Alstom : au cœur du développement durable 130

Innovation. Les collaborateurs du Groupe créent et innovent au service des clients. Leur état d'esprit est aussi un levier plus puissant que la seule force technique et économique de l'entreprise.

Dans le tunnel de la ligne 3, station Stadium, du métro du Caire en Égypte.

Acteur global de la **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, de l'énergie et des services. Son savoir-faire est reconnu à toutes les étapes des projets : financement, conception, construction, exploitation et maintenance.
Plus de 52 000 collaborateurs développent et mettent en œuvre des solutions efficaces et innovantes qui améliorent le cadre de vie de chacun et préservent l'environnement.



Chiffres clés

Chiffre d'affaires 2011
9 802 M€
(+ 6 %)

Marge opérationnelle courante
3,6 %
(+ 0,2 point)

Résultat net part du Groupe
226 M€
(+ 12 %)

Carnet de commandes
15,3 Md€
(+ 8 %)

Collaborateurs
52 018

Objectif

Chiffre d'affaires 2012
10 000 M€ (+ 2 %)

Faits marquants

Contrats majeurs signés
> Nouveau ministère de la Défense à Paris (1,1 Md€).
> Éclairage public de Paris (117 M€).
> Résidence *Blossom* à Singapour (93 M€).

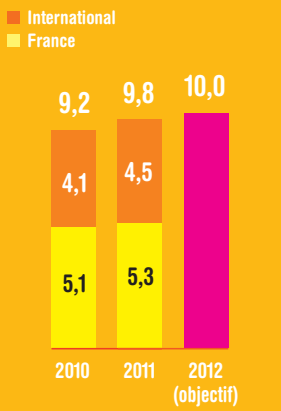
Ouvrages en cours
> Tunnel du port de Miami (États-Unis).
> Nouvel Hôpital d'Orléans (NHO).

Ouvrages livrés
> Tour First à Paris.
> Centrale nucléaire EPR d'Olkiluoto (Finlande).

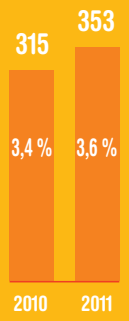
Construction durable
> 55 % de la prise de commandes en bâtiment sous certification ou labellisation environnementale (53 % en 2010).

Projet du futur ministère français de la Défense à Paris (XV^e^ arrondissement)

CHIFFRE D'AFFAIRES
en milliards d'euros



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (en millions d'euros)
Marge opérationnelle courante en %



RÉSULTAT NET*
en millions d'euros

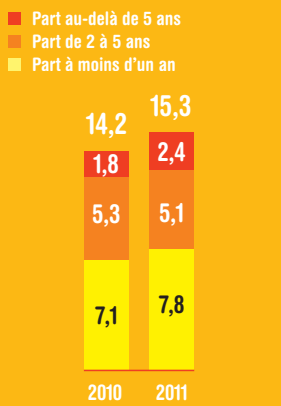


(*) part du Groupe

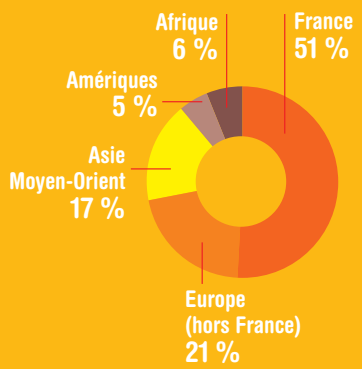
TRÉSORERIE NETTE
en milliards d'euros



CARNET DE COMMANDES
en milliards d'euros



CARNET DE COMMANDES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



BILAN RÉSUMÉ
AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	2010	2011
ACTIF		
• Immobilisations corporelles et incorporelles	662	763
• Goodwill	417	457
• Actifs financiers et impôts non courants	413	479
ACTIF NON COURANT	1 492	1 699
• Actifs courants	3 528	3 722
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 387	3 550
• Instruments financiers*	-	-
ACTIF COURANT	6 915	7 272
TOTAL ACTIF	8 407	8 971
PASSIF		
• Capitaux propres (part du Groupe)	741	764
• Intérêts minoritaires	14	15
CAPITAUX PROPRES	755	779
• Dettes financières non courantes	381	476
• Provisions non courantes	782	797
• Autres passifs non courants	35	36
PASSIF NON COURANT	1 198	1 309
• Dettes financières courantes	4	6
• Passifs courants	6 304	6 678
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	146	196
• Instruments financiers*	-	3
PASSIF COURANT	6 454	6 883
TOTAL PASSIF	8 407	8 971
Trésorerie nette	2 856	2 869

(*) couverture des dettes financières en juste valeur

COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

(en millions d'euros)	2010	2011
CHIFFRE D'AFFAIRES	9 235	9 802
• Dotations nettes aux amortissements	(155)	(171)
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(306)	(197)
• Autres produits et charges courants	(8 459)	(9 081)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	315	353
• Autres produits et charges opérationnels	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	315	353
• Produit de l'excédent financier net	23	19
• Autres produits et charges financiers	8	10
• Charge d'impôt	(133)	(140)
• Quote-part du résultat net des entités associées	(10)	(13)
RÉSULTAT NET	203	229
• Part des intérêts minoritaires	(2)	(3)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)	201	226

PERSPECTIVES 2012

Dans un environnement économique difficile depuis 2009, Bouygues Construction a fixé son objectif de chiffre d'affaires pour 2012 à 10 milliards d'euros, en hausse de 2 % par rapport à 2011.

Bouygues Construction dispose d'une bonne visibilité, confortée notamment par :

- **une activité acquise au 31 décembre 2011 pour l'exercice 2012** de 7,8 milliards d'euros, couvrant 78 % de l'activité prévisionnelle ;
- **une activité internationale (hors Europe) soutenue,** 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 2,4 milliards d'euros au 31 décembre 2011 ;
- **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,** avec des engagements forts en matière de performances énergétique et environnementale.

La maîtrise de l'exécution des grands chantiers, la sélectivité dans les prises de commandes face à la pression concurrentielle et l'obtention des financements des futurs projets resteront au cœur des priorités de Bouygues Construction en 2012.

La signature du contrat du Palais de Justice de Paris et la désignation comme attributaire pressenti du groupement mené par Bouygues pour le contournement LGV Nîmes-Montpellier permettent de bien démarrer l'année 2012.



Joël Rinnaert,
chef d'équipe principal maçon,
membre de l'Ordre du Trident (Norpac)



Chantier d'électrification haute tension au Congo

LE PROFIL DE BOUYGUES CONSTRUCTION

Forces et atouts

Bouygues Construction peut s'appuyer sur de nombreux atouts :

- **ses équipes** sont reconnues pour leur savoir-faire à forte technicité,
- **une forte présence internationale** (près de 80 pays) lui permet de se mobiliser rapidement sur les marchés les plus dynamiques,
- **son assise et ses bonnes performances financières** lui donnent les moyens de tirer le meilleur parti des opportunités,
- **sa politique de maîtrise des risques opérationnels et financiers** garantit la bonne exécution des projets et une adaptation rapide aux évolutions de ses marchés,
- **sa politique de R&D et son esprit d'innovation** lui apportent des solutions pour répondre avec pertinence à la demande des clients,
- **sa démarche de développement durable** lui permet de faire face aux défis environnementaux et sociétaux de ses activités, et de créer des opportunités de croissance.

Stratégie de développement

Bouygues Construction opère de plus en plus souvent dans le cadre de contrats globaux, partenariats public-privé (PPP) 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

L'entreprise intervient de façon pérenne grâce à ses filiales locales ou ponctuellement sur de grands projets. Ces deux approches se complètent et lui donnent la flexibilité nécessaire pour mobiliser rapidement ses ressources sur les marchés à fort potentiel.

Les activités d'énergies et de services

Les activités d'énergies et de services permettent à Bouygues Construction de concevoir des offres globales et génèrent des revenus récurrents sur le long terme. L'entreprise se renforce aussi sur des marchés très techniques comme la fibre optique et les *data centers*.

Les opérations à forte valeur ajoutée

Bouygues Construction a développé depuis vingt ans une expertise forte dans les PPP et les concessions avec plus d'une centaine de projets achevés, en France et à l'international. Dans le développement immobilier, l'entreprise 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 Haute qualité environnementale (HQE®).

La construction durable

La construction durable est la déclinaison opérationnelle de la politique de développement durable de Bouygues Construction. Grâce aux méthodes d'éco-conception, l'entreprise propose des solutions performantes sur le plan environnemental et économique tout au long du cycle de vie d'un ouvrage. Cette approche s'élargit progressivement à l'échelle du quartier ou de la ville. De la conception à l'exploitation, les entreprises du groupe Bouygues Construction prennent des engagements contractuels forts visant à respecter des objectifs de performance fixés avec leurs clients et partenaires.

Positionnement concurrentiel

Compte tenu de l'organisation de ses concurrents directs, il est difficile de comparer Bouygues Construction sur son périmètre. Le pôle Contracting de 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 (classement *Le Moniteur* publié en décembre 2011).

CHIFFRES CLÉS 2011

Bouygues Construction a réalisé une très bonne année en 2011 malgré un environnement économique toujours incertain.

Activité commerciale excellente, marge opérationnelle robuste et structure financière saine

Une prise de commandes excellente : 10 946 M€

La prise de commandes 2011 s'établit à 10 946 millions d'euros, niveau historiquement haut, proche du record de 2007 (11 081 millions d'euros). En France, elle atteint 6 838 millions d'euros, en forte hausse de 28 % par rapport à 2010, portée notamment par la conclusion de grandes affaires en PPP telles que le futur ministère français de la Défense et le Parc zoologique de Paris. Après une année 2010 exceptionnelle, marquée par la conclusion de cinq affaires supérieures à 300 millions d'euros, la prise de commandes internationale s'établit à 4 108 millions d'euros en 2011 (en baisse de 26 %), avec un dynamisme commercial dans les pays moins sensibles à la crise économique (Suisse, Singapour, etc.). Elle tient compte de l'intégration de Leadbitter, société acquise début 2011 au Royaume-Uni. La prise de commandes comprend 854 millions d'euros de contrats de long terme (supérieurs à cinq ans) pour ETDE (701 millions d'euros en 2010).

Un carnet de commandes à un niveau record (+ 8 %)

Fin 2011, le carnet de commandes s'élève à 15,3 milliards d'euros (en progression de 8 % par rapport à 2010), dont 49 % sont à exécuter à l'international. La forte augmentation de la part

Un glossaire figure au chapitre "Informations complémentaires" du présent document.

moyen et long terme offre une visibilité croissante, en particulier pour les activités d'énergies et de services.

Un chiffre d'affaires en croissance : 9 802 M€ (+ 6 %)

Après une légère baisse en 2010 qui venait interrompre six années consécutives de croissance, le chiffre d'affaires progresse de nouveau et s'établit à 9 802 millions d'euros, en hausse de 6 %. La France (+ 5 % à 5 350 millions d'euros), comme l'international (+ 8 % à 4 452 millions d'euros), contribuent à cette croissance et représentent respectivement 55 % et 45 % du chiffre d'affaires. À l'international, le chiffre d'affaires est impacté favorablement par l'intégration de Leadbitter. À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires est en croissance de 2 %.

Un résultat net en progression : 226 M€ (+ 12 %)

Le résultat opérationnel courant est de bon niveau : il s'établit à 353 millions d'euros, en progression de 38 millions d'euros (+ 12 % par rapport à 2010), soit une marge opérationnelle robuste de 3,6 % (+ 0,2 point) dans un environnement très concurrentiel. Le résultat financier (29 millions d'euros) est quasiment stable. Il est toujours fortement pénalisé par des conditions peu attractives de rémunération de la trésorerie de Bouygues Construction. Après un impôt de 140 millions d'euros, le résultat net part du Groupe ressort à 226 millions d'euros en 2011, soit 2,3 % du chiffre d'affaires.

Une trésorerie nette à un niveau très élevé : 2 869 M€ (+ 13 M€)

Bouygues Construction dispose d'une trésorerie nette de 2,9 milliards d'euros, en hausse de 13 millions d'euros par rapport à fin 2010, ce qui lui assure une structure financière saine.

(1) estimation Euroconstruct - Novembre 2011

Évolution des marchés et de l'activité de Bouygues Construction

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

Dans les pays industrialisés, Bouygues Construction propose à ses clients des modes de financement innovants pour pallier les difficultés potentielles des investisseurs publics, grâce notamment à son savoir-faire en montage de grandes affaires complexes. Dans les pays émergents, les marchés sont plus dynamiques (taux de croissance élevés, fonds souverains, etc.), avec des perspectives intéressantes pour les métiers de Bouygues Construction.

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

Activité Bâtiment et Travaux publics

Dans des marchés contrastés, l'activité commerciale pour le bâtiment et les travaux publics a été dynamique et le chiffre d'affaires a représenté 8 272 millions d'euros, en hausse par rapport à 2010. Le chiffre d'affaires s'établit à 4 290 millions d'euros en France et, à l'international, à 3 982 millions d'euros réalisés dans plus de 70 pays.



À Marseille, Bouygues Construction réalise la rénovation en site occupé du Stade Vélodrome. Le nouveau stade couvert répondra au niveau 5 du classement UEFA. Un éco-quartier de 100 000 m² sera également développé à côté du stade.

France

En France, dans les activités de bâtiment et de travaux publics, Bouygues Construction (hors branche Énergies et Services) est l'un des trois majors français devant Eiffage Construction et derrière Vinci Construction, sur un marché de près de 200 milliards d'euros[1]. Il existe également de nombreuses moyennes et petites entreprises.

En Île-de-France, le niveau d'activité du marché du bâtiment se stabilise depuis deux ans après six années de croissance. L'habitat, soutenu par les investisseurs privés et par l'État, présente encore de bonnes perspectives. L'immobilier d'entreprise reste très en deçà des niveaux d'avant crise, même si le marché est plus soutenu que dans le reste du territoire national. En revanche, le potentiel de grandes affaires demeure important, notamment dans le cadre des décisions d'investissement du Grand Paris. Dans les autres régions françaises, le marché du bâtiment est caractérisé par une baisse de la granulométrie des affaires, illustrée notamment par une raréfaction des grandes affaires.

L'environnement économique pour les travaux publics reste pénalisé par la crise économique avec une atonie du marché du génie civil et une forte concurrence pour les contrats de terrassement.

Chiffre d'affaires 2011 : 4 290 M€ (+ 5 %)

Bouygues Construction a pu bénéficier de sa place de leader sur le marché francilien du bâtiment. Ses sociétés interviennent sur de nombreux projets, tant en construction qu'en rénovation : ouvrages



À Hong Kong, Bouygues Construction réalise avec la société japonaise Nishimatsu un tunnel de récupération des eaux pluviales particulièrement technique sur 10,5 kilomètres

fonctionnels (notamment les Archives nationales de Pierrefitte), ensembles immobiliers résidentiels et de bureaux (dont le premier contrat de performance énergétique pour du logement à Vitry-sur-Seine).

L'activité commerciale a été excellente, notamment dans la commande publique en PPP (futur ministère français de la Défense, Parc zoologique de Paris, etc.) et en appels d'offres classiques (Philharmonie de Paris, etc.). La commande privée est restée dynamique (ensemble immobilier Fort d'Issy, centre commercial de Beaugrenelle, etc.). La granulométrie des affaires est importante, avec une prise de commandes comprenant six affaires de plus de 100 millions d'euros. Début 2012, Bouygues Construction a signé le contrat en PPP du futur Palais de Justice de Paris (voir à ce sujet "Principaux événements depuis le 1er janvier 2012" au chapitre "Le Groupe" du présent document).

Dans les autres régions françaises, les cinq filiales régionales de bâtiment de Bouygues Construction ont été particulièrement actives dans la construction d'équipements publics de santé (centre hospitalier d'Amiens-Picardie et nouvel hôpital d'Orléans certifié HQE®), de justice (livraison du centre pénitentiaire de Réau) ou éducatifs et de loisirs (reconfiguration du Stade Vélodrome de Marseille). L'environnement commercial a pesé davantage sur la prise de commandes malgré des succès commerciaux dans les spécialités de Bouygues Construction : deux lycées en PPP en Lorraine, maisons centrales de l'Orne et du Pas-de-Calais, hôtel de région d'Auvergne certifié HQE®, etc.

Bouygues Construction opère sur les marchés de travaux publics à travers des agences régionales réparties sur l'ensemble du territoire, spécialisées dans le petit génie civil et le terrassement. Par ailleurs, grâce à son expertise dans ces métiers, l'entreprise réalise de grands ouvrages complexes à l'image des travaux de génie civil en cours de la centrale nucléaire EPR de Flamanville ou des réservoirs de GNL à Dunkerque pris en commandes en 2011. L'activité générée par ces grands projets a permis en 2011 de compenser la baisse des activités plus traditionnelles. Début 2012, le groupement dont Bouygues Construction est mandataire a été désigné attributaire pressenti pour le PPP du contournement ferroviaire de Nîmes-Montpellier.

Europe

En Europe de l'Ouest, les filiales de Bouygues Construction sont particulièrement actives sur les marchés anglais (162 milliards d'euros[1]) et suisse (43 milliards d'euros[1]). Au Royaume-Uni, l'environnement est affecté par la crise économique et la rigueur budgétaire. En Suisse, la demande des financiers pour des placements "long terme" reste forte avec de belles perspectives dans l'immobilier. En Europe de l'est, l'environnement est très dégradé mais offre à moyen terme de belles opportunités.

Chiffre d'affaires 2011 : 1 810 M€ (+ 15 %)

Au Royaume-Uni, Bouygues Construction peut s'appuyer sur son savoir-faire dans les projets en *Private Finance Initiative (PFI)* et en *Design & Build,* et sur sa présence sur un vaste territoire allant de Londres au sud de l'Angleterre. L'entreprise a renforcé ce maillage territorial avec sa prise de participation début 2011 dans Leadbitter, entreprise de bâtiment dont le siège est à Oxford. En Suisse, Bouygues Construction profite de son expertise dans le montage de projets complexes en développement immobilier. L'activité commerciale y a été très dynamique avec plus de 650 millions d'euros de prises de commandes pour ce type de projets. Parmi les plus importants figurent le complexe immobilier et commercial Monthey-Trollietta, ainsi que l'éco-quartier Eikenott à Gland.

En Europe de l'est, Bouygues Construction a acquis ces dernières années plusieurs entreprises locales bien implantées (Pologne, Hongrie, République tchèque) qui poursuivent leur développement dans les activités de bâtiment.

L'entreprise intervient plus ponctuellement en Europe sur de grands projets d'infrastructures à l'image du doublement de l'autoroute d'Istrie en Croatie finalisé en 2011, de la centrale nucléaire EPR d'Olkiluoto en Finlande livrée en 2011 pour Areva, ou de la nouvelle enceinte de confinement du réacteur accidenté de Tchernobyl en Ukraine, en cours de construction en partenariat avec Vinci.

Asie - Pacifique

Les marchés de construction asiatiques sont particulièrement dynamiques avec des taux de croissance toujours élevés, soutenus par un interventionnisme efficace.

Chiffre d'affaires 2011 : 1 118 M€ (- 6 %)

À Hong Kong, l'activité est soutenue par les grands projets pris en commande en 2010, dont notamment le siège de l'aviation civile, le terminal pour paquebots de croisière Kai Tak et deux tronçons de tunnel ferroviaire pour la future ligne à grande vitesse Hong Kong – Guangzhou. Bouygues Construction est également un acteur reconnu à Singapour dans le bâtiment (résidences de luxe, hôtels et bureaux) répondant à des exigences drastiques en matière de qualité, sécurité et environnement. Le *Sports Hub,* plus grand partenariat public-privé (PPP) d'équipement sportif au monde, est en cours de réalisation et deux ensembles immobiliers ont été pris en commande en 2011. En Thaïlande, l'entreprise construit des ensembles résidentiels de grande hauteur, notamment le complexe *The River* (210 000 m²).

(1) estimation Euroconstruct - Novembre 2011

Au Turkménistan, l'entreprise a livré sept bâtiments dont le grand projet du complexe présidentiel. Quatre nouveaux contrats ont été pris en commande, dont la réalisation clés en main d'un hôtel cinq étoiles.

Afrique – Maghreb – Moyen-Orient

Malgré une baisse attendue des exportations de matières premières et un léger affaiblissement des investissements, l'Afrique et le Moyen-Orient restent des zones dynamiques qui souffrent moins du contexte économique mondial.

Chiffre d'affaires 2011 : 768 M€ (+ 25 %)

En Afrique, les entreprises de bâtiment et de génie civil de Bouygues Construction collaborent pour réaliser de grands projets d'infrastructures (Maroc, Guinée équatoriale). En Guinée équatoriale, le gouvernement a engagé d'importants travaux de modernisation des infrastructures. L'entreprise intervient à la fois sur des projets de bâtiment (notamment la livraison d'un hôtel cinq étoiles à Malabo en 2011), de construction de routes (en particulier l'autoroute de Bata en cours de construction) et d'ouvrages d'art (notamment les ponts d'Oyala en cours de construction). Au Maroc, l'activité a été soutenue en 2011, tant dans le bâtiment (hôtel, logement) que dans les travaux publics (construction du deuxième port à conteneurs de Tanger).

Bouygues Construction intervient également ponctuellement sur de grands projets complexes : *Qatar Petroleum District,* vaste ensemble immobilier au Qatar comprenant neuf tours de bureaux, et la ligne 3 du métro du Caire en Égypte. Au titre de ses grands projets, l'entreprise a notamment achevé en 2011 le premier pont à haubans des Émirats arabes unis, qui reliera l'île d'Hodariyat à Abu Dhabi. Le Gautrain, liaison ferroviaire de 80 kilomètres en Afrique du Sud reliant l'aéroport international, Johannesburg et Pretoria, est en cours de finalisation.

Amériques – Caraïbes

La situation économique sur le continent américain est contrastée et varie très fortement d'un pays à l'autre. Bouygues Construction s'y développe autour de grands projets d'équipement et d'infrastructures.

Chiffre d'affaires 2011 : 286 M€ (+ 28 %)

L'entreprise intervient de façon pérenne à Cuba où elle est reconnue comme un spécialiste de la construction clés en main de complexes hôteliers de luxe. En Jamaïque, sa filiale de travaux publics participe depuis plusieurs années au développement du réseau routier et autoroutier. À ce titre, un nouveau tronçon de l'autoroute 1B a été pris en commande en 2011. Après l'hôpital de Surrey au Canada livré en 2011, Bouygues Construction réalise, à nouveau dans le cadre d'un PPP, le quartier général de la Gendarmerie royale, qui sera certifié Leed *Gold.* Aux États-Unis, le tunnel du port de Miami, réalisé dans le cadre d'un PPP de trente-cinq ans, est en cours de construction.

Activité Énergies et Services

Ces activités offrent à moyen terme de belles opportunités à ETDE dans ses principaux pays d'implantation (France, Royaume-Uni, Suisse, Canada), notamment liées à la demande croissante de performance énergétique. À court terme, le marché est plus incertain en raison d'une forte concurrence et de la baisse potentielle de la commande publique.

Dans les activités d'énergies et de services, ETDE se place en quatrième position après Vinci (Vinci Energies, Cegelec, Vinci Facilities), Spie et Eiffage (Clemessy, Crystal, Forclum).

En 2011, la contribution d'ETDE au chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction s'élève à 1 530 millions d'euros (1 547 millions d'euros en 2010, soit - 1 %). ETDE se positionne sur les infrastructures de réseaux (50 % de l'activité), le génie électrique et thermique (26 %), et le *facility management* (24 %).

France

Chiffre d'affaires 2011 : 1 060 M€ (+ 5 %)

ETDE, à travers sa filiale dédiée aux infrastructures de réseaux, est un des leaders français de l'aménagement numérique du territoire et intervient sur quatorze délégations de services publics (7 600 km de fibres optiques, six millions d'habitants desservis).

Un important contrat avec engagement de performance énergétique portant sur l'éclairage public de la ville de Paris a été pris en commande. ETDE a, par ailleurs, débuté trois nouveaux contrats remportés 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. Celui de la ville de Longjumeau propose 35 % d'économie d'énergie, 100 % d'énergie verte, des véhicules électriques et un bilan carbone tous les cinq ans.

En génie électrique et thermique, ETDE réalise les travaux des hôpitaux de Metz et d'Amiens. Les travaux du dix-huitième *data center* ont débuté.

En partenariat avec les filiales de construction de Bouygues Construction, la filiale de *facility management* d'ETDE a signé plusieurs PPP dont le futur ministère français de la Défense, le Parc zoologique de Paris et deux lycées en région Lorraine.

International

Chiffre d'affaires 2011 : 470 M€ (- 12 %)

Au Royaume-Uni, ETDE intervient dans l'ensemble de ses métiers et possède des filiales spécialisées dans le *facility management,* l'éclairage public et le génie climatique.

En Europe, ETDE est aussi présent en Suisse *(facility management)* et en Hongrie (génie climatique).

Implanté en Afrique depuis plus de cinquante ans, ETDE est notamment 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. Dans le cadre de ses grands projets, ETDE a livré, fin 2011, 500 km de lignes et de postes électriques au Congo.

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

CONSTRUIRE EN RESPECTANT L'ENVIRONNEMENT

Face aux défis environnementaux et au renchérissement de l'énergie, le secteur du bâtiment et des travaux publics a un rôle clé à jouer. Les réponses à ces enjeux sont autant d'opportunités de marché que Bouygues Construction entend saisir.

Une nouvelle direction Innovation et Construction durable fédère les actions :

- de la direction Développement durable (pour comprendre les attentes des parties prenantes),
- de la direction Marketing et Prospective (pour identifier et évaluer les nouvelles technologies, les nouveaux matériaux et les nouveaux outils qui contribuent à préserver l'environnement),
- et de la direction Recherche-Développement et Innovation (pour comprendre et anticiper les évolutions des marchés et clients) intégrant un pôle de compétences Construction durable.

CSTB : Centre scientifique et technique du bâtiment

La construction durable, vecteur d'innovation

Pour concevoir et élaborer les solutions qui répondent aux exigences de ses clients, Bouygues Construction travaille sur des thématiques ciblées :

- **énergie :** réduction des consommations dans les bâtiments neufs et rénovés, avec la mise en place d'outils de diagnostic, conception et mesure, qui permettent un véritable engagement de performance ;
- **carbone :** le logiciel CarbonEco®, développé en interne, permet de mesurer l'impact des ouvrages. Des solutions bas carbone sont à l'étude notamment sur des bétons avec Lafarge ;
- **ressources et matériaux :** une base éco-produits est à disposition des entités et des procédés sont mis en œuvre pour réduire la consommation d'eau dans les bâtiments ;
- **biodiversité :** des guides méthodologiques ont été conçus sur la biodiversité urbaine et le travail sur l'optimisation des mesures compensatoires se poursuit ;
- **santé et confort :** plusieurs campagnes de mesure de la qualité de l'air au sein des ouvrages ont été réalisées pour réduire les taux de polluants ;
- **usages :** Bouygues Construction travaille sur les comportements des utilisateurs des bâtiments pour une meilleure maîtrise des consommations énergétiques ;
- **éco-conception :** avec le CSTB, l'entreprise développe Elodie®, outil d'analyse multicritère du cycle de vie des bâtiments ;
- **chantiers :** une série d'innovations ont été mises au point pour améliorer les conditions de réalisation des chantiers (ponceuse robotisée pour les plafonds, robot laveur de banches, etc.).

TÉMOIGNAGE

Hervé Charrue, directeur R&D du CSTB



"Le CSTB développe un outil d'analyse du cycle de vie – l'ACV – adapté au secteur du bâtiment, baptisé Elodie®. À travers une analyse multicritère, il permettra d'évaluer les impacts environnementaux d'une opération à toutes ses étapes, de la conception à la démolition.

Dans ce cadre, le CSTB et Bouygues Construction ont conclu un partenariat de R&D afin de renforcer cette approche et développer de nouvelles fonctionnalités.

Les données produites grâce à l'ACV vont éclairer les choix en matière de construction, réalisation, maintenance des bâtiments et d'intégration dans les quartiers, pour une performance globale tant en termes de qualité de vie que d'usage.

À ce jour, Bouygues Construction a déjà réalisé une quarantaine d'ACV complètes sur différents types d'opérations et prévoit de déployer Elodie® dans l'ensemble de ses filiales en 2012."

Bouygues Construction noue des partenariats forts

Bouygues Construction est partie prenante de programmes de recherche européens comme *Clear UP* (technologies pour la rénovation énergétique), *Open House* (évaluation européenne des bâtiments) ou encore *Energy Efficiency Building Association*, dont l'entreprise assure la présidence.

En France, une collaboration fructueuse a été impulsée avec l'ECP, l'ENPC, Supélec et le CSTB au sein de la chaire Bâtir durable et Innover qui travaille sur les thématiques énergie, carbone, usages, ACV (analyse du cycle de vie) et matériaux innovants. En 2011, Bouygues Bâtiment Ile-de-France a lancé avec l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines une chaire Campus durables pour élaborer une programmation du campus de demain. Bouygues Travaux Publics et Norpac se sont engagées dans la création de l'Institut de recherche technologique Railenium au sein de l'Université Lille Nord de France, pour développer une infrastructure ferroviaire durable.

La construction durable à toutes les étapes du cycle de vie

Conception

Pour réduire les impacts environnementaux des ouvrages tout en recherchant une optimisation du coût global, Bouygues Construction :

- conçoit des projets performants sur le plan énergétique,
- intègre les exigences en matière de confort, santé et usage,
- limite l'empreinte carbone de ses opérations,
- préserve les ressources et limite la production de déchets,
- s'appuie sur les certifications environnementales.

En 2011, la part de bâtiments sous labellisation ou certification environnementale s'élève à 55 % de la prise de commandes (soit 266 bâtiments) contre 53 % en 2010.

Construction

L'entreprise s'emploie à limiter les impacts de ses chantiers. Fin 2011, 278 chantiers ont été labellisés Ecosite (label environnemental "chantier" de l'entreprise), soit 76 % des chantiers labellisables.

- **Label Ecosite :** Ecosite évalue les actions mises en œuvre pour limiter l'empreinte d'un chantier, quelle que soit son implantation, selon onze thèmes issus des réglementations nationales les plus exigeantes et des bonnes pratiques observées au sein de l'entreprise.

Exploitation-Maintenance

Bouygues Construction accompagne ses clients dans le pilotage des consommations afin d'atteindre les niveaux de performance fixés, et favorise les comportements économes en énergie. L'entreprise s'attache aussi à exploiter ses établissements de manière durable : conception de bâtiments basse consommation (BBC) pour ses filiales, rénovation énergétique, plans de déplacements d'entreprise (PDE), campagnes d'éco-gestes, acquisition de véhicules électriques. Ainsi, après rénovation, Challenger, siège de l'entreprise livré en 1988, verra ses consommations d'énergie divisées par dix.

Cette maîtrise des impacts environnementaux s'appuie sur un système de management environnemental certifié Iso 14001 qui couvre fin 2011 88 % de l'activité.

CSTB : Centre scientifique et technique du bâtiment - ECP : École Centrale de Paris - ENPC : École nationale des ponts et chaussées - RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

Promouvoir la construction durable

Lancé en 2010, le Club Construction Durable est un espace de réflexion visant à faire progresser l'offre en construction durable au travers de groupes d'études sur le logement social, les campus universitaires, les bureaux, les énergies renouvelables, etc. Il permet de partager expériences et connaissances, de constituer un réseau d'acteurs pluridisciplinaires, et de susciter l'innovation. Aujourd'hui, le Club compte plus de 300 membres clients et partenaires, et une quinzaine de rencontres à son actif.

En 2011, Bouygues Construction a développé de nouvelles offres :

- **BeGreen®,** dédiée au marché du bâtiment tertiaire privé pour accompagner les clients dans la valorisation durable de leur patrimoine immobilier ;
- **des contrats de performance énergétique inédits,** notamment avec l'exploitation par Exprimm du Green Office® Meudon, bâtiment tertiaire à énergie positive, et l'exploitation-maintenance du futur ministère français de la Défense ;
- **Energy-Pass®,** outil de maîtrise des charges qui permet de mesurer les consommations de chauffage, eau chaude et électricité, et de garantir la performance énergétique réelle d'un bâtiment ;
- **Hypervision®** pour piloter et suivre, en temps réel et dans la durée, la performance énergétique d'un bâtiment en exploitation ;
- **IssyGrid®** à Issy-les-Moulineaux, premier réseau énergétique intelligent de quartier, dont le pilotage, l'ingénierie et l'installation sont assurées par ETDE via Embix, entreprise co-créée par Bouygues et Alstom ;
- **Alizé,** offre clés en main de bornes de rechargement pour véhicules électriques d'ETDE ;
- **Construction bois** avec plus de soixante références, tant en neuf qu'en rénovation.

Préserver et restaurer la biodiversité

Pour préserver les écosystèmes dans leurs projets d'infrastructures, DTP Terrassement et Bouygues Travaux Publics s'appuient sur un partenariat initié en 2010 avec Noé Conservation, association spécialisée. C'est avec cette même association qu'ETDE a signé en 2011 un partenariat sur l'éclairage durable pour lutter contre la pollution lumineuse.

De son côté, Bouygues Bâtiment Ile-de-France a adhéré à la première agence régionale en Europe consacrée à la biodiversité, Natureparif. Ses ingénieurs écologues sensibilisent les entreprises à la biodiversité urbaine.

LES COLLABORATEURS, PREMIÈRE RICHESSE DE L'ENTREPRISE

Prévention sécurité-santé

La politique sécurité-santé 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 89 % de l'activité.

L'implication des managers et de la maîtrise, ainsi que la formation et la responsabilisation des collaborateurs, ont permis de faire baisser le niveau de risque depuis six ans :

- évolution du taux de fréquence des collaborateurs affectés à la production (tf) de 11,97 en 2005 à 6,13 en 2011 ;
- évolution du taux de gravité des collaborateurs affectés à la production (tg) de 0,54 en 2005 à 0,25 en 2011.

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. Diverses opérations sont organisées telles que la journée européenne de la sécurité de Bouygues Entreprises France-Europe ou l'opération *"GO je m'engage !"* d'ETDE.

L'ergonomie est une priorité avec une réflexion sur les méthodes de travail, la mise en place d'un pôle dédié, des séances d'échauffement, et le déploiement de matériels et matériaux plus faciles à utiliser.

En 2011, la campagne de lutte contre les addictions a été poursuivie avec la formation de la maîtrise et la sensibilisation des compagnons. Afin de mieux évaluer les risques chimiques, l'entreprise dispose d'un logiciel spécifique et d'un pôle de veille. Ce dernier a lancé une démarche pour identifier et remplacer tous les produits contenant des substances cancérogène-mutagène-toxique pour la reproduction ou des agents chimiques dangereux.

Bouygues Bâtiment International met en place des actions pour homogénéiser le niveau de couverture sociale de ses collaborateurs quel que soit le pays et des programmes de vaccinations.

Attractivité et mobilité

Bouygues Construction mène une politique de recrutement dynamique auprès des jeunes diplômés comme des candidats expérimentés.

TÉMOIGNAGE

Christian Burnichon, directeur général adjoint, branche BTP de Randstad

"L'accord Sécurité signé en 2011 avec Bouygues Entreprises France-Europe répond à notre volonté commune de diminuer les accidents sur les chantiers et de mettre salariés permanents et intérimaires au même niveau de sécurité.

Nos intérimaires régulièrement délégués recevront une formation "Sauveteur secouriste du travail" et des bouchons d'oreille moulés pour une protection auditive optimale. Ceux de moins de 25 ans ou ayant moins de deux ans d'ancienneté dans la profession seront formés durant deux jours par l'Apave* aux fondamentaux de la sécurité dans le BTP.

Enfin, la campagne de lutte contre les addictions menée par Bouygues Construction sera présentée avant toute prise de poste."



(*) Société anonyme, l'Apave est un bureau de contrôle, spécialiste de la maîtrise des risques.

Défis Bouygues Construction, forums de recrutement, partenariats avec les écoles cibles et actions de proximité, notamment via le réseau des Campus Managers Bouygues Construction, renforcent chaque année l'attractivité de l'entreprise. En 2011, plus de 2 900 collaborateurs ont intégré l'entreprise (dont 45 % de jeunes) et 2 500 stagiaires ont été accueillis.

La mobilité interne est favorisée par tous les moyens et à tous les niveaux. Chaque année, plus de 13 % des effectifs, soit près de 3 240 collaborateurs en 2011, bénéficient d'une promotion interne et du changement de qualification. En 2011, 85 compagnons ont été promus Etam et 174 Etam promus cadres.

Formation

La politique de formation représente près de 5 % de la 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, Confucius Training Center,* etc.).

Dans plusieurs entités, des formations contre l'illettrisme sont mises en place. En 2011, celle proposée par GFC Construction a reçu un trophée régional de la Diversité. Les bénéfices de ces initiatives volontaires sont rapides : meilleure communication, intégration facilitée des compagnons.

Diversité

Gestion des âges

Outre la signature d'accords dans chaque entité, un plan d'actions ambitieux a été défini en 2011 autour de quatre axes : gestion des compétences, employabilité, santé et conditions de travail et accompagnement vers la retraite.

Depuis 2010, une formation "Retraite" est proposée à l'ensemble des collaborateurs de 55 ans pour les informer sur les aspects juridiques et administratifs, la gestion de fin de carrière et un éventuel accompagnement personnalisé.

Place des femmes

En 2011, les femmes représentent en France 21 % des cadres. Différentes actions pour favoriser la féminisation des équipes ont été lancées dont l'opération "Déployons nos elles", en partenariat avec l'IMS-Entreprendre pour la Cité, pour diversifier les choix d'orientation des jeunes filles, ou encore la formation "Réussir au féminin" pour accompagner les femmes dans leurs projets managériaux.

Un plan d'actions global en faveur de la mixité sera déployé à l'échelle de l'entreprise en 2012.

Handicap

La plupart des entités de Bouygues Construction ont signé des accords ou conventions avec l'Agefiph, s'engageant sur quatre thèmes : sensibilisation des collaborateurs, recrutement, maintien dans l'emploi et sous-traitance au secteur protégé. Fin 2011, plus de 600 collaborateurs handicapés travaillent dans les filiales françaises.

Le recours au secteur protégé et adapté est piloté par des binômes Ressources humaines-Achats dans toutes les entités. La part du chiffre d'affaires sous-traité à ce secteur est en augmentation de 17 %.

En 2011, les actions de sensibilisation au handicap se sont multipliées en France, notamment les Handitours, opérations itinérantes organisées sur les chantiers.

Diversité ethnique et culturelle

L'entreprise agit pour donner des clés de réflexion et des outils pour tirer profit de la diversité. En quatre ans, la formation "Égalité des Chances" a permis de former 400 managers, responsables ressources humaines et membres de comités de direction notamment, à la lutte contre les discriminations.

Bien-être au travail

Une meilleure prise en compte des attentes des salariés est assurée par la généralisation d'enquêtes de satisfaction et la définition d'un socle commun de questions permettant de mesurer les progrès accomplis.

En 2011, les entités ont mis en œuvre les accords sur la prévention des risques psychosociaux signés en 2010 : dispositifs de veille et d'alerte, formation "Stress au travail" et guide pratique à destination des managers. L'entreprise mène des réflexions sur les nouveaux modes d'organisation du travail (télétravail, etc.), et sur l'exercice de la parentalité, notamment par les hommes (partenariat avec l'Observatoire de la parentalité, diffusion d'un *Guide du manager).*

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, Organisation internationale du travail, OCDE, Pacte mondial) 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 fournisseurs.

Bouygues Construction réalise 77 % de son activité dans les pays de l'OCDE.

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, 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 ;
- 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 décrit dans le tableau ci-contre.

Agefiph : Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées - OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

Modalités de dialogue de Bouygues Construction avec les parties prenantes

Les parties prenantes	Leurs attentes	Les réponses de Bouygues Construction	Organes et modalités de dialogue
Clients	> Qualité de service > Compétitivité > Innovation > Confiance > Écoute > Éthique	> Démarche Qualité, Environnement, Sécurité-Santé (Iso 9001, Iso 14001, Ohsas 18001) > Programmes de recherche sur la construction durable > Éco-variantes > Diffusion du code d'éthique et formation des managers à l'éthique des affaires	> Enquêtes de satisfaction clients > Conventions, journées thématiques > Lettres d'information > Organisation du Club Construction durable > Comité R&D et Innovation
Collaborateurs Organisations syndicales	> Conditions de travail > Santé-sécurité > Droits sociaux et syndicaux > Équité > Reconnaissance au travail > Formation > Diversité (gestion des âges, place des femmes, handicap, etc.)	> Formations : *Bouygues Construction University,* Pro Académie, *QSE Academy,* etc. > Mobilité interne > Actionnariat salarié et intéressement > Formation à la sécurité, lutte contre les addictions et le stress au travail > Démarche sur l'ergonomie > Actions pour sensibiliser les salariés au handicap (Handitour)	> Enquêtes de satisfaction salariés (tous les trois ans) > CHSCT, Comité d'entreprise, élections professionnelles > Comité Diversité > Comité Prévention santé-sécurité > Communication interne (intranet, journaux internes, conférences, affichages) > Réunions d'informations, journées dédiées
Fournisseurs et sous-traitants	> Loyauté > Équité > Pérennité des relations	> Charte RSE fournisseurs et sous-traitants > Charte Grands donneurs d'ordres - PME > Partenariats > Dossier d'accueil entreprise partenaire > Évaluation de la performance RSE des fournisseurs > Audits sociaux des fournisseurs dans les pays émergents	> Enquêtes de satisfaction et de perception / Bilans de coopération > Conventions > Journées d'information et d'échanges > Groupes de travail
Riverains des chantiers	> Maîtrise et réduction des impacts des activités de l'entreprise	> Logiciels d'estimation du niveau sonore et de simulation acoustique > Dispositifs de consultation, de dialogue, d'information	> Panneaux d'information > Cahier des doléances > Numéro vert > Site internet chantier > Réunions de concertation
Société civile (dont collectivités) Associations, ONG	> Dialogue et transparence > Partenariats durables > Respect de la réglementation, des droits du travail et des droits de l'homme > Préservation de l'environnement > Comportement éthique et responsable	> Démarche environnementale chantiers - label Ecosite > Évaluation des émissions de carbone - logiciel CarbonEco® > Partenariats environnementaux avec Noé Conservation sur la biodiversité et avec le WWF sur les approvisionnements en bois > Partenariats humanitaires : Care France, Planète Urgence > Comité d'actions citoyennes > Contribution au développement économique des zones d'implantation	> Adhésion à des organisations favorisant les échanges avec la société civile (Comité 21, Pacte mondial) > Consultation de parties prenantes sur la biodiversité et les indicateurs extra-financiers > Fondation d'entreprise Terre Plurielle > Comité miroir de parties prenantes externes pour améliorer la démarche Développement durable de Bouygues Construction
Communauté scientifique, sectorielle (Ademe, CSTB, EGF BTP, FNTP, etc.) et éducative	> R&D et innovation > Mutualisation des compétences > Partage des connaissances	> Mastère spécialisé Construction et habitat durables en partenariat avec l'Ensam et l'ESTP > Participation à des projets de recherche avec le CSTB (Centre scientifique et technique du bâtiment), en particulier sur l'analyse du cycle de vie (ACV) > Création de la chaire Bâtir durable et Innover avec le CSTB et trois grandes écoles (École des Ponts ParisTech, École Centrale Paris, Supélec)	> Participation à différents groupes de travail sur le développement durable dans les fédérations professionnelles > Organisation de conférences et de cours > Participation aux forums écoles > Comité R&D et Innovation

Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie - 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



Dans chacun des pays où il œuvre, Bouygues Construction privilégie l'emploi local et la formation

Établir une relation de confiance avec les clients

La confiance des clients repose sur la qualité des produits et des modes de production de Bouygues Construction, soutenue par un système de management intégré Qualité Sécurité Environnement (87 % du chiffre d'affaires couvert par une triple certification QSE en 2011).

Dans ce cadre, l'écoute des clients reste prioritaire avec la systématisation des enquêtes de satisfaction.

Le déploiement d'une politique "Éthique" visant à sensibiliser les managers aux enjeux de la conformité a été poursuivi. Le dispositif d'alerte professionnelle élargi aux pratiques anticoncurrentielles est en place depuis novembre 2011. Le plan de formation dédié à l'éthique s'est prolongé tout au long de l'année 2011, et l'ensemble des membres des comités de direction des entités l'a suivi (environ 130 managers).

Toutes les formations existantes dans le domaine commercial ou visant à préparer aux fonctions managériales intègreront un volet Éthique et Conformité. En 2011, Bouygues Bâtiment International a nommé un *Compliance Officer,* chargé de vérifier la conformité des processus commerciaux au regard des règles internationales d'éthique des affaires.

Impliquer sous-traitants et fournisseurs dans une démarche de RSE

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

La politique d'achats responsables est animée par un comité dédié qui assure l'information et la formation des acheteurs (113 acheteurs formés en 2011). Il s'appuie sur des catalogues d'éco-produits et éco-matériels à destination des équipes techniques et travaux. Le partenariat signé avec le WWF en 2010 a permis en 2011 d'élaborer une politique d'achats responsables bois, et de concevoir outils et modules de formation pour les acheteurs. Aujourd'hui, 82 % du chiffre d'affaires est réalisé par des structures ayant intégré dans leurs contrats la charte RSE fournisseurs et sous-traitants.

Fin 2011, Bouygues Entreprises France-Europe a signé un accord majeur avec Adecco, Domitis et Randstad pour les associer à des actions de prévention auprès de leurs intérimaires employés sur les chantiers : formation au secourisme et aux fondamentaux de la prévention dans le BTP, information sur la politique de lutte contre les addictions. Cette démarche sera déployée dans toutes les filiales en France.

Pour lutter contre le travail illégal, des procédures très strictes sont en place : 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 (ONG, associations, collectivités) permettent à Bouygues Construction d'intégrer, dans l'exercice de ses activités, les attentes de ses parties prenantes.

Être à l'écoute des riverains

La prise en compte des attentes des riverains, des acteurs publics locaux et de la société civile est une clé pour la bonne intégration des chantiers dans leur environnement. En 2011, 65 % des chantiers ont fait l'objet d'actions de concertation, de communication ou d'évaluation de la satisfaction des riverains.

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 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.

Faciliter l'insertion

L'entreprise mène une démarche de partenariat avec les structures locales d'insertion : chantiers écoles avec Pôle Emploi et l'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afpa) ; programme "Passerelle pour l'emploi" en Île-de-France pour aider jeunes et adultes à trouver un emploi, etc.

Chaque filiale propose dans ses contrats des clauses d'insertion sur les chantiers. Sur le chantier du centre commercial d'Aubervilliers, Bouygues Bâtiment Ile-de-France a ouvert 75 % des postes au recrutement local et a attribué 35 % des marchés de construction, d'entretien et de maintenance à des entreprises domiciliées dans la zone de solidarité. Au sein de Bouygues Entreprises France-Europe, un guide pratique sur l'insertion a été diffusé aux responsables RH, commerciaux et travaux.

S'engager auprès des communautés

À travers sa fondation d'entreprise Terre Plurielle, 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. Depuis sa création en 2009, 78 projets parrainés par des collaborateurs ont été soutenus dans dix-sept pays différents.

En parallèle, les entités mènent des opérations de solidarité au sein de leurs territoires comme, par exemple, avec Architectes de l'urgence pour intervenir dans des zones sinistrées. En 2011, 424 associations ont été soutenues pour un montant global de 2,5 millions d'euros.

Responsabilité sociétale : enjeux et indicateurs clés

Objectifs	Indicateurs*	Unité	2010	2011	Commentaires	Objectifs 2012
Environnement et construction durable						
Innover pour la construction durable	Budget de recherche et développement consacré à la construction durable	%	50	46[a]	> Renforcement de la recherche sur la construction durable, avec la création d'une direction Recherche, Développement et Innovation, animant un réseau de 150 experts, et le développement de partenariats, notamment avec le CSTB sur Elodie®, outil d'analyse de cycle de vie pour le bâtiment	> Déployer un nouveau programme de recherche sur des bâtiments autonomes sur le plan de l'énergie, de l'eau et des déchets *(Autonomous Building Concept)*
Éco-concevoir et exploiter des projets de qualité pour une perfomance globale	Bâtiments sous labellisation ou certification environnementale dans le montant de la prise de commandes bâtiment	%	53	55	> Progression des démarches de labellisation ou certification environnementales, marquée par le renforcement de l'expertise interne (10 salariés assesseurs Breeam, 10 Leed, 20 spécialistes HQE®), et complétée d'une généralisation des bilans carbone des projets (100 personnes formées, 1 000 bilans réalisés en 2011)	> Mettre en œuvre de nouvelles offres liées à la performance énergétique : BeGreen® pour le tertiaire privé, Energy-Pass® pour mesurer et suivre les consommations, des contrats de performance énergétique, les premiers bâtiments à énergie positive, le développement d'éco-quartiers (en France et en Suisse)
	Émissions de CO_2 par million d'euros de chiffre d'affaires	Tonnes eq. CO_2	n.d.	330		
Réaliser des chantiers de qualité et respectueux de l'environnement	Chantiers labellisés Ecosite (label environnemental interne pour les chantiers)	%	68	76	> Déploiement de la démarche environnementale Ecosite visant à diminuer l'empreinte environnementale des chantiers, enrichie notamment par un partenariat sur la biodiversité avec Noé Conservation	> Poursuivre le déploiement d'Ecosite et lancer un plan d'actions dédié à la biodiversité
Clients et partenaires pour un projet durable						
Établir une relation de confiance avec les clients	Opérations livrées faisant l'objet d'un processus d'enquête de satisfaction clients	%	52	54	> Généralisation des enquêtes de satisfaction clients, accompagnées d'un renforcement de la formation des managers sur la mise en œuvre des principes de conformité	> Accroître les échanges avec les clients pour co-innover au sein des quatre *think tanks* du Club Construction Durable (logement social, bureaux, campus universitaires, énergies renouvelables)
Associer les partenaires, sous-traitants et fournisseurs à la démarche QSE	Chiffre d'affaires réalisé par les filiales ayant développé un plan d'actions pour impliquer les sous-traitants dans la démarche QSE	%	83	89	> Poursuite de la mobilisation des sous-traitants et fournisseurs sur la sécurité, la qualité, l'environnement et les droits humains, à travers la politique d'achats responsables : évaluation RSE des fournisseurs via EcoVadis, formation des acheteurs, signature d'un accord avec trois entreprises de travail temporaire pour renforcer la prévention sécurité auprès des intérimaires sur les chantiers	> Appliquer la politique d'achats responsables de produits bois dans le cadre du partenariat avec le WWF (Réseau Forêt et Commerce) > Renforcer la prévention contre le travail illégal (badges d'accès, contrôles internes, guide pratique)
Engagement local et solidarité						
Contribuer au développement local	Opérations conduites dans l'année en collaboration avec des structures d'insertion locale	Nombre	277	409	> Poursuite d'une démarche proactive de partenariat avec les structures locales d'insertion (exemples : ETDE avec le Comité national des Régies de quartier, le programme "Passerelle pour l'emploi" de Bouygues Bâtiment Ile-de-France, etc.)	> Renforcer l'efficacité des actions d'insertion avec notamment la signature d'un partenariat de deux ans avec la Fondation Agir contre l'exclusion (Face) pour développer l'insertion professionnelle en France, ou encore la diffusion d'un guide pratique à destination des responsables ressources humaines, commerciaux et travaux
Dialoguer avec les parties prenantes	Chantiers faisant l'objet d'actions de concertation, de communication ou d'évaluation de la satisfaction des riverains	%	64	65	> Mobilisation des équipes travaux sur la gestion des relations avec les riverains et mise à disposition d'un guide pratique ("pack riverains")	> Déployer des outils de concertation pour les équipes Travaux
S'engager auprès des communautés et de la société civile	Partenariats avec des associations et ONG	Nombre	439	424	> Engagement des filiales dans des partenariats de solidarité auprès des communautés locales sur l'insertion, l'éducation et la santé, et à travers la fondation d'entreprise Terre Plurielle	> Accroître les partenariats de solidarité auprès des communautés locales sur l'insertion, l'éducation, la santé et des partenariats sur la préservation de l'environnement
		M€	3,1	2,5		

Responsabilité sociétale : enjeux et indicateurs clés (suite)

Objectifs	Indicateurs*	Unité	2010	2011	Commentaires	Objectifs 2012
Respect et développement des collaborateurs						
Garantir la sécurité	Accidents du travail des collaborateurs affectés à la production : > Taux de fréquence[b] > Taux de gravité[b]	 (c) (d)	 7,42 0,34	 6,13 0,25	> Maintien des actions de prévention avec des formations sécurité adaptées aux différents intervenants sur le chantier, appuyées par des campagnes de sensibilisation (exemple : "GO, je m'engage !" chez ETDE)	> Intensifier les travaux sur l'ergonomie du poste de travail et dans l'organisation globale du chantier (pôle de compétences en place) > Généraliser les campagnes de lutte contre les addictions
Assurer l'égalité des chances et l'équité	Collaboratrices de niveau cadre en France	%	21	21	> Poursuite des efforts de féminisation des équipes avec des actions ciblées : "Déployons nos elles", en partenariat avec l'IMS-Entreprendre pour la Cité pour diversifier les choix d'orientation des jeunes filles, et "Réussir au féminin" (formation au management) > Développement d'opérations de sensibilisation des collaborateurs au handicap (exemple : les "Handitours" sur les chantiers)	> Poursuivre la politique diversité autour de quatre axes : gestion des âges, place des femmes, handicap, diversité ethnique et culturelle > Continuer le déploiement des formations "Égalité des chances" auprès des managers et responsables RH
	Collaborateurs handicapés en CDI en France	Nombre	608	676		
Développer les compétences	Collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année	%	48	52	> Maintien d'une politique active de formation s'appuyant sur des centres de formation internes, au niveau central *(Bouygues Construction University* avec 28 000 heures de formation par an) et dans les filiales (Pro Académie, *VSL Academy, Confucius Training Center* et *Safety Training Center* en Asie, etc)	> Déployer les formations à la construction durable auprès des équipes commerciales
Développer la cohésion et le mieux-vivre au travail	Collaborateurs touchés par une enquête de satisfaction depuis deux ans	Nombre	6 950	20 339	> Généralisation des enquêtes de satisfaction collaborateurs et développement d'actions sur la qualité de vie au travail : accords sur le télétravail, formation "stress au travail", élaboration d'un guide pratique sur le stress pour les managers, etc.	> Harmoniser et mettre en place des dispositifs de veille psychosociale avec notamment la signature de chartes sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle
	Taux de réponse aux enquêtes de satisfaction	%	n.a.	73		

(*) Les procédures méthodologiques de Bouygues Construction sont décrites au chapitre "Informations complémentaires", dans la partie intitulée "Note méthodologique de *reporting*". Mêmes périmètres que le tableau des indicateurs extra-financiers (pages 67-69).

Breeam : Building research establishment assessment method - *CSTB : Centre scientifique et technique du bâtiment - HQE® : Haute Qualité Environnementale - n.a. : non applicable - n.d. : non disponible - RSE : Responsabilité sociétale des entreprises*

(a) Cette baisse est due à l'élargissement du périmètre à l'ensemble des programmes R&D (holding seule auparavant). À périmètre constant, le pourcentage consacré à la R&D serait de 70 %.
(b) Cet indicateur est soumis à des corrections ultérieures liées à sa validation par les autorités concernées après sa publication.
(c) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées
(d) Taux de gravité = nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées

Indicateurs **extra-financiers** au 31 décembre

Famille	Indicateurs	Périmètre*	Unité	2009	2010	2011	Référentiels
Innover pour la construction durable	Budget de recherche et développement consacré à la construction durable	Monde	%	32	50	46 Nota 1	Interne Iso 26000 6.5.4 Iso 26000 6.5.5
Concevoir, construire et exploiter des ouvrages performants pour un environnement préservé et un meilleur cadre de vie	Bâtiments sous labellisation ou certification environnementale pris en commande dans l'année	Activités bâtiment en France et à l'international (63 % du chiffre d'affaires)	Nombre	148	314	266 Nota 2	Interne Iso 26000 6.5.4 Iso 26000 6.5.5
			%	29	53	55	
	Bâtiments sous labellisation ou certification environnementale pris en commande dans l'année quand Bouygues Construction est en conception-construction		Nombre	60	189	130	Interne Iso 26000 6.5.4 Iso 26000 6.5.5
			%	40	73	74	
	Bilans carbone réalisés	Monde	Nombre	330	377	782	GRI -EN16 Iso 26000 6.5.5
	Émissions totales de CO_2		Millions de tonnes éq. CO_2	-	-	3,14 Nota 3	
	Émissions de CO_2 par million d'euros de chiffre d'affaires		Tonnes éq. CO_2	-	-	338 Nota 3	
Réaliser des chantiers de qualité et respectueux de l'environnement	Chiffre d'affaires couvert par un Système de management de l'environnement (SME) certifié Iso 14001	Monde	%	84	83	88	GRI - PR1 Iso 26000 6.5.3
	Chiffre d'affaires couvert par un Système de management de la qualité (SMQ) certifié Iso 9001			97	96	97	GRI - PR1 Iso 26000 6.5.3
	Chantiers labellisés Ecosite (label environnemental interne pour les chantiers)[a]	Monde (hors VSL) 96 % du chiffre d'affaires	Nombre	-	259	278	Interne Iso 26000 6.5.3
			%	-	68	76	
	Déchets dangereux collectés	Monde	Tonnes	609 (France hors DTP)	2 342	6 847 Nota 4	GRI - EN22 Iso 26000 6.5.4
	Déchets non dangereux collectés			185 914 (France hors DTP)	919 382	1 851 649	GRI - EN22 Iso 26000 6.5.4
	Déchets non dangereux valorisés	Bouygues Entreprises France-Europe et Bâtiment IDF (47 % du chiffre d'affaires)	%	49 (hors Bouygues UK)	58 (hors Bâtiment IDF)	67	GRI - EN22 Iso 26000 6.5.4
	Consommation totale de carburant (flotte véhicules légers de l'entreprise)	France (64 % du chiffre d'affaires)	Millions de litres	23	23	23	GRI - EN3 Iso 26000 6.5.4
	Émissions de CO_2 par collaborateur	Monde	Tonnes éq. CO_2 par collaborateur	-	-	60 Nota 3	GRI -EN16 Iso 26000 6.5.5
	Consommation directe d'électricité des chantiers		MWh	-	-	376 950	GRI - EN3 Iso 26000 6.5.4 Iso 26000 6.5.5
	Consommation directe de gaz des chantiers			-	-	11 760	
	Consommation directe de fioul des chantiers			-	-	22 320	
	Consommation directe d'eau des chantiers	Bouygues Entreprises France-Europe et Bâtiment IDF (47 % du chiffre d'affaires)	m^3	-	-	466 600	
	Consommation directe d'électricité des sièges	Monde	MWh	-	-	50 720	
	Consommation directe de gaz des sièges			-	-	7 480	
	Consommation directe d'eau des sièges	Bouygues Entreprises France-Europe et Bâtiment IDF (47 % du chiffre d'affaires)	m^3	-	-	29 100	
Établir une relation de confiance avec les clients	Opérations livrées faisant l'objet d'un processus d'enquête de satisfaction clients	Monde hors ETDE (85 % chiffre d'affaires)	%	41	52	54	GRI - PR5 Iso 26000 6.4.4
	Cadres formés à l'éthique des affaires au cours des trois dernières années	Monde	Nombre	2 117	1 837	1 813	GRI - SO3 Iso 26000 6.6.3 Iso 26000 6.6.5
	Chiffre d'affaires couvert par une triple certification QSE		%	82	82	87	GRI - PR1 Iso 26000 6.6.4

Indicateurs **extra-financiers** au 31 décembre (suite)

Famille	Indicateurs	Périmètre*	Unité	2009	2010	2011	Référentiels
Associer partenaires, sous-traitants et fournisseurs à la démarche QSE	Chiffre d'affaires réalisé par des unités opérationnelles ayant développé un plan d'actions pour impliquer les sous-traitants dans la démarche QSE	Monde	%	86 (hors Bâtiment International et VSL)	83	89	Interne Iso 26000 6.6.6
	Chiffre d'affaires réalisé par des unités opérationnelles ayant intégré systématiquement la charte Développement durable dans leurs contrats sous-traitants et fournisseurs			79 (hors Bâtiment International et VSL)	87	82	Interne Iso 26000 6.6.6
	Indice de fréquence des accidents de travail mortels des sous-traitants		-	-	-	0,06	GRI - LA7 Iso 26000 6.6.6 Iso 26000 6.4.6
Contribuer au développement local	Opérations conduites dans l'année en collaboration avec des structures d'insertion locales	France	Nombre	208	277	409	Interne Iso 26000 6.8.3 Iso 26000 6.8.5
Dialoguer avec les parties prenantes	Chantiers faisant l'objet d'actions de concertation, de communication ou d'évaluation de la satisfaction des riverains	Monde hors ETDE et VSL (82 % du chiffre d'affaires)	%	62	64	65	Interne Iso 26000 6.8.3
S'engager auprès des communautés et de la société civile	Partenariats visant à soutenir l'insertion, l'éducation et la santé conduits dans l'année	Monde	Nombre	334	439	424	Interne Iso 26000 6.8.4 Iso 26000 6.8.6 Iso 26000 6.8.8 Iso 26000 6.8.9
			M€	-	3,1	2,5	
Garantir la santé et sécurité	Chiffre d'affaires couvert par un Système de Management de la Sécurité (SMS) certifié ILO, OHSAS 18001 ou équivalent	Monde	%	82	83	89	GRI - PR1 Iso 26000 6.4.6
	Taux de fréquence des accidents du travail des collaborateurs affectés à la production		-	10,64	7,42	6,13[c]	GRI - LA7 Iso 26000 6.4.6
	Taux de fréquence[b] des accidents du travail de l'ensemble des collaborateurs		-	-	6,14	5,08[c]	
	Taux de fréquence[b] global des accidents du travail des collaborateurs		-	-	18,08	18,13[c]	
	Taux de gravité des accidents du travail des collaborateurs affectés à la production		-	0,39	0,34	0,25[c]	
	Taux de gravité[b] des accidents du travail de l'ensemble des collaborateurs		-	-	0,30	0,22[c]	
	Indice de fréquence[b] des accidents de travail mortels des collaborateurs		-	0,076	0,02	0,07	
	Taux de fréquence des accidents du travail des intérimaires "chantier"	Monde hors Bâtiment International (84 % du chiffre d'affaires)	-	21,12	16,67	19,31	Interne Iso 26000 6.4.6
	Indice de fréquence des accidents de travail mortels des intérimaires "chantier"	Monde	-	-	0,06	0,02	
	Taux de fréquence des accidents de la route avec tiers pour la flotte de l'entreprise			19	13	14	
	Maladies professionnelles des collaborateurs reconnues par la Sécurité sociale	Europe (75 % du chiffre d'affaires)	Nombre	48 (France hors Bouygues TP)	77	107	GRI - LA7 Iso 26000 6.4.6
	Collaborateurs couverts par un régime de prévoyance gros risques, hospitalisation et maternité	France	%	100	100	100	Interne Iso 26000 6.4.4
Assurer l'égalité des chances et l'équité	Effectifs	France	Nombre	23 518	22 936	23 091	GRI - LA1 Iso 26000 6.4.3
		International (26 % du chiffre d'affaires)		29 081	31 190	28 927	
		Monde		52 599	54 126	52 018	
	Collaboratrices par rapport à l'effectif total	Monde	%	n.d.	14	16	GRI - LA13 Iso 2600 6.4.7
		France		15	16	17	
	Collaboratrices de niveau dirigeant (membres d'un comité de direction)	France	%	8	9	9	
	Collaboratrices de niveau cadre			18	21	21	
	Collaboratrices de niveau etam			30	32	32	
	Collaboratrices de niveau compagnon			1	1	1	
	Collaborateurs handicapés en CDI		Nombre	618	608	676	Interne Iso 26000 6.4.7
	Chiffre d'affaires des travaux confiés aux Esat dans l'année		K€	1 236	1 345	1 574	

Famille	Indicateurs	Périmètre*	Unité	2009	2010	2011	Référentiels
Développer les compétences	Collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année	Monde	%	52	48	52	GRI - LA10 Iso 26000 6.4.7
	Collaborateurs de niveau compagnon ayant suivi une formation dans l'année			45	36	39	
	Collaborateurs de niveau cadre ayant suivi une formation dans l'année	France		70	74	70	
	Collaborateurs de niveau etam ayant suivi une formation dans l'année			61	68	64	
	Collaborateurs avec un rôle d'encadrement à l'international ayant suivi une formation dans l'année	International		48	47	50	
	Part de la masse salariale consacrée à la formation	France		5,40	4,90	-	
	Collaborateurs bénéficiant d'une évaluation régulière des performances et de l'évolution de leur carrière			75	77	77	GRI - LA12 Iso 26000 6.4.7
Développer la cohésion et le mieux vivre au travail	Accords collectifs négociés, y compris NAO (négociations annuelles obligatoires)	France	Nombre	119	109	84	Interne Iso 26000 6.4.5
	Taux de participation aux élections du comité d'entreprise aux dernières élections		%	84,50	84,98	85,39	Interne Iso 26000 6.4.5
	Montant intéressement (sommes versées en 2011 au titre de 2010)		K€	25 450	15 979	18 649	Interne Iso 26000 6.4.3
	Montant participation (sommes versées en 2011 au titre de 2010)			27 294	29 243	24 616	
	Montant abondement Perco (plan d'épargne retraite collectif)			1 141	1 356	1 402	
	Montant abondement PEE (plan d'épargne d'entreprise)			33 777	34 547	33 720	
	Collaborateurs touchés par une enquête de satisfaction au cours des deux dernières années	Monde	Nombre	-	6 950	20 339	Interne Iso 26000 6.4.5
	Taux de réponse aux enquêtes de satisfaction des collaborateurs		%	-	-	73	
	Taux d'absentéisme[d]	France	%	4,24	4,27	4,32	GRI - LA7 Iso 26000 6.4.3

(*) Les procédures méthodologiques de Bouygues Construction sont décrites au chapitre "Informations complémentaires", dans la partie intitulée "Note méthodologique de *reporting*".

Esat : établissements et services d'aide par le travail - QSE : Qualité Sécurité Environnement

(a) Pourcentage des chantiers labellisés = nombre de chantiers labellisés / nombre de chantiers labellisables x 100. 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 spécialités des métiers (dans la majorité des cas supérieur à un million d'euros). (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 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 fréquence global = nombre total d'accidents du travail 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) Cet indicateur est soumis à des corrections ultérieures à sa validation par les autorités concernées après sa publication. (d) nombre de jours d'absences (indicateurs du Bilan social) / nombre de jours calendaires

COMMENTAIRES DE TENDANCES

Nota 1 : budget de recherche-développement consacré à la construction durable

La légère baisse du pourcentage du budget de R&D est due au changement de périmètre de calcul. En 2011, le pourcentage du budget dédié à la construction durable est calculé sur l'ensemble des budgets R&D des entités et de la holding Bouygues Construction. Jusqu'ici, cette donnée était calculée uniquement sur le périmètre holding (Bouygues Construction SA). À périmètre constant, le pourcentage consacré à la R&D serait de 70 %.

Nota 2 : bâtiments sous labellisation ou certification

La progression des démarches de labellisation ou certification environnementale des bâtiments pris en commandes se poursuit avec un contraste plus marqué cette année entre la France et l'international.

En France, sous l'impulsion du Grenelle environnement, la part de la prise de commande de bâtiments sous labellisation ou certification environnementale a continué de croître, passant de 49 % en 2010 à 61 % en 2011.

À l'international, le pourcentage de bâtiments certifiés ou labellisés dans le montant de la prise de commandes diminue nettement passant de 57 % en 2010 à 34 % en 2011. Cette baisse n'est pas la traduction d'un fléchissement de l'intérêt des clients pour les certifications environnementales, mais plutôt à des prises de commandes de bâtiments certifiés exceptionnelles en 2010 (une opération à Hong Kong de 460 millions d'euros, quatre opérations à Singapour de 987 millions d'euros).

Quand Bouygues Construction est en solution de conception - construction, donc suffisamment en amont pour jouer un rôle de prescripteur, le montant de la prise de commandes des bâtiments certifiés ou labellisés atteint 74 % (contre 55 % en moyenne).

Nota 3 : émissions de CO_2

En 2012, Bouygues Construction a réalisé pour la première fois une quantification complète (scope 1, 2 et 3) de ses émissions de gaz à effet de serre pour 2011, en utilisant l'outil CarbonEco®.

Deux axes d'analyse pour cette quantification :

- 95 % des émissions liées aux activités de projets (construction et services) et 5 % des émissions liées aux activités tertiaires (établissements),
- 72 % des émissions liées aux intrants (matériaux de construction, biens et services achetés).

Nota 4 : déchets dangereux et non dangereux

La forte hausse des quantités de déchets dangereux et non dangereux collectés s'explique par un meilleur suivi de l'indicateur sur l'ensemble du périmètre international et par l'augmentation des chantiers comprenant une activité de démolition.

Leader de la promotion immobilière en France

Bouygues Immobilier développe des projets de logements, d'immeubles de bureaux et de parcs commerciaux à partir de trente-cinq implantations en France et quatre dans le reste de l'Europe. En 2011, Bouygues Immobilier a conforté son leadership sur le marché du logement en France.



Livraison du Green Office® Meudon en septembre 2011

Chiffres clés

Chiffre d'affaires 2011
2 465 M€
(+ 2 %)

Marge opérationnelle courante
8,2 %
(- 0,2 point)

Résultat net part du Groupe
120 M€
(+ 11 %)

Collaborateurs
1 583

Objectif

Chiffre d'affaires 2012
2 450 M€ (=)

Faits marquants

Logement

> 14 723 réservations.
> 100 % des programmes labellisés BBC-effinergie®.
> Plus de 2 500 logements en zone Anru (TVA à 5,5 %).

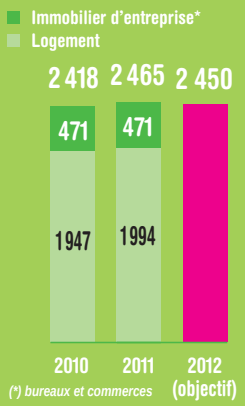
Tertiaire

> Validation du potentiel de marché des Green Office®.
> Signature du premier contrat de performance énergétique privé.
> Vente de Farman (Paris) à des investisseurs institutionnels et du siège d'Orange TPSA (Varsovie) à Qatar Holding.

RSE

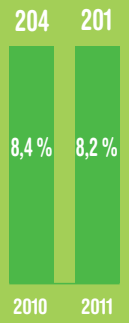
> 1 200 collaborateurs mobilisés pour Solid'R, la plus grande journée de solidarité d'entreprise réalisée en France (8 avril 2011).

CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (en millions d'euros)

Marge opérationnelle courante en %



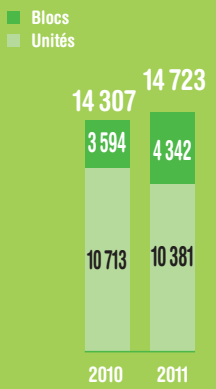
RÉSULTAT NET*
en millions d'euros



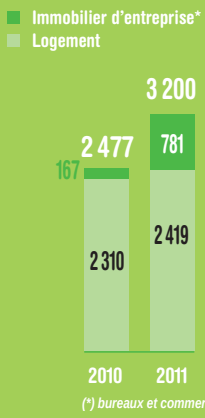
TRÉSORERIE NETTE
en millions d'euros



LOGEMENT
nombre de réservations



RÉSERVATIONS
en millions d'euros



Bilan résumé

AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	2010	2011
ACTIF		
• Immobilisations corporelles et incorporelles	14	19
• Goodwill	-	-
• Actifs financiers et impôts non courants	54	36
ACTIF NON COURANT	68	55
• Actifs courants	1 482	1 615
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	426	537
• Instruments financiers*	-	-
ACTIF COURANT	1 908	2 152
TOTAL ACTIF	1 976	2 207
PASSIF		
• Capitaux propres (part du Groupe)	541	547
• Intérêts minoritaires	9	9
CAPITAUX PROPRES	550	556
• Dettes financières non courantes	43	3
• Provisions non courantes	94	96
• Autres passifs non courants	-	1
PASSIF NON COURANT	137	100
• Dettes financières courantes	5	26
• Passifs courants	1 282	1 524
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	2	1
• Instruments financiers*	-	-
PASSIF COURANT	1 289	1 551
TOTAL PASSIF	1 976	2 207
Trésorerie nette	376	507

(*) couverture des dettes financières en juste valeur

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2010	2011
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 418	2 465
• Dotations nettes aux amortissements	(4)	(4)
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(13)	(12)
• Autres produits et charges courants	(2 197)	(2 248)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	204	201
• Autres produits et charges opérationnels	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	204	201
• Produit de l'excédent financier net	(2)	2
• Autres produits et charges financiers	(22)	(18)
• Charge d'impôt	(67)	(53)
• Quote-part du résultat net des entités associées	(1)	(10)
RÉSULTAT NET	112	122
• Part des intérêts minoritaires	(4)	(2)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)	108	120

Perspectives 2012

Bouygues Immobilier va poursuivre son développement en s'appuyant sur ses axes stratégiques majeurs, l'innovation et le développement durable.

➔ **Logement :** au regard des incertitudes liées à la crise des finances publiques et au contexte électoral en France, traditionnellement peu propice aux décisions d'investissement, Bouygues Immobilier anticipe un marché en baisse de 15 % par rapport à 2011.

Dans ce contexte, Bouygues Immobilier, disposant d'une grande capacité d'adaptation et d'une offre totalement BBC orientée "entrée" et "milieu de gamme", a pour objectif de maintenir ses parts de marché.

➔ **Tertiaire :** dans un contexte de hausse inéluctable des coûts de l'énergie, Bouygues Immobilier est en position favorable, grâce à son offre de bâtiments énergétiquement très performants répondant aux nouvelles exigences des utilisateurs et des investisseurs.

L'activité s'articulera autour de trois axes : les immeubles à très haute performance énergétique avec Green Office®, les immeubles clés en main et la réhabilitation des immeubles de bureaux avec Rehagreen®.

Le carnet de commandes de Bouygues Immobilier permettra de stabiliser le chiffre d'affaires, avec un objectif fixé à 2 450 millions d'euros en 2012.

Bouygues Immobilier entend maintenir une structure financière solide.



Catherine Gravier, responsable Relation client (Yvelines)



Hikari, premier îlot mixte à énergie positive à Lyon Confluence

LE PROFIL DE BOUYGUES IMMOBILIER

Stratégie

Fort de son expertise en matière d'immobilier durable, Bouygues Immobilier se positionne désormais comme un véritable opérateur urbain et appuie son développement sur les axes stratégiques suivants :

Innovation et développement durable

Engagé depuis 2006 dans le déploiement d'une stratégie centrée sur l'immobilier "vert" et la maîtrise des consommations énergétiques, Bouygues Immobilier confirme son leadership en 2011 à travers plusieurs faits marquants :

> Les premières livraisons des logements labellisés BBC-effinergie® et la réalisation de deux programmes de logements à énergie positive, L'Avance à Montreuil et Vert Eden à Aix-en-Provence, concrétisent l'aboutissement d'une stratégie pionnière en matière de développement durable. Généralisée dès 2010, avec deux ans d'avance sur la réglementation thermique de 2012, la labellisation BBC-effinergie® de tous les logements fait désormais partie intégrante de la signature de Bouygues Immobilier.

> La vente à Scor de Green Office® Meudon, loué dans sa totalité à Steria sept mois avant sa livraison, a prouvé la validité du modèle économique de ce concept d'immeuble tertiaire à énergie positive, dont le niveau de charges est garanti par un contrat de performance énergétique (CPE). Deux nouveaux Green Office® sont déjà en développement en Île-de-France.

Bouygues Immobilier a aussi livré sa première réalisation Rehagreen®, démarche de revalorisation énergétique des actifs tertiaires existants, avec la rénovation du nouveau siège social de La Banque Postale au cœur de Paris.

> Fort de ces expertises au niveau de l'immeuble, Bouygues Immobilier change désormais d'échelle en travaillant au niveau des quartiers et a ainsi lancé, en septembre 2011, UrbanEra®, démarche innovante au service des collectivités locales pour concevoir des quartiers durables.

Plusieurs projets très innovants ont été initiés en 2011 dans le cadre d'UrbanEra® :

- IssyGrid®, premier réseau intelligent de quartier créé avec la ville d'Issy-les-Moulineaux, qui fédère les compétences d'industriels tels qu'Alstom, Bouygues Telecom, EDF, ERDF, ETDE, Microsoft, Schneider Electric, Steria et Total, dans les domaines de l'urbanisme, de l'énergie et du numérique. Ce réseau intelligent permet d'écrire les principes de gestion de l'énergie dans la ville de demain ;
- Wacken à Strasbourg, premier territoire à énergie positive en France, avec un partenariat énergétique passé avec Électricité de Strasbourg pour l'interconnexion du réseau autonome du quartier avec celui de la ville ;
- Hikari, îlot mixte à Lyon Confluence, autonome sur le plan énergétique notamment grâce au développement d'équipements de pilotage énergétique, est le fruit de l'association de Bouygues Immobilier avec Toshiba et le Nedo, agence para-gouvernementale japonaise de soutien à la R&D dans les énergies nouvelles.

Ces démarches sont coordonnées par la direction Innovation et Développement durable de Bouygues Immobilier, dont la mission est de fédérer les compétences internes de tous les services pour traiter des sujets stratégiques et transverses tels que les quartiers durables, le pilotage énergétique, etc. Cette Direction rend compte au comité exécutif, qui effectue les arbitrages nécessaires, de l'avancement de la feuille de route, sur chacune de ces thématiques.

La qualité technique et architecturale : au cœur des priorités

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

Parallèlement, Bouygues Immobilier s'associe aux plus grands noms de l'architecture contemporaine. Ainsi, la deuxième tranche de Ginko, éco-quartier du Lac de Bordeaux, a été confiée à Eduardo Souto de Moura, lauréat du Prix Pritzker 2011. À Lyon Confluence, le programme Hikari a été conçu par Kengo Kuma, lauréat de l'Institut architectural du Japon, célèbre pour ses conceptions architecturales inspirées de l'observation de la nature. À Strasbourg, le projet d'aménagement de Wacken a été dessiné par Christian de Portzamparc, Prix Pritzker 1994.

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.

La généralisation des visites de pré-livraison, l'accompagnement du client tout au long des travaux et le succès de la plateforme d'écoute client (4 000 appels par mois) sont les preuves du dialogue constant entre Bouygues Immobilier et ses clients, et contribuent ainsi à garantir la loyauté de ses pratiques en termes d'informations consommateurs. Cette politique a permis d'augmenter le pourcentage de clients satisfaits.

Un glossaire figure au chapitre "Informations complémentaires" du présent document.

De plus, afin de mobiliser l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise autour de ces thématiques, un critère de "satisfaction client" a été introduit dans le calcul de la prime d'intéressement. Ce critère est calculé sur la base des résultats des enquêtes de satisfaction réalisées régulièrement auprès des clients par un organisme indépendant.

Atouts et opportunités

Son positionnement et son offre de produits confèrent à Bouygues Immobilier de solides atouts pour tirer le meilleur parti des opportunités offertes par les évolutions de ses marchés.

Une présence sur tous les segments de la promotion immobilière

La présence de Bouygues Immobilier sur tous les segments de la promotion immobilière (logement, immobilier d'entreprise et commercial) lui permet d'atténuer les effets de cycle propres à chaque activité.

Un positionnement entrée et milieu de gamme en logement

Bouygues Immobilier a la volonté de répondre en priorité aux besoins de logement des classes moyennes, qui représentent les deux-tiers de la demande actuelle. Bouygues Immobilier propose ainsi une gamme de produits à des prix accessibles répondant aux besoins et à la solvabilité des primoaccédants.

En logement collectif, Bouygues Immobilier a conçu cette année un nouveau type de résidences pour permettre aux familles à revenus modestes de devenir propriétaires au prix raisonnable de 2 000 euros le m². Le premier programme de ce type a été commercialisé avec succès à Saint-Fons, commune du Grand Lyon.

Témoignage

Christiane Demontès, maire de Saint-Fons, sénatrice du Rhône



"Symphony traduit bien un des objectifs de notre projet de ville. Avec ce programme de logements particulièrement attractif, acteurs publics et privés répondent aux objectifs que nous avons fixés avec le Grand Lyon dans notre Programme local de l'habitat : permettre aux familles modestes, locataires actuels du parc social, ou plus largement aux jeunes ménages de toute l'agglomération lyonnaise, d'accéder à la propriété. Ce programme permet d'introduire de la mixité – des logements et des populations – dans le quartier où il s'implante. Par ailleurs, la collectivité accompagne ces évolutions en investissant dans la création d'équipements et d'espaces publics. Autant de facteurs de dynamisme pour notre ville."

En maison individuelle, la direction générale Maisons France, créée au sein de Bouygues Immobilier en 2011, propose un concept original de maisons labellisées BBC-effinergie® avec une offre "entrée de gamme" à ossature bois à 159 000 euros TTC pour une surface de 74 m².

Une réelle adéquation de l'offre tertiaire aux nouvelles attentes des entreprises

En immobilier d'entreprise, Bouygues Immobilier a orienté sa stratégie autour de trois axes : les immeubles à très haute performance énergétique avec Green Office®, les immeubles clés en main et la réhabilitation des immeubles de bureaux existants avec Rehagreen®.

Green Office®, concept d'immeuble tertiaire aux standards internationaux à énergie positive, a trouvé son modèle économique. Green Office® Meudon et Farman, premier immeuble de bureaux francilien labellisé BBC-effinergie®, loué à Systra et vendu à des investisseurs institutionnels français de premier plan, ont confirmé en 2011 l'attractivité de l'immobilier vert, à la fois pour les utilisateurs et pour les investisseurs.

Par ailleurs, les projets clés en main engagés avec Clarins et Schneider Electric en 2011, ainsi que la réhabilitation des immeubles existants poussée par les impératifs du Grenelle environnement, laissent augurer des perspectives encourageantes.

Une véritable expertise au niveau des quartiers durables

Avec UrbanEra®, démarche pragmatique au service des collectivités locales pour leurs projets éco-urbains, Bouygues Immobilier se positionne résolument comme opérateur urbain et se dote ainsi d'un nouveau levier de croissance qui doit lui permettre de renforcer son développement dans les années à venir.

Chiffres clés

En France, le niveau total des réservations en logement en 2011 est supérieur de 4 % à celui de l'année précédente, en dépit de la contraction du marché en France (- 10 %), ce qui conforte Bouygues Immobilier dans sa position de leader avec 13,9 % de part de marché. En tertiaire, malgré un marché morose, plusieurs contrats importants ont été signés (notamment Green Office® et Farman en France, et le futur siège de TPSA en Pologne). Au total, les réservations (Logement et Tertiaire) atteignent 3,2 milliards d'euros.

Le carnet de commandes s'établit à plus de 3 milliards d'euros et il est en croissance de 34 %.

Le chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier atteint 2,465 milliards d'euros en 2011, en hausse de 2 %. Le chiffre d'affaires Logement renoue avec la croissance grâce à la reprise des réservations en 2009 et 2010 et s'élève à 2 milliards d'euros (en hausse de 2 % par rapport à 2010). Le chiffre d'affaires Tertiaire est stable à 471 millions d'euros et bénéficie notamment de la vente des immeubles Green Office® et Farman.

Le résultat opérationnel courant est solide à 201 millions d'euros, représentant 8,2 % du chiffre d'affaires (8,4 % en 2010).

Le résultat net part du Groupe s'élève à 120 millions d'euros (+ 11 % par rapport à 2010). Le montant des capitaux propres s'élève à 556 millions d'euros.

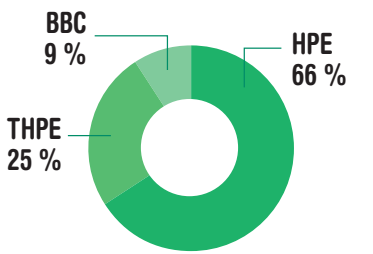
Bouygues Immobilier affiche une trésorerie nette positive record de 507 millions d'euros au 31 décembre 2011 (376 millions d'euros fin 2010). Ces performances permettent à Bouygues Immobilier d'aborder 2012 dans de bonnes conditions financières.

LOGEMENT : BOUYGUES IMMOBILIER GAGNE DE NOUVELLES PARTS DE MARCHÉ

Le marché de l'immobilier a enregistré en 2011 une contraction de 10 % (soit 103 300 logements réservés contre 115 400 en 2010). Cette baisse est principalement due à la diminution des réservations des investisseurs privés, en particulier sur le premier semestre, suite à la modification du dispositif Scellier (baisse du taux de 25 % à 22 %, limitation aux immeubles BBC, etc.). En 2011, le contexte économique morose de 2010 s'est doublé d'une crise des finances publiques en Europe, entraînant une diminution des incitations fiscales liées à l'investissement immobilier, mais aussi un accès plus difficile au crédit bancaire pour les particuliers.

Dans ce contexte perturbé, Bouygues Immobilier conserve sa position de leader sur le marché du logement en France. Avec 14 314 réservations enregistrées en 2011, en hausse de 4 % par rapport à 2010, année record, Bouygues Immobilier renforce sa part de marché à 13,9 % (contre 11,9 % en 2010). Le montant total des réservations de logements en France en 2011 s'élève à 2 361 millions d'euros, soit une progression de 6 % par rapport à 2010. La très forte dynamique commerciale enregistrée par Bouygues Immobilier en 2011 démontre la pertinence de son positionnement sur l'entrée et le milieu de gamme et de sa stratégie d'adaptation permanente aux nouvelles exigences de ses clients, tant en termes de produits qu'en termes de prix et d'accompagnement client.

PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DES LOGEMENTS LIVRÉS EN 2011



HPE : Haute performance énergétique (RT 2005 - 10 %)
THPE : Très haute performance énergétique (RT 2005 - 20 %)
BBC : Batiment basse consommation (50 kwhep/m²/an, pondérée par un coefficient en fonction de la zone climatique et de l'altitude)
Source : Bouygues Immobilier

Anru : Agence nationale pour la rénovation urbaine

Une commercialisation particulièrement dynamique sur le second semestre

Après avoir suivi la baisse du marché de 20 % au premier semestre, Bouygues Immobilier a accéléré ses mises à l'offre au second semestre grâce à sa politique active d'achats de terrains lancée dès 2010. Cela lui a permis de capitaliser sur le retour des investisseurs privés qui ont voulu profiter du dispositif Scellier sur le dernier quadrimestre avant le plafonnement de la réduction d'impôts à 13 % en 2012. Comme en 2010, Bouygues Immobilier a su démontrer sa capacité d'adaptation aux variations du marché et son efficacité commerciale, devançant ainsi ses principaux concurrents.

Bouygues Immobilier a, en effet, enregistré de grands succès commerciaux avec des délais d'écoulement rapides comme à Vert de Ville à Bois-Colombes, Eurêka à Suresnes, 21 Rue Verte à Rouen, CitiZen à Strasbourg, Villa Caroline à Ermont, Carré 36 à Annecy, Baïopolis à Bayonne, Aix Natura à Aix-en-Provence, Oxygène à Saint-Raphaël, etc. La commercialisation de la deuxième tranche de Ginko, éco-quartier du Lac de Bordeaux, a remporté un vif succès avec 250 logements vendus, dont 150 à l'unité et 100 en bloc.

Favoriser la primo-accession

En logement, 2011 a été marquée par l'importance des ventes aux primoaccédants sur des programmes réalisés en zones Anru (TVA à 5,5 %). Plus de 2 500 logements sur ces territoires ont ainsi été commercialisés. Compte tenu de la hausse des prix (de 5 à 6 %) observée sur l'année sur le marché de l'immobilier, en particulier dans les zones tendues, ce type de programmes à prix modérés a remporté un vif succès. C'est en combinant les avantages des zones Anru, où le coût du foncier est raisonnable, et des modes de conception / réalisation des immeubles très optimisés que Bouygues Immobilier a su mettre sur le marché des logements à 2 000 euros TTC le m² à Saint-Fons (Rhône).

Bouygues Immobilier a, par ailleurs, signé une charte avec certaines collectivités locales pour adopter une politique de prix maîtrisés, contenir le coût du foncier et limiter ainsi la hausse des prix de vente des logements collectifs. Rennes, Saint-Denis, Montreuil et Saint-Ouen figurent parmi les villes avec lesquelles Bouygues Immobilier s'est engagé.

Enfin, 2011 a été également marquée par la livraison emblématique des 250 premiers logements du programme Valnaturéal dans le nord de Marseille, commercialisés en quelques jours. Ce nouvel éco-quartier comportera, à terme, 950 logements certifiés Habitat et Environnement (H&E), dont 330 en primo-accession (du T2 au T5), 310 logements sociaux, une résidence pour étudiants et jeunes travailleurs, un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), etc. Valnaturéal a bénéficié de dispositifs d'aide à l'accession à la propriété : la TVA à 5,5 % (périmètre de zone Anru), le chèque "premier logement" de la Ville de Marseille et d'autres dispositifs complémentaires tels que le Pass-Foncier Collectif. L'ensemble de ces dispositifs a permis d'atteindre un prix moyen attractif à 2 350 euros TTC du m².

Maisons individuelles

En 2011, à la suite de la création de la nouvelle direction générale Maisons France, Bouygues Immobilier a élaboré une nouvelle offre de maisons individuelles BBC incluant une gamme de maisons à prix très modérés (159 000 euros TTC pour 74 m²) à ossature bois, particulièrement bien adaptée à la demande des jeunes primoaccédants.

La stratégie de repositionnement sur le marché de la maison individuelle a été récompensée en 2011 par la signature d'un protocole d'accord, en partenariat avec la SNI (Société nationale immobilière, filiale de la Caisse des Dépôts), concernant la livraison de 3 000 maisons d'ici quatre ans pour loger les collaborateurs d'EDF. Cet accord porte sur le développement de deux cents opérations immobilières autour des sites de production de l'opérateur. SNI assure le rôle d'investisseur et de bailleur pour une durée de douze ans renouvelable.

Bouygues Immobilier entend se développer sur ce marché porteur.

Noveom, nouvelle génération de résidences évolutives avec services

En novembre 2011, Bouygues Immobilier a lancé, à l'échelle nationale, Noveom, nouvelle génération de résidences évolutives avec services. Conçues avec

le concours d'un ergothérapeute, ces résidences allient ergonomie, confort, design et accessibilité. Avec Noveom, Bouygues Immobilier s'est attaché à développer un habitat et des services adaptés à toutes les étapes de la vie. Il a d'ores et déjà lancé deux premiers programmes Noveom à Tours et dans l'agglomération angevine. Ceux-ci seront mis en chantier au premier trimestre 2012 pour une livraison au quatrième trimestre 2013. Quatre autres projets sont à l'étude à Aix-en-Provence, Marseille, Metz et Rennes.

Un accompagnement client personnalisé

Bouygues Immobilier a mis en place depuis 2010 une politique de relation client personnalisée, du premier contact à la livraison du logement. Chaque client dispose ainsi d'un contact direct auprès d'un(e) responsable relation client. Le client dispose de trois interlocuteurs selon l'avancée du projet :

- **le conseiller commercial** est son interlocuteur jusqu'à l'obtention du financement de son projet ;
- **le responsable relation client** accompagne le client, en collaboration avec les équipes techniques tout au long de la réalisation du projet, de la réservation à la livraison, jusqu'à la période de parfait achèvement ;
- après la période de parfait achèvement, **le responsable service après-vente** intervient pour suivre toute réclamation concernant les garanties décennales.

À tout moment, le service Médiation peut prendre le relais en cas de situation sensible.

Bouygues Immobilier a également développé des partenariats avec le Crédit Lyonnais ou le Crédit Foncier pour offrir des solutions de financement privilégiées à ses clients. Ce service est très apprécié, surtout lorsque les conditions de crédit se tendent, ce qui pourrait être le cas dans le contexte troublé que connaissent les banques et dans le cadre des accords de Bâle III[1].

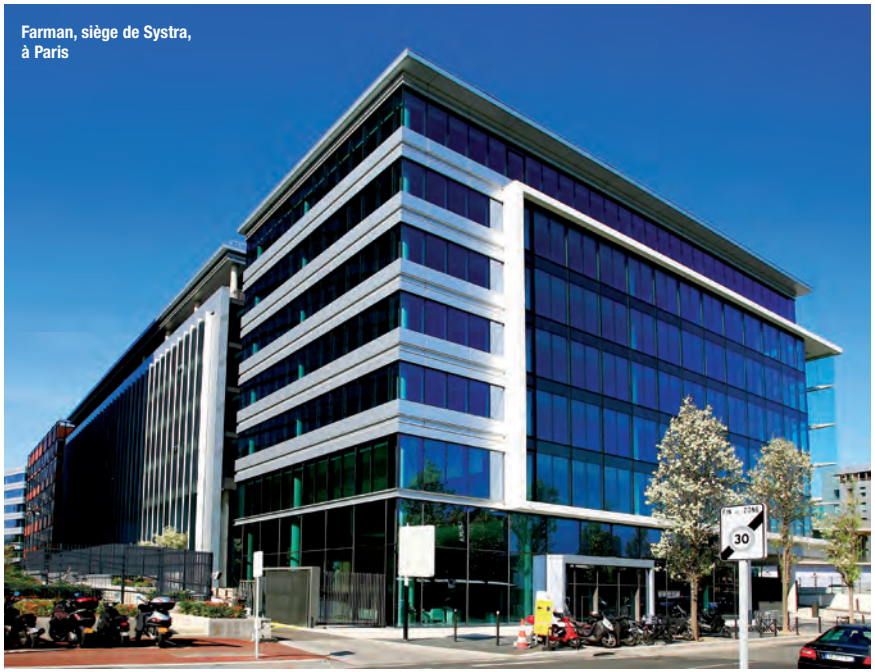
TERTIAIRE : L'IMMOBILIER VERT TROUVE SON MARCHÉ

Fortement corrélé à l'économie mondiale, aux investissements internationaux et aux évolutions des marchés financiers, le marché de l'immobilier d'entreprise en France est plutôt atone depuis deux ans. Les fondamentaux restent cependant sains avec :

- un taux de vacance stabilisé à un niveau raisonnable ;
- une demande placée qui reste active à des niveaux de loyers toujours bas ;
- une vraie demande pour des immeubles aux standards internationaux à haute performance énergétique.

En 2011, trois tendances principales ont caractérisé la demande sur le marché de l'immobilier tertiaire :

- **Optimisation des coûts d'exploitation**. Les entreprises rationalisent leur stratégie de mobilité en recherchant une diminution des coûts d'exploitation, première raison d'un déménagement d'entreprise.
- **Réduction de l'empreinte carbone.** Les objectifs du Grenelle environnement imposent aux entreprises une réduction de leur empreinte carbone par la remise aux normes de leur parc existant ou l'investissement dans de nouvelles surfaces moins énergivores.
- **Optimisation des espaces de travail.** L'évolution des modes de travail et la redéfinition des postes de travail ont un impact important en termes d'aménagement des espaces et de flexibilité d'usage des immeubles tertiaires.

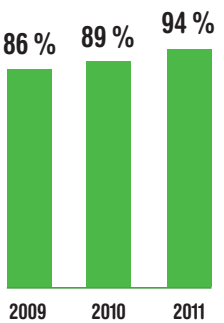

Farman, siège de Systra, à Paris

Dans ce contexte, Bouygues Immobilier a réalisé de belles transactions, prouvant par là même l'adéquation de son offre aux attentes du marché, notamment en matière d'immobilier durable. Les ventes réalisées en 2011 ont, en effet, concerné majoritairement des immeubles à très haute qualité environnementale, voire à énergie positive (Green Office®).

Le montant total des réservations de Bouygues Immobilier dans le tertiaire a atteint 781 millions d'euros.

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES COUVERT PAR UNE CERTIFICATION OU UN LABEL ENVIRONNEMENTAL (H&E, BBC OU HQE®)

Source : Bouygues Immobilier - 2011



(1) Bâle III : dispositions adoptées le 12 septembre 2010 par les banquiers centraux et régulateurs des 27 pays composant le comité de Bâle et proposant de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques (source : banque-info.com)

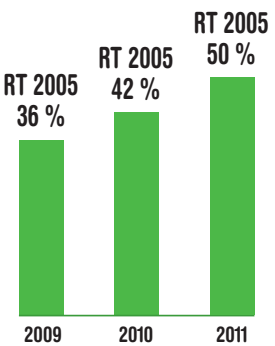
La performance de Bouygues Immobilier en 2011 démontre la pertinence de sa politique : d'une part, un savoir-faire éprouvé en matière de réalisation d'immeubles économes sur le plan énergétique et une stratégie d'innovation réellement différenciante sur le marché de l'immobilier tertiaire avec la conception d'immeubles à énergie positive, assortis de contrats de performance énergétique ; d'autre part, une approche client très personnalisée mettant l'accent sur une relation commerciale étroite et sur l'identification en amont des réels besoins des entreprises.

Immobilier vert, une longueur d'avance

> La réalisation d'immeubles à énergie positive, dotés d'un contrat de performance énergétique garantissant un niveau de charges maîtrisé dans le temps, constitue un atout majeur sur le marché de l'immobilier tertiaire. Cet avantage a été clairement identifié par les entreprises, comme l'ont prouvé, en 2011, la location à Steria du Green Office® Meudon et sa vente à Scor. Deux nouveaux Green Office® sont déjà en développement en Île-de-France.

GAINS ÉNERGÉTIQUES DES IMMEUBLES DE BUREAUX LIVRÉS OU EN CHANTIER EN ÎLE-DE-FRANCE

En moyenne, pour l'ensemble de la production (bâtiment livré ou en chantier dans l'année) de Bouygues Immobilier



> L'immeuble Farman est également un exemple de l'importance du développement durable pour les entreprises. En 2011, Bouygues Immobilier a équipé ce bâtiment d'un système de chauffage par géothermie permettant de réduire sa consommation d'énergie, ses coûts d'exploitation et d'obtenir la labellisation BBC-effinergie®. Cette opération a été couronnée de succès puisque l'immeuble a été loué à Systra et vendu à des investisseurs français de premier plan.

> La livraison du siège social de La Banque Postale à Paris a permis de réaliser la première opération de rénovation suivant la démarche Rehagreen® initiée par Bouygues Immobilier en 2009 et d'ouvrir de nouvelles perspectives sur le marché de la rénovation du parc immobilier tertiaire.

TÉMOIGNAGE

Olivier Vallet, directeur général de Steria France



"Avec Green Office®, nous sommes des pionniers ! Bouygues Immobilier a, en effet, créé un environnement de travail innovant qui deviendra la norme dans quelques années. Un lieu où l'on se sent bien, où il fait bon vivre et travailler mais où aucune ressource n'est gaspillée, grâce à une construction de qualité et des technologies intelligentes comme le pilotage énergétique. Les salariés de Steria se sont très vite appropriés Green Office® et l'apprécient. Nous apprenons ensemble à adopter des comportements respectueux de l'environnement et à mieux gérer nos ressources au quotidien. Pour nous, le choix de ce bâtiment s'est imposé naturellement. Nous sommes une entreprise engagée en faveur du développement durable. Avec Green Office®, nous mettons nos actes en accord avec nos paroles."

Des lancements emblématiques

Bouygues Immobilier accompagne les entreprises sur le long terme dans leurs projets de mobilité grâce à des réalisations clés en main.

Le succès de cette stratégie a été démontré en 2011 par la signature du siège, à Marseille, de la Banque Populaire Provençale et Corse, d'une surface de 12 000 m², celle du futur siège social du groupe Clarins à Paris de 11 000 m², celle de l'extension du siège social de Schneider Electric à Nanterre d'une superficie de 14 400 m² et celle de l'École de formation des avocats des Barreaux à Issy-les-Moulineaux, d'une surface de 8 758 m².

Par ailleurs, Bouygues Immobilier réalise en co-promotion la Tour D2 à La Défense. Cette tour, avec son exostructure métallique très innovante, offrira 54 000 m² d'espaces de bureaux pour 180 mètres de haut et répondra aux critères HQE®. Ses 37 étages pourront accueillir jusqu'à 3 700 salariés sur la commune de Courbevoie. Les travaux ont été lancés en 2011 pour une livraison prévue fin 2014.

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

À l'international, Bouygues Immobilier a connu en 2011 des évolutions contrastées selon la situation économique des pays où il est présent.

Belgique : développement des activités logement

La croissance du potentiel foncier local permet à Bouygues Immobilier de consolider son assise en logement et de viser 10 % de parts de marché en résidentiel sur la région de Bruxelles pour 2012.

Pologne : atteinte de la vitesse de croisière

Créée depuis 10 ans, la filiale polonaise a enregistré en 2011 de très bonnes performances sur ses différents marchés.

Elle a réalisé 380 logements en 2011 et étudie la possibilité d'étendre son activité en dehors de la capitale.

En immobilier d'entreprise, l'événement marquant de l'année est la location, puis la vente à Varsovie du siège d'Orange TPSA, filiale locale de France Télécom, au fonds d'investissement Qatar Holding. Cette vente constitue la plus importante transaction en immobilier tertiaire en Pologne en 2011. D'une surface de 44 000 m², l'immeuble Orange TPSA disposera d'une labellisation Breeam niveau Gold.

Portugal : livraison du centre commercial Aqua Portimão

Le centre commercial Aqua Portimão au Portugal, réalisé par Bouygues Immobilier et inauguré en avril 2011, accueille 117 enseignes, 21 restaurants et un hypermarché. D'une superficie totale de 47 250 m² répartie sur trois niveaux, le centre commercial dispose d'un parking de 1 800 places intégrant des bornes de charge pour véhicules électriques. Avec un taux d'occupation de 94 % à l'ouverture, le centre commercial accueille des enseignes telles que H&M, Primark, Massimo Dutti, Pull&Bear, Kiko, Seaside, etc., ainsi qu'un hypermarché Jumbo (groupe Auchan) de 11 750 m².

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

L'année 2011 a été riche sur les plans social et sociétal pour Bouygues Immobilier. En termes de politique de ressources humaines, les principaux points forts sont l'important niveau d'embauche en 2011, la refonte du parcours d'intégration, la poursuite des efforts pour l'intégration des collaborateurs handicapés et le lancement de la deuxième enquête de perception interne (la première ayant eu lieu en 2006).

En matière de responsabilité sociétale, l'engagement de Bouygues Immobilier auprès des associations de solidarité s'est accentué en 2011 avec la mobilisation des collaborateurs durant la Journée de Solidarité Entreprise organisée le 8 avril 2011 et le renforcement du soutien au projet Médiaterre, porté par l'association Unis-Cité, association pionnière du service civique en France.

Responsabilité sociale : une mobilisation sur tous les fronts

Une politique de recrutement très active

Pour faire face à la forte activité en logement, Bouygues Immobilier a recruté 386 personnes en 2011, représentant un accroissement net de 10 % de ses effectifs et portant ainsi le nombre global de collaborateurs à 1 583 au 31 décembre 2011.

Cette politique a été relayée par une campagne de recrutement 100 % *on line* et au travers de témoignages de collaborateurs, permettant ainsi de faire découvrir les métiers de Bouygues Immobilier à un public plus large et diversifié. Avec près de 49 % de femmes dans l'effectif global, la parité progresse chez Bouygues Immobilier, notamment au sein de la population cadre, avec 36 % de femmes cadres, soit une progression de 10 % en trois ans sur un effectif en croissance.

Refonte du parcours d'intégration

Avec 70 % de cadres et une activité de services très liée à la qualité de son capital humain, Bouygues Immobilier a pour objectif d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents dans son secteur. Pour répondre à cet enjeu, la qualité de l'accueil et les premiers mois de l'intégration sont primordiaux. Ainsi, Bouygues Immobilier a repensé le parcours d'intégration de ses nouveaux embauchés pour leur faire découvrir l'ensemble de ses métiers de façon innovante, interactive et en équipe, quel que soit leur métier, autour d'un *serious game session*®. Il leur permet de développer leur réseau en interne, d'avoir une vision globale des métiers, ouvrant sur des possibilités de passerelles entre les métiers.



Suite à l'enquête 2011 (82 % de répondants), 93 % des collaborateurs se disent fiers de travailler chez Bouygues Immobilier

Une direction Développement des ressources humaines a également été créée afin de développer l'attractivité employeur de Bouygues Immobilier, sa politique de responsabilité sociale et d'accentuer sa politique de management des talents.

Perception des collaborateurs : un très bon climat interne

La deuxième édition de l'enquête de perception, réalisée par Ipsos en octobre 2011, révèle une forte satisfaction des collaborateurs quant à leurs conditions de travail dans l'entreprise et à leur adhésion à ses valeurs et à sa stratégie. Réalisée par un organisme indépendant sur la base d'un questionnaire anonyme et proposée à tous les collaborateurs, cette enquête a suscité une participation de 82 %. Les collaborateurs se sont déclarés à 97 % confiants en l'avenir et à 93 % fiers de travailler chez Bouygues Immobilier. Enfin, 83 % des répondants considèrent disposer des moyens nécessaires pour faire un travail de qualité.

Dans le cadre de cette enquête, et pour la première fois, Bouygues Immobilier a souhaité mettre en place un baromètre de mesure du stress lié au travail. Ainsi, la moyenne de niveau de stress est de 6,5, conforme à la moyenne nationale des entreprises privées françaises (enquête Red® 2011 d'Ipsos Loyalty). De plus, Bouygues Immobilier continue ses investissements en formation à destination des managers, sur la prévention du stress au travail (ainsi, 75 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête interne déclarent que leur manager est attentif au bien-être de ses collaborateurs).



Mobilisés pour la journée Solid'R, les collaborateurs ont effectué ensemble plus de 8 400 heures cumulés de volontariat

Bouygues Immobilier, une entreprise "handi-accueillante"

En 2011, quarante-six collaborateurs volontaires ont été nommés "correspondants handicap", assurant une présence sur l'ensemble des établissements.

Ces volontaires, en lien avec les responsables des ressources humaines, et avec l'appui de la Mission Handicap créée en 2011 au sein de la direction des ressources humaines, sont chargés de faciliter le dialogue en interne sur des sujets comme la reconnaissance du handicap, l'adaptation des postes de travail et l'aménagement des conditions de travail pour les personnes handicapées.

Autre aspect de leur mission : développer le chiffre d'affaires hors taxe réalisé auprès des entreprises du secteur protégé, qui a augmenté de plus de 50 % cette année, passant de 253 000 euros en 2010 à 382 000 euros en 2011.

Reconnues en situation de handicap, vingt-trois personnes ont été accueillies au cours de cette année dans les équipes de l'entreprise.

Responsabilité sociétale : une entreprise engagée

Journée Solid'R : forte mobilisation des collaborateurs

Avec 82 % de participation parmi les collaborateurs de Bouygues Immobilier, la première édition de la journée Solid'R (8 avril 2011) s'est imposée comme la plus importante manifestation de solidarité jamais organisée dans une entreprise française par l'association Unis-Cité. Pendant une journée, 1 200 salariés se sont investis sur le terrain aux côtés d'associations préalablement sélectionnées. En partenariat avec Unis-Cité, quarante-neuf associations de solidarité avaient, en effet, été identifiées pour cette journée, proposant aux collaborateurs de participer à diverses actions concrètes (rénovation de locaux, aide aux personnes à mobilité réduite, animation d'ateliers pour des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, nettoyage de sites naturels, etc.).

Médiaterre : réduire la précarité énergétique

La Fondation d'Entreprise Bouygues Immobilier a élargi en 2011 son soutien au programme Médiaterre à cinq villes (Lille, Nantes, Bordeaux, Grenoble et Marseille). Ce programme, lancé en 2010 par l'association Unis-Cité, a pour objectif de sensibiliser les habitants des quartiers populaires aux "éco-gestes" pour leur permettre, entre autres, de réaliser des économies sur leur facture énergétique. En 2011, les familles accompagnées par les volontaires d'Unis-Cité ont ainsi réduit leur facture d'électricité de douze euros par mois en moyenne, diminué leur consommation d'eau de 3 000 litres par mois, soit neuf euros d'économie, et fait cinq fois moins d'erreurs dans le tri sélectif des déchets domestiques. Un local de 70 m² a, par ailleurs, été mis gracieusement à la disposition des volontaires d'Unis-Cité sur le programme Valnaturéal de Bouygues Immobilier à Marseille.

Création de liens entre les quartiers

L'accompagnement des habitants des quartiers fait désormais partie intégrante des grands programmes menés par Bouygues Immobilier. En 2011, sur le programme Ginko à Bordeaux, la Fondation d'Entreprise Bouygues Immobilier a soutenu, en partenariat avec l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique), la création de micro-entreprises dans le quartier voisin des Aubiers pour favoriser l'intégration urbaine locale. Sur Valnaturéal à Marseille, la concertation avec les commerçants des quartiers voisins a facilité l'intégration des nouveaux commerces.

Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Premier bilan carbone complet pour Bouygues Immobilier

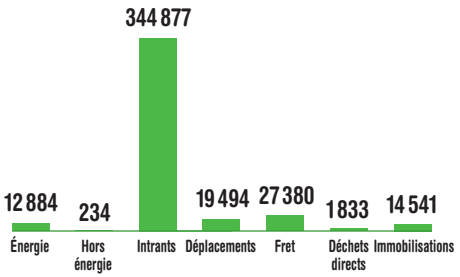
Poursuivant ses efforts pour la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES), Bouygues Immobilier a réalisé en 2011, grâce à la mise en place d'un *reporting* interne, le premier bilan carbone complet de son activité. Le périmètre pris en compte comprend à la fois les activités du siège d'Issy-les-Moulineaux, celles des implantations locales et celles liées aux chantiers des logements et bureaux réalisés. L'objectif de cette démarche globale et transparente est d'avoir une vision transversale des émissions de GES générées par l'ensemble des activités de l'entreprise.

- Les émissions de GES liées au fonctionnement du siège et des agences s'élèvent à 13 067 tonnes équivalent CO_2 par an. L'identification des postes les plus émissifs permettra d'établir un plan de réduction dès 2012. D'ores et déjà, l'augmentation du recours à la visioconférence de 7 % en 2011 par rapport à 2010 (ce qui correspond à près de 7 200 heures) a permis de réduire de 21 % le nombre de kilomètres parcourus par collaborateur pour les déplacements professionnels (en avion et en train).
- Bouygues Immobilier a procédé depuis 2010 à la réalisation d'un bilan de ses émissions de GES complet sur toutes ses opérations de logement et de ses principaux immeubles de bureaux en phase de construction. Cette démarche permet d'identifier les postes les plus émissifs en GES (matériaux intrants : béton et acier, fret),

BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE
en tonnes éq. CO_2

Source : Bouygues Immobilier - 2011

Total : 421 243



de recenser et de valoriser les bonnes pratiques pour réduire les émissions des opérations.

> Bouygues Immobilier a réalisé plus de 210 bilans carbone en 2011 et intégré ses filiales dans cette démarche en réalisant un bilan des émissions de GES sur une opération de bureaux d'Urbiparc et sur une opération de logement d'Urbis.

Achats responsables

Bouygues Immobilier, adhérant au Pacte mondial des Nations unies et signataire de la charte RSE du groupe Bouygues, demande à l'ensemble de ses partenaires de s'engager à mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour préserver l'environnement et respecter les dispositions d'ordre social. Des clauses RSE sont intégrées dans les contrats avec les fournisseurs. Elles seront systématisées en 2012 pour les entreprises intervenant sur les chantiers.

Les consultations sont conduites au travers d'une analyse multicritère intégrant cette vision. Cette analyse est complétée par une approche "produit" pour évaluer l'impact sanitaire, notamment sur la qualité de l'air en fonction des matériaux utilisés pour la réalisation du logement.

La démarche d'évaluation RSE a été mise en place chez Bouygues Immobilier en 2009. Désormais, tous les partenaires industriels en logement, notamment ceux référencés dans le cadre des collections nationales, font l'objet d'une évaluation par EcoVadis sur la base de 21 critères adaptés aux enjeux et risques des achats. En 2011, Bouygues Immobilier a initié une nouvelle approche auprès des TPE et PME intervenant sur les chantiers avec un questionnaire d'auto-évaluation sous le contrôle du responsable d'appel d'offres. Ce document a été élaboré au sein du groupe Bouygues.

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

Quartiers durables : un nouveau levier de croissance

En 2011, Bouygues Immobilier a lancé UrbanEra®, démarche innovante et pragmatique de l'urbanisme durable. Fort de son expérience diversifiée et de son engagement de longue date en faveur de l'innovation durable, Bouygues Immobilier franchit un nouveau pas vers le métier d'opérateur urbain :

> en inventant les standards de demain en matière de bureaux, de logements et d'aménagement urbain durable,

> en tissant des partenariats de long terme avec les collectivités locales,

> en créant l'écosystème qui assure le modèle économique de ces nouveaux concepts (contrats de performance énergétique, partenariats public-privé urbains, etc.),

> en enrichissant son métier de promoteur immobilier avec la gestion de services urbains.

Avec UrbanEra®, Bouygues Immobilier propose aux collectivités locales une réponse "sur mesure" globale pour la réalisation d'une nouvelle génération de quartiers durables, à forte mixité d'usage et à énergie positive. C'est un engagement auprès des collectivités locales sur des indicateurs mesurables et des objectifs cibles, définis en concertation avec elles, autour de sept piliers : l'efficacité énergétique urbaine, la gestion raisonnée de l'eau, la valorisation et le recyclage des déchets, l'éco-conception des bâtiments, l'éco-mobilité, la biodiversité et la santé et les services de proximité.

Bouygues Immobilier affirme ainsi son leadership sur de nouveaux champs d'innovation pour la réalisation d'une ville équilibrée, évolutive, fluide, économe, vivante et intelligente.

Premières concrétisations

Preuve de sa pertinence par rapport aux attentes des collectivités locales, UrbanEra® a permis à Bouygues Immobilier de remporter trois projets en 2011 :

> Hikari à Lyon Confluence est un projet d'îlot mixte logement et tertiaire (superficie : 12 660 m² Shon), autonome sur le plan énergétique. Sa conception, qui prévoit la mutualisation des productions et des consommations énergétiques, permettra de réaliser 60 % d'économies sur la consommation de l'îlot. Ce projet fait l'objet d'un partenariat avec des entreprises japonaises de premier plan telles Toshiba et le Nedo, agence para-gouvernementale japonaise de soutien à la R&D dans les énergies nouvelles. Cette excellence environnementale est associée à une forte exigence architecturale, avec un soin tout particulier accordé à la qualité de vie des habitants. Dessinés par l'architecte japonais Kengo Kuma, les bâtiments se caractérisent par leur légèreté et leur transparence mariant le verre, la pierre et le bois.

> À Strasbourg, Wacken sera le premier territoire à énergie positive en France (aménagement d'une zone de 100 000 m²). L'objectif est de parvenir à un équilibre entre la production, la consommation et le stockage d'énergie pour atteindre une baisse de consommation de 20 à 30 % au niveau du quartier avec le concours d'Électricité de Strasbourg.

> Châtenay-Malabry : ce premier îlot mixte de 12 000 m² à énergie positive en Île-de-France, conçu par l'Atelier d'Architecture Brenac et Gonzalez, préfigure les quartiers durables de demain.

En parallèle, la réalisation d'IssyGrid®, premier réseau de quartier intelligent *(smart grid)*, permettra à Bouygues Immobilier, dès 2012, de démontrer la faisabilité du pilotage énergétique au niveau d'un quartier entier. IssyGrid® rassemble autour de la Ville d'Issy-les-Moulineaux des acteurs industriels majeurs pour réaliser un modèle de production et de gestion de l'énergie à l'échelle du quartier. IssyGrid® est le premier terrain d'application d'Embix, société commune entre Alstom, Bouygues Immobilier et ETDE, pour la réalisation d'un *smart grid.*

Pour chaque projet UrbanEra®, un consortium technologique réunissant l'ensemble des compétences requises est constitué autour de Bouygues Immobilier en fonction des problématiques spécifiques liées à chaque territoire. Des partenariats économiques et des plateformes industrielles d'innovation, locales ou nationales, sont mises en place avec des acteurs spécialisés qui s'engagent dans la gestion urbaine future des territoires.

Avec UrbanEra®, Bouygues Immobilier fait évoluer son modèle d'activité. Ce nouveau positionnement représente clairement un levier de croissance pour Bouygues Immobilier dans les années à venir.

Modalités de dialogue de Bouygues Immobilier avec les parties prenantes

Les parties prenantes	Leurs attentes	Les réponses de Bouygues Immobilier	Organes et modalités de dialogue
Clients	> Écoute > Qualité de service et de réalisation, compétitivité > Innovation > Respect de l'environnement > Éthique	> Démarche qualité certifiée Iso 9001 et NF Logement > Certification environnementale des programmes (H&E, HQE®, BBC-effinergie®, etc.)	> Un interlocuteur (relation client) et une plateforme téléphonique dédiés > 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) > Site internet > Enquêtes de satisfaction auprès des clients
Partenaires Entreprises Fournisseurs	> Loyauté > Équité > Pérennité des relations	> Partenariats > Charte éthique > Charte RSE fournisseurs > Évaluation de la performance RSE des fournisseurs	> Réunions périodiques d'échanges et d'information avec les intervenants tout au long du déroulement du chantier > Gestion de la relation avec les fournisseurs à travers une évaluation annuelle et des plans de progrès pilotés par la direction Technique centrale > Évaluation des entreprises à travers le bilan qualité
Administrations Collectivités locales Organismes publics	> Dialogue et transparence > Partenariats durables > Respect de la réglementation > Préservation de l'environnement > Comportement éthique et responsable	> Projets immobiliers certifiés respectueux de l'environnement > Projets d'aménagement / quartiers durables > 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) > Dialogue de proximité entre les implantations régionales Bouygues Immobilier (direction régionale, directeurs d'agences) et les collectivités locales
Associations Organisations non gouvernementales (ONG)	> Dialogue et transparence > Partenariats durables > Préservation de l'environnement > Comportement éthique et responsable	> Fondation d'Entreprise > Observatoire de la Ville > Partenariat avec Unis-Cité > Journée Solid'R > Adhésion au Global Compact	> Comités de pilotage périodiques dans le cadre des actions portées par la Fondation d'Entreprise > Communiqués de presse, conférences de presse, petits-déjeuners avec les blogueurs, etc. > Site internet, présence dans les médias sociaux (Twitter, Facebook, etc.)
Riverains des chantiers	> Maîtrise et réduction des impacts des chantiers	> Dispositifs de consultation, de dialogue et d'information	> Réunions de concertation et d'information des riverains > Panneaux d'information sur site
Collaborateurs Organisations syndicales	> Conditions de travail, sécurité et santé > Écoute et dialogue > Sens du respect, droits sociaux et syndicaux > Équité, diversité > Reconnaissance au travail, formation	> Formation > Entretiens annuels (compétences et performances) > Actionnariat salarié (Bouygues Partage et intéressement) > Avantages sociaux > Programme "BI & Me" : "qualité de vie au travail" et dispositif de prévention du stress au travail	> CHSCT, Comité d'entreprise, élections professionnelles > Communication interne : magazine interne *BIM,* site intranet > Réunions d'information : journée des managers, petits-déjeuners Collaborateurs avec la direction générale, "tchat" via intranet > Enquête sociale Collaborateurs
Organisations professionnelles Communauté scientifique et éducative	> R&D et innovation > Mutualisation des compétences > Partage des connaissances	> Participation à des groupes de travail sur "l'immobilier durable" dans les fédérations professionnelles > Participation à des projets de recherche avec le CEA, l'Ines, le CSTB, l'Afnor, l'Ademe, etc. > Co-fondateur du mastère spécialisé "Construction et habitat durables" de l'Ensam et l'ESTP > Offres de stages et contrats en alternance > 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 > Direction Innovation et Développement durable au sein de Bouygues Immobilier > 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 - BBC : Bâtiments basse consommation - BBC-effinergie : La consommation maximale pour les constructions résidentielles neuves est en moyenne à 50 kWh/m2/an en énergie primaire. - 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

Responsabilité sociétale : enjeux et indicateurs clés

Objectifs	Indicateurs	Unité	2010	2011	Commentaires	Objectifs 2012
Promouvoir l'immobilier vert comme moteur de croissance	Chiffre d'affaires couvert par une certification et/ou un label environnemental (H&E, HQE®, BBC-effinergie®)	%	89	94	> Labellisation BBC-effinergie® de tous les programmes de logements depuis juillet 2010 > Labellisation BBC-effinergie® de l'immeuble de bureaux Farman à Paris	> Généraliser la labellisation BBC-effinergie® dans l'immobilier de bureaux
	Logements BBC-effinergie® commercialisés	Nombre	6 000	11 150	> Grâce à la labellisation BBC-effinergie® de tous les programmes en France depuis juillet 2010 et aux très bonnes performances commerciales du Logement en 2011, le nombre de logements BBC-effinergie® commercialisés a augmenté de 86 % en 2011	> Valider le modèle Bepos (Bâtiment à énergie positive) en logement grâce à la livraison de deux programmes à énergie positive (Aix-en-Provence et Montreuil)
	Surface de bureaux à énergie positive en chantier ou livrés dans l'année	m²	23 000	23 000	> Livraison du premier Green Office® Meudon certifié Breeam "excellent"	> Développer les Green Office® (deux en cours en Île-de-France)
Favoriser la diversité au sein de l'entreprise	Femmes cadres dans l'effectif total des cadres	%	34,7	36,5	> Progression de 12 % en trois ans de la part de femmes cadres sur un effectif en croissance	> Poursuivre les actions en faveur de la parité entre les femmes et les hommes
Renforcer l'engagement dans la politique handicap	Personnes en situation de handicap accueillies (tous types de contrats, toutes durées)	Nombre	18	23	> Mise en place d'un réseau de 46 "correspondants handicap" en régions > Près de 400 collaborateurs sensibilisés à la diversité grâce au *learning game* "Diversité & Performance" et aux ateliers proposés lors de la semaine du Handicap	> Continuer à favoriser l'accueil des personnes en situation de handicap (tout type de contrat) au sein de l'entreprise. Objectif : 30 recrutements en trois ans (2011, 2012, 2013)
	Montant des achats réalisés avec le secteur protégé	K€	253	382	> Le chiffre d'affaires commandé au secteur protégé a progressé de 51 % en 2011, notamment grâce à la création de correspondants en régions	> Poursuivre la dynamique de soutien au secteur adapté
Améliorer la qualité de vie dans l'entreprise	Taux de participation à l'enquête "Bien-être & Performance"	%	67[a]	82	> Ce très bon taux de participation garantit la représentativité des résultats. Dans ce cadre, 92 % des collaborateurs sont globalement satisfaits de travailler chez Bouygues Immobilier	> Restituter les résultats de l'enquête 2011 à tous les collaborateurs par le biais de réunions locales. Déployer les plans d'actions locaux et nationaux qui en découlent
Manager et développer les compétences des collaborateurs	Collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année	%	78	70	> Malgré une augmentation de près de 20 % de l'investissement en formation et une évolution favorable du nombre de seniors formés en 2011, ces deux indicateurs sont en baisse du fait d'un volume important de recrutements cette année, et des efforts concentrés sur la refonte de la session d'intégration mise en place au dernier trimestre	> Former 100 % des nouveaux embauchés dans le cadre du nouveau parcours d'intégration dans les six mois de leur arrivée
	Formation par collaborateur (moyenne)	Nombre de jours	2,4	2,1		
Réduire l'impact environnemental de l'activité de l'entreprise, dont les émissions de gaz à effet de serre	Bilans carbone réalisés sur des programmes immobiliers	Nombre	149	210	> Réalisation du premier bilan carbone complet de toutes les activités et réalisations de Bouygues Immobilier > Mise à jour de l'outil de systématisation du bilan carbone pour les opérations de logements	> Développer la réalisation de bilans carbone en immobilier d'entreprise et établir un premier plan de réduction des émissions de gaz à effet de serrre
	Visioconférences pour limiter les déplacements	Nombre	6 734	7 195	> L'utilisation de l'outil de visioconférence a connu une hausse de 7 % Parallèlement, les déplacements professionnels en avion et en train ont diminué de 21 % (km moyen par salarié)	> Poursuivre la démarche en favorisant le travail à distance au travers des visioconférences et des outils de travail nomade

Anru : Agence nationale pour la rénovation urbaine - BBC : Bâtiments basse consommation. La consommation maximale pour les constructions résidentielles neuves est en moyenne à 50 kWh/m2/an en énergie primaire - H&E : Habitat et environnement - HQE® : Haute qualité environnementale - n. a. : non applicable - RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

(a) selon la dernière enquête réalisée en 2006

Bouygues Immobilier Responsabilité sociétale : enjeux et indicateurs clés (suite)

Objectifs	Indicateurs	Unité	2010	2011	Commentaires	Objectifs 2012
Développer le pilotage énergétique à l'échelle du bâtiment et du quartier	Logements en cours de réalisation équipés d'outils d'affichage des consommations énergétiques	Nombre	n. a.	491	> Équipement des logements d'outils de mesure de la consommation énergétique	> Généraliser l'équipement des logements en outils de mesure de la consommation énergétique en anticipation de la Règlementation thermique de 2012 (RT 2012) > Étudier la mise en place d'outils de pilotage et de services de *coaching* énergétique
	Surface de bureaux en cours de chantier, livrés, ou en réhabilitation dans l'année, équipés d'un système de mesure et de pilotage des consommations énergétiques	m^2	n. a.	23 000	> Développement du logiciel SI@GO permettant d'assurer le suivi et le pilotage de la consommation énergétique dans les immeubles de bureaux > Mise en place de SI@GO et du premier contrat de performance énergétique sur Green Office® Meudon > Lancement d'IssyGrid® à Issy-les-Moulineaux : premier réseau intelligent de production, gestion et stockage de l'énergie à l'échelle d'un quartier	> Déployer le logiciel de pilotage énergétique SI@GO sur les opérations tertiaires – immeubles neufs et réhabilitation – en France
Développer des quartiers durables	Surface de quartiers durables en montage, en chantier ou livrés	m^2 Shon	328 264	560 924	> Quatre quartiers durables en cours de réalisation : Ginko à Bordeaux, Valnaturéal à Marseille, Fort d'Issy en Île-de-France et Roquebrune Cap Martin, primé lors du palmarès national 2011 des éco-quartiers par le ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, dans la catégorie "Performances écologiques" avec une mention "innovante" > Lancement en 2011 de la démarche UrbanEra® avec trois premières concrétisations : - Hikari à Lyon Confluence : premier îlot mixte à énergie positive - Wacken à Strasbourg : premier territoire à énergie positive - Châtenay-Malabry : ilôt mixte à énergie positive en Île-de-France	> Réaliser les quartiers durables en cours et développer de nouveaux projets UrbanEra®
Encourager l'accession à la propriété des primoaccédants et participer au développement du parc locatif social	Logements réservés à l'unité par des primoaccédants	%	19	20	> Les primoaccédants représentent aujourd'hui les trois quarts de ses acquéreurs occupants > Plus de 2 500 logements ont été commercialisés en zone Anru	> Développer des offres adaptées aux primoaccédants en logement collectif et maison individuelle
	Logements vendus à des bailleurs sociaux	Nombre	2 931	3 421	> Le nombre de logements vendus à des bailleurs sociaux a augmenté de 17 % en réponse à la demande toujours croissante en logements sociaux	> Poursuivre le développement de nos partenariats avec les bailleurs sociaux
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€	816	1 330[a]	> Organisation de la plus grande journée de solidarité entreprise en France, mobilisant plus de 1 200 salariés (soit 82 % des salariés) au sein de quarante-neuf associations de solidarité, en partenariat avec Unis-Cité	> Développer les actions de solidarité urbaine au sein de la Fondation d'Entreprise Bouygues Immobilier
Mobiliser les partenaires et fournisseurs dans une démarche RSE	Fournisseurs évalués sur leur politique RSE par EcoVadis	Nombre	39	67	> Tous les fournisseurs[b] référencés (achats réalisés par Bouygues Immobilier auprès d'industriels) ont été évalués sur leur politique RSE par EcoVadis	> Élargir la démarche d'évaluation RSE aux entreprises intervenant sur les chantiers par l'intermédiaire d'un questionnaire interne

(a) y compris valorisation du volontariat des employés (non comptabilisé dans le tableau relatif au mécénat au chapitre "Le Groupe") (b) cumul des fournisseurs de rangs 1 et 2

Indicateurs extra-financiers au 31 décembre

Famille	Indicateurs	Périmètre	Unité	2009	2010	2011	Référentiels
Qualité	Chiffre d'affaires comptable certifié Iso 9001	France et Europe	%	96,2	91,5	94,2	GRI 3.2 Iso 26000 6.7
Système de management environnemental (SME)	Chiffre d'affaires couvert par une certification et/ou un label environnemental (H&E, HQE®, BBC-effinergie®)		%	85,9	89,1	93,7	GRI 3.2 Iso 26000 6.4
Femmes	Collaboratrices cadres dans l'effectif total des cadres	France et Europe	%	33,1	34,7	36,5	GRI LA13 Iso 26000 6.4
	Collaboratrices à un poste de management		%	20,9	23,5	26,9	
Handicap	Collaborateurs en situation de handicap recrutés (tous types de contrats)	France	Nombre	5	18	23	GRI LA13 Iso 26000 6.3
	Chiffre d'affaires réalisé avec le secteur adapté et protégé		K€	224	253	382	GRI LA13 Iso 26000 6.6
Formation	Salariés ayant bénéficié d'une formation	France et Europe	%	71	78	70	GRI LA10 Iso 26000 6.4
	Jours de formation par collaborateur		Nombre (moyenne)	2,0	2,4	2,1	Interne Iso 26000 6.4
	Masse salariale annuelle consacrée à la formation		%	1,9	2,0	2,2	
Relations sociales	Accords collectifs négociés et en vigueur	France	Nombre	6	12	14	GRI LA14 Iso 26000 6.4
	Participation aux dernières élections du comité d'entreprise		%	75,6	76,2	76,2	
Qualité de vie au travail	Taux d'absentéisme	France	%	2,4	2,1	3,1	GRI LA7 Iso 26000 6.4
Seniors	Collaborateurs de 55 ans et plus	France et Europe	Nombre	105	121	130	GRI LA13 Iso 26000 6.3
	Collaborateurs de 50 ans et plus ayant bénéficié d'une formation dans l'année		Nombre	109	127	142	GRI LA11 Iso 26000 6.4
Mécénat et œuvres sociales	Dépenses de solidarité	France	K€	499	816	1 330	GRI SO1 Iso 26000 6.8
Énergie	Consommation directe d'électricité	France (uniquement consommations facturées)	kWh par collaborateur	3 564	2 411	2 912	GRI EN3 Iso 26000 6.5
Eau	Consommation d'eau par collaborateur	Siège social	m^3 par collaborateur	13,6	9,1	7,4	GRI EN8 Iso 26000 6.5
CO_2	Émissions moyennes des véhicules de fonction	France	g CO_2 par km	133	134	123	GRI EN29 Iso 26000 6.5

BBC : Bâtiments basse consommation - H&E : Habitat et environnement - HQE® : Haute qualité environnementale

Leader mondial de la **route**

Présent dans 50 pays, Colas est leader de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport. Le groupe intègre aussi l'ensemble des activités industrielles liées à ses métiers.



Chiffres clés

Chiffre d'affaires 2011
12 412 M€
(+ 6 %)

Marge opérationnelle courante
3,8 %
(+ 0,7 point)

Résultat net part du Groupe
336 M€
(+ 50 %)

Carnet de commandes
6,5 Md€
(+ 5 %)

Collaborateurs
62 886

Objectif

Chiffre d'affaires 2012
12 500 M€ (+ 1 %)

Faits marquants

Autoroute A63 (France) :
> Concession et début des travaux.

PPP* routiers en France :
> Contournement de Vichy.
> Voirie du Plessis-Robinson.

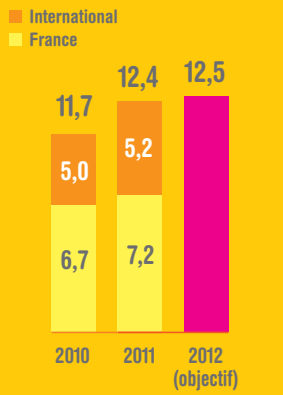
Autres contrats importants :
> Autoroutes au Canada.
> Aéroport à Maurice.
> Tramways de Tours, Dijon, Besançon (France) et Casablanca (Maroc).
> Métros de Caracas (Venezuela) et Kuala Lumpur (Malaisie).
> Maintenance du réseau ferré au Royaume-Uni.

Acquisition de Gamma Materials Ltd (Maurice) à hauteur de 50 %.

(*) partenariats public-privé

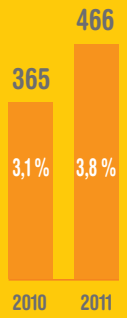
Chantier d'abaissement de l'A29 à proximité de Licourt (Somme)

CHIFFRE D'AFFAIRES en milliards d'euros



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (en millions d'euros)

Marge opérationnelle courante en %

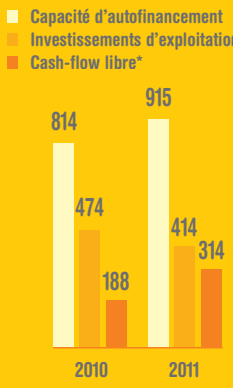


RÉSULTAT NET* en millions d'euros



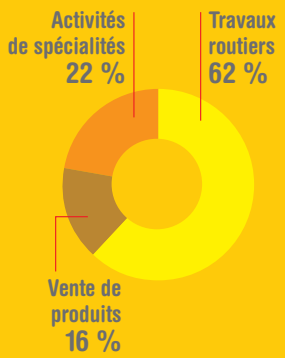
(*) part du Groupe

GÉNÉRATION DE CASH-FLOW en millions d'euros

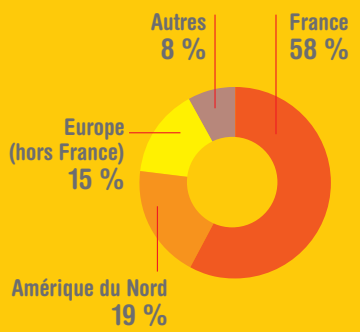


(*) avant variation du Besoin en fonds de roulement

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



BILAN RÉSUMÉ

AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	2010	2011
ACTIF		
• Immobilisations corporelles et incorporelles	2 525	2 614
• Goodwill	445	450
• Actifs financiers et impôts non courants	734	817
ACTIF NON COURANT	3 704	3 881
• Actifs courants	3 548	3 910
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	411	446
• Instruments financiers*	13	18
ACTIF COURANT	3 972	4 374
TOTAL ACTIF	7 676	8 255
PASSIF		
• Capitaux propres (part du Groupe)	2 345	2 494
• Intérêts minoritaires	30	34
CAPITAUX PROPRES	2 375	2 528
• Dettes financières non courantes	200	242
• Provisions non courantes	750	750
• Autres passifs non courants	95	110
PASSIF NON COURANT	1 045	1 102
• Dettes financières courantes	50	48
• Passifs courants	3 975	4 431
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	209	114
• Instruments financiers*	22	32
PASSIF COURANT	4 256	4 625
TOTAL PASSIF	7 676	8 255
Trésorerie nette	(57)	28

(*) couverture des dettes financières en juste valeur

COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

(en millions d'euros)	2010	2011
CHIFFRE D'AFFAIRES	11 661	12 412
• Dotations nettes aux amortissements	(470)	(461)
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(173)	(114)
• Autres produits et charges courants	(10 653)	(11 371)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	365	466
• Autres produits et charges opérationnels	(52)	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	313	466
• Coût de l'endettement financier net	(30)	(24)
• Autres produits et charges financiers	(7)	3
• Charge d'impôt	(122)	(163)
• Quote-part du résultat net des entités associées	69	59
RÉSULTAT NET	223	341
• Part des intérêts minoritaires	1	(5)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)	224	336

PERSPECTIVES 2012

Le carnet de commandes à fin décembre 2011 s'élève à 6,5 milliards d'euros, en hausse de 5 % par rapport à fin 2010. Ce carnet d'un niveau élevé constitue une bonne base pour démarrer l'exercice 2012.

L'attribution provisoire du contrat de partenariat public-privé du contournement LGV Nîmes-Montpellier au groupement dans lequel Colas intervient est un élément favorable supplémentaire.

Les tendances des nombreux marchés où Colas est présent restent cependant difficiles à prévoir. En France, de grands chantiers débutent ou sont en phase de démarrage, et de nombreux projets existent. L'incertitude porte sur la difficulté des collectivités locales à les financer. Les filiales en Amérique du Nord devraient continuer à bénéficier de marchés porteurs (Canada) ou résistants (États-Unis), avec une reprise, même si elle est modeste, de l'économie américaine. En Europe, les perspectives d'activité semblent stables à l'ouest et l'objectif d'atteindre un résultat proche de l'équilibre en Europe centrale est maintenu. En Afrique et dans l'Océan Indien, l'activité devrait être correcte, et l'Asie et l'Australie devraient rester dynamiques.

Dans un contexte économique incertain, une extrême vigilance prédominera dans la stratégie de l'ensemble des managers du groupe et la rentabilité sera privilégiée au volume. Colas dispose de nombreux atouts, notamment d'une large répartition géographique de ses implantations.

En fonction des éléments disponibles, une première hypothèse de chiffre d'affaires pour 2012 a été arrêtée à 12,5 milliards d'euros.



Alexandra Vajsman, ingénieur R&D



Construction de l'autoroute 73 au Québec (Canada)

LE PROFIL DE COLAS

Leader de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport

Présent dans 50 pays sur les cinq continents à travers 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 / canalisations, services et concessions).

Avec près de 63 000 collaborateurs et 110 000 chantiers réalisés chaque année dans le monde, le chiffre d'affaires consolidé a atteint 12,4 milliards d'euros en 2011 (dont 42 % à l'international), la Route représentant près de 80 % de l'activité. Avec un réseau international de 680 carrières et gravières, 140 usines d'émulsion, 580 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.).

Les activités

Très diversifiée, couvrant les grands projets mais aussi les chantiers de taille modeste, l'activité **Routes** bénéficie d'une large gamme de métiers et de savoir-faire. Elle consiste en la réalisation de chantiers de construction ou d'entretien d'infrastructures de transport, d'aménagements urbains ou de loisirs (autoroutes, routes nationales, départementales, communales, aéroports, ports, plateformes pour réseaux ferrés ou transports en commun urbains en site propre, etc.), et de génie civil (y compris des ouvrages d'art complexes dans certains pays). Elle est complétée, en amont, par des activités de production et de recyclage de granulats, et de fabrication de matériaux routiers (enrobés, liants, émulsions, béton prêt à l'emploi, bitume) autoconsommés ou vendus à des tiers. En France comme à l'international, l'activité routière présente un caractère de forte saisonnalité plus ou moins marquée selon les pays.

Complémentaires à la route, les **activités de spécialités** comprennent la **Sécurité Signalisation routière** (fabrication, pose et maintenance d'équipements de sécurité, de signalisation horizontale et verticale, d'équipements lumineux et de gestion de trafic ou d'accès), les **Pipelines Canalisations** (pose et entretien de pipelines et canalisations pour le transport des fluides de type pétrole, gaz et eau), l'**Étanchéité** (production et commercialisation de membranes d'étanchéité, réalisation de travaux d'étanchéité de voirie (asphalte), et d'étanchéité et/ou d'enveloppe de bâtiment), le **Ferroviaire** (conception et ingénierie de grands projets complexes ; construction, renouvellement et entretien des réseaux ferroviaires au niveau des voies pour les lignes à grande vitesse (LGV), voies traditionnelles, tramways et métros ; électrification, signalisation, travaux spécifiques ; activité de fret ferroviaire). Le **Bâtiment** comprend une activité de construction, de réhabilitation et de démolition-déconstruction. L'activité **Production et vente de produits issus du raffinage de pétrole** porte sur le bitume, les huiles, cires, paraffines et fiouls spéciaux.

Positionnement concurrentiel

En **France,** Colas se situe à la première place dans le classement des entreprises routières[1] et ferroviaires, à la deuxième pour l'étanchéité et à la troisième pour la production de granulats. 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.

À l'**international,** 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.

Stratégie

La stratégie de croissance rentable et maîtrisée à long terme de Colas, qui intègre une démarche de développement durable, reste inchangée. Cette stratégie 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 et des 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 ;

Un glossaire figure au chapitre "Informations complémentaires" du présent document.
(1) classement Le Moniteur

- le développement d'une offre de produits et de services élargie et innovante, répondant aux besoins du développement responsable.

Atouts et opportunités

Les atouts de Colas pour assurer son développement résident notamment dans :

- un **réseau de plus de 800 établissements de travaux et 1 400 sites de production** de matériaux implantés dans 50 pays – depuis plus de cent ans pour certains d'entre eux – 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 63 000 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'un Campus scientifique et technique (CST), précurseur et premier centre de recherche et développement privé dans le domaine de la route, d'une cinquantaine de laboratoires (1 000 personnes) et d'une centaine de bureaux d'études (1 000 personnes). Doté d'un portefeuille de plus de 130 brevets, Colas est pionnier dans la mise au point de nouvelles techniques routières adaptées aux besoins différenciés des marchés nationaux, dans l'obsession de la qualité, de la sécurité, du respect de l'environnement (économies d'énergie, de matériaux, réduction des émissions de gaz à effet de serre) 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 Colas.

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 concessions, PPP, PFI, MAC et autres contrats d'entretien de longue durée où l'expertise des équipes de Colas est reconnue, en France et à l'international (concession du tramway de Reims, concession d'une section de l'autoroute A63 en France, PPP du contournement routier de Vichy, PPP de voirie urbaine du Plessis-Robinson, 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, etc.) ;
- l'**entretien de réseaux,** domaine qui prend déjà 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).

MAC : Managing Agent Contractors *(Royaume-Uni)* - *PFI* : Private Finance Initiative - *PPP* : *partenariats public-privé*

ACTIVITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE EN 2011

Une année d'adaptation et de transformation

En 2011, dans un environnement économique mondial peu porteur, Colas a réalisé un exercice solide.

Le chiffre d'affaires à fin décembre 2011 s'élève à 12,4 milliards d'euros, en hausse de 6,4 % par rapport à celui de 2010 (5,1 % à périmètre et taux de change comparables).

L'évolution du chiffre d'affaires est contrastée selon les zones géographiques : la France métropolitaine, l'Amérique du Nord et l'Asie / Australie bénéficient d'une croissance de leurs activités ; l'Europe du Nord est en progression ; l'Afrique, l'Océan Indien et le Maghreb sont en légère baisse, ainsi que les départements d'outre-mer ; l'Europe centrale baisse plus fortement.

Le résultat opérationnel courant, en progression de 28 %, s'élève à 466 millions d'euros à fin décembre 2011 contre 365 millions à fin décembre 2010, grâce à la stratégie consistant à privilégier les marges au volume, aux nombreuses actions d'adaptation ou de progrès menées en Europe centrale (où le résultat opérationnel courant est en amélioration de 78 millions) mais aussi dans les départements d'outre-mer, en France métropolitaine et dans toutes les implantations du groupe Colas, et à la poursuite d'un développement ciblé. Grâce à l'absence de charges non courantes, le résultat opérationnel augmente de 49 % à 466 millions contre 313 millions à fin décembre 2010.

Le résultat net (part du Groupe) atteint 336 millions d'euros, en progression de 50 % par rapport à celui de fin décembre 2010 (224 millions d'euros).

Enfin, Colas conforte une structure financière très solide avec une trésorerie nette à fin décembre 2011 d'un montant de 28 millions d'euros, à comparer à un endettement net de 57 millions d'euros à fin décembre 2010, et des capitaux propres (part du Groupe) qui s'élèvent à 2,5 milliards d'euros.

L'activité commerciale de Colas a été bonne en 2011. En effet, alors même que le chiffre d'affaires de l'année est en croissance de 6,4 %, le carnet de commandes à fin décembre 2011 est à un niveau élevé grâce à un bon niveau de prises de commandes. Il s'élève à 6,5 milliards d'euros (+ 5 %) et est en croissance, tant en France métropolitaine (+ 4 %) qu'à l'international (+ 7 %).

En France

Le chiffre d'affaires consolidé en France s'élève à 7,2 milliards d'euros, en hausse de 8 % par rapport à 2010.

En métropole

Avec de fortes disparités en matière d'investissements des collectivités locales (notamment entre zones rurales et zones urbaines, petites communes et grandes agglomérations) et grâce aux travaux routiers liés aux nombreux projets urbains de transport en commun en site propre, le marché routier est resté stable en volume par rapport à celui de 2010.

L'ensemble constitué par les seize **filiales routières** régionales enregistre une hausse de 9 % du chiffre d'affaires par rapport à 2010 (dont 5 % environ sont liés à la hausse des coûts de construction, notamment de l'énergie, bitume et autres matières premières). L'activité a été favorisée par d'excellentes conditions météorologiques tout au long de l'année. Plusieurs succès ont été obtenus dans les offres complexes (concession de l'autoroute A63 dans les Landes, PPP du contournement routier de Vichy, PPP de la voirie et de l'éclairage public du Plessis-Robinson). Le niveau des prix lié à une forte pression concurrentielle semble avoir atteint un point bas en 2011. Les filiales ont poursuivi leurs efforts d'adaptation, de rationalisation et de recherche d'économies afin d'améliorer leur compétitivité et de s'adapter aux conditions de leurs marchés régionaux et locaux. L'ensemble des techniques, produits et procédés développés pour favoriser le développement durable est en progression en France métropolitaine : en particulier, la part des enrobés recyclés dans la production d'enrobés de Colas est passée de 7 % du chiffre d'affaires des enrobés produits en 2010 à 9 % en 2011 (périmètre : France métropolitaine). La part des enrobés tièdes dans la production d'enrobés de Colas en France métropolitaine est stable à 4 %.

Les filiales de **Sécurité Signalisation routière** ont enregistré un chiffre d'affaires[1] supérieur de 5 %à celui de 2010. Le marché a été marqué par une tendance baissière en volumes et par la hausse du prix des matières premières. Le marché à performance énergétique (MPE) de l'éclairage public de la Ville de Paris a été signé pour une durée de dix ans par le groupement Evesa, dont Aximum est membre.

Dans les **Pipelines et canalisations,** le chiffre d'affaires est en baisse de 5 % par rapport à 2010, traduisant un recul de l'activité traditionnelle de pose de pipelines en métropole.

Les filiales **Étanchéité** ont enregistré une progression de 13 %[1] du chiffre d'affaires, grâce à une certaine reprise du marché de la construction au premier semestre, à des conditions météorologiques particulièrement favorables en début d'année, et malgré un tassement du marché au dernier trimestre et la forte réduction des activités liées aux installations photovoltaïques.

L'activité **Ferroviaire,** avec un chiffre d'affaires[1] en hausse de 7 % par rapport à 2010, s'est exercée dans un marché français dynamique mais très concurrentiel, soutenu par la construction de nouvelles lignes de tramway et la rénovation ou la maintenance des lignes du réseau ferré national. L'activité Fret s'élargit.

La filiale SRD (Dunkerque) a produit, à partir de 950 000 tonnes de brut, 260 000 tonnes de bitume, 270 000 tonnes d'huiles de base, 360 000 tonnes de fioul, 55 000 tonnes de paraffine, dont 60 % sont distribués par Colas. Le chiffre d'affaires[1] des **ventes de produits raffinés** (hors bitume) s'élève à 0,3 milliard d'euros[1] contre 0,15 milliard en 2010, compte tenu d'une activité en année pleine (six mois seulement en 2010).

Dans les départements d'outre-mer

Le chiffre d'affaires réalisé dans les départements d'outre-mer est en retrait de 3 % par rapport à 2010.

À la Réunion, le chiffre d'affaires est stable après deux années de baisse consécutive, grâce à un marché du bâtiment en légère reprise. À Mayotte, l'activité a été fortement pénalisée par le mouvement de grèves qui a paralysé l'île en octobre et novembre. La technique des enrobés tièdes est désormais généralisée dans la majorité des chantiers d'enrobés.

Aux Antilles, le marché est resté atone même si l'on peut noter une légère reprise des investissements publics en matière d'entretien routier en Martinique et le lancement au second semestre de projets d'aménagements liés à des opérations de logement en Guadeloupe. Les actions d'adaptation ont été poursuivies. La Guyane a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires après l'achèvement de chantiers importants.

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 5,2 milliards d'euros, en hausse de 4 % par rapport à 2010 (3 % à taux de change et structure comparables).

En Europe

Le chiffre d'affaires en Europe (hors France) s'élève à 1,9 milliard d'euros, stable par rapport à 2010.

L'**Europe du Nord** enregistre une progression de chiffre d'affaires de 10 % (+ 1 % hors vente de produits raffinés), l'activité en Belgique et en Suisse compensant la baisse des budgets d'investissement de l'Irlande et de la Grande-Bretagne.

En **Grande-Bretagne,** dans un environnement économique difficile marqué par la mise en place d'un plan d'austérité, la filiale routière Colas Ltd a réalisé un chiffre d'affaires élevé, même s'il est en légère baisse par rapport à celui de 2010, grâce à un "mix" d'activités combinant des contrats de long terme MAC de gestion et d'entretien des réseaux routier et autoroutier britanniques, une forte activité industrielle et le développement de l'activité de maintenance de pistes aéroportuaires. Le PFI de Portsmouth se poursuit à la satisfaction des clients et des usagers. Le chiffre d'affaires est en hausse sensible en **Belgique** grâce au bon niveau d'investissements publics orientés vers la remise en état du réseau routier dégradé par les intempéries des hivers 2009 et 2010. En **Suisse,** le chiffre d'affaires est resté quasiment identique à un niveau élevé grâce à la poursuite de nombreux travaux d'infrastructures routières, autoroutières et ferroviaires. Le chiffre d'affaires progresse au **Danemark.** En **Irlande,** il est équivalent à celui de 2010.

L'activité en **Europe centrale** est en recul de 17 % par rapport à 2010 (baisse de 57 % en trois ans). Cette baisse résulte de la contraction générale des investissements publics – principalement en **Hongrie, République tchèque** et **Slovaquie,** à l'exception de la **Pologne** –, mais aussi de la volonté de privilégier la rentabilité aux volumes dans un contexte de très forte pression concurrentielle. Les filiales poursuivent leurs actions d'adaptation aux marchés dans le cadre de cette stratégie. En **Roumanie,** Colas a pris la décision de résilier le contrat de l'autoroute A2 entre Cernavoda et Constanta, compte tenu des problèmes contractuels qui ne permettaient plus d'exécuter le contrat dans des conditions normales. La concrétisation de la cession de la filiale SCCF Iasi a été signée fin 2011 et était soumise à l'accord des autorités roumaines de la concurrence. En **Croatie,** Colas a acquis le complément du capital de la filiale Cesta Varazdin.

Les techniques de développement durable sont en progression. Plusieurs chantiers d'enrobés aux liants végétaux ont été réalisés en Belgique, Suisse et Grande-Bretagne. Les revêtements silencieux marquent une forte avancée en Suisse, au Danemark et en Pologne. Quant aux techniques de recyclage à froid, elles progressent en Suisse.

En Amérique du Nord

Le chiffre d'affaires s'élève à 2,36 milliards d'euros, en hausse de 7 % par rapport à 2010 et de 8,5 % à parité de change et périmètre identiques.

Aux **États-Unis,** dans un environnement plus difficile, les filiales ont réalisé un chiffre d'affaires supérieur à celui de l'an passé, en partie grâce à

MAC : Managing Agent Contractors *(Royaume-Uni)* - *PFI* : Private Finance Initiative - *PPP : partenariats public-privé*
(1) y compris activité internationale

la consolidation, en année pleine, des deux filiales acquises en 2010. Le retard d'activité pris au premier semestre du fait de conditions météorologiques particulièrement défavorables a été rattrapé au second semestre. Les filiales ont enregistré de bonnes performances, grâce notamment à la poursuite des efforts d'amélioration de l'organisation, de maîtrise des coûts d'exploitation, de promotion de techniques économiques d'entretien du réseau routier, de diversification des activités (génie civil) et de la clientèle, de l'approvisionnement en bitume par un réseau de dépôts, et de mise en place d'une structure dédiée aux offres complexes de type PPP.

Au **Canada,** malgré des conditions climatiques défavorables au premier semestre, le chiffre d'affaires progresse fortement, grâce à la poursuite du programme de mise à niveau des infrastructures du Québec, à la reprise des investissements privés dans l'Ouest (secteur minier, énergie en Alberta) et aux acquisitions réalisées au Québec et en Colombie-Britannique. Grâce à la qualité de son large réseau d'entreprises et à son modèle d'intégration verticale, ColasCanada a réalisé à nouveau un bon exercice dans une économie dynamique.

Aux États-Unis, les enrobés tièdes ont représenté 32 % de la production d'enrobés en 2011 (14 % en 2010) et les agrégats d'enrobés recyclés (RAP) 20 % (22 % en 2010). Au Canada, le développement des enrobés tièdes et le recyclage d'agrégats d'enrobés en place à froid se poursuivent.

Dans le reste du monde

Au **Maroc,** dans un contexte de baisse du niveau d'activité et de forte concurrence, en **Afrique de l'Ouest** (Bénin, Togo, Gabon) et dans l'**Océan Indien** (à l'exception de Maurice où le marché reste bien orienté et où ont été acquis 50 % du capital de la société Gamma Materials Ltd spécialisée dans les matériaux de construction), le chiffre d'affaires est en légère baisse. En **Nouvelle-Calédonie,** l'activité continue de bénéficier du dynamisme de la province nord. En **Asie**, où Colas est implanté dans huit pays avec une activité principale centrée sur la production, la distribution et la vente de produits bitumineux, l'ensemble des implantations a connu une activité en hausse par rapport à celle de 2010 dans un marché du bitume globalement en récession. En **Australie,** l'activité des filiales a été en forte croissance.

Les enrobés tièdes progressent dans l'Océan Indien, mis en œuvre dans plus du quart des chantiers d'enrobés à Mayotte. En Asie, les techniques de recyclage en place progressent en Thaïlande.

Actualité des chantiers

En 2011, 112 300 chantiers ont été réalisés dans près de 50 pays.

En France

- Abaissement d'une section de 1,2 km de l'autoroute A29 pour permettre le passage du futur canal Seine-Nord-Europe et construction d'une section autoroutière provisoire ; réfection de sections des autoroutes A11, A23, A36, A48 et construction des contournements routiers de Montluçon, Fleuré, Chanos-Curson avec utilisation d'enrobés recyclés ; entretien de sections de la RD 338 et de routes départementales dans les Landes avec mise en œuvre d'enrobés tièdes.
- Aménagements de l'entrée des villes de Lyon, Marseille, Saint-Brieuc ; réalisation des chaussées du tunnel de Toulon ; aménagement des accès au futur grand stade de Lille avec mise en oeuvre d'enrobés tièdes recyclés, de revêtements silencieux et à haute adhérence, et incluant l'embauche de personnes en insertion professionnelle pour la réalisation du chantier.
- Poursuite de la construction des lignes de tramway T1, T2, T3, T5 et T6 en Île-de-France avec embauche de personnes en insertion professionnelle. Démarrage de la construction du tramway de Tours avec mise en œuvre d'enrobés tièdes. Pose de voies sur les lignes de tramway de Dijon et de Lyon.
- Pose d'écrans acoustiques sur l'A31.
- Construction en EPCC (projets clés en main) des stations de stockage de gaz de Hauterives et de Beynes.
- Réfection de nuit en asphalte basse température des quais des lignes 1 et 13 du métro de Paris avec mise en place de mesures particulières de protection des collaborateurs et de l'environnement.
- Réalisation de l'enveloppe des bâtiments du Lycée Georges-Frêche à Montpellier.
- Fourniture de 90 000 m² de membranes d'étanchéité Coletanche® pour un chantier minier au Chili.
- Travaux de modernisation en ligne fermée de type clés en main des lignes ferroviaires Siorac-Sarlat et Bergerac-Sauveboeuf.
- Début des travaux réalisés en conception-construction de la maison d'arrêt de Majicavo à Mayotte.

À l'international

- Réfection de la piste principale de l'aéroport de Manchester et travaux de renouvellement de voies ferrées dans le cadre de contrats pluriannuels MAC et d'un contrat cadre de maintenance MAFA pour la région sud-ouest, en Grande-Bretagne.
- Réfection de l'autoroute E34 en Belgique.
- Construction d'une section de la nouvelle ligne du tramway de Genève en Suisse.



Réalisation des infrastructures du tramway d'Angers

- Construction de sections des autoroutes M3 et M0 en Hongrie, d'une section de l'autoroute D3 en République tchèque, du contournement autoroutier de Poznan en Pologne.
- Réfection de chaussées sur les *Interstates* 90 dans le Wyoming, 26 en Caroline du Sud ; réfection de la piste de l'aéroport d'Anchorage en Alaska, aux États-Unis.
- Construction des autoroutes 85 sur la Transcanadienne et 73 au Québec ; construction d'une plateforme logistique ferroviaire intermodale à Calgary en Alberta (Canada).

EPCC : Engineering, Procurement, Construction and Commissioning - *MAC :* Managing Agent Contractors *(Royaume-Uni)* - *MAFA :* Multi Asset Framework Agreement

- Travaux de terrassement de la ligne à grande vitesse Tanger-Kénitra et construction d'une section de 9 km du tramway de Casablanca au Maroc.
- Extension de la piste de l'aéroport de Port-Gentil au Gabon.
- Construction du contournement de Port-Louis et extension de la piste de l'aéroport de Maurice.
- Construction de la nouvelle ligne du métro de Los Teques au Venezuela.
- Construction de l'extension du métro léger de Kuala Lumpur en Malaisie.

Activité de production et recyclage de matériaux de construction

En 2011, la production totale de granulats s'est élevée à 101 millions de tonnes (102 en 2010). Elle est réalisée à partir de 680 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 environ 25 années de production.

Colas a également produit 47 millions de tonnes d'enrobés (stable par rapport à 2010) à partir de 580 centrales d'enrobage. Le taux moyen de recyclage des enrobés bitumineux a dépassé 12 %.

Enfin, 1,6 million de tonnes d'émulsions et de liants – Colas occupe le premier rang mondial – ont par ailleurs été produites à partir de 140 usines d'émulsion. Enfin, 560 000 tonnes de bitume ont été produites.

Le 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). 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 sa réputation sociétale ;
- les clients constituent un relais d'opinion local majeur pour le dialogue de Colas avec la société civile.

En croisant cette cartographie des parties prenantes avec une analyse des risques, Colas a retenu trois enjeux stratégiques et cinq grands enjeux additionnels dans son approche.

- Les trois enjeux stratégiques conditionnent le développement et la pérennité des activités de Colas qui dispose, pour chacun, d'un réel pouvoir d'action. Il s'agit du renouvellement et de l'enrichissement des ressources humaines, de l'acceptation sociétale des sites de production et de l'éthique.
- Les cinq grands enjeux additionnels pour lesquels Colas peut disposer de marges de manœuvre plus réduites, même si certains sont aussi importants (l'énergie, par exemple), sont : la sécurité, l'action citoyenne dans les pays dits du Sud, l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, le recyclage, le risque chimique. Cette hiérarchisation des thèmes correspond à une maturation par Colas des enjeux du développement durable depuis une dizaine d'années : elle ne suit pas l'organisation thématique de la norme Iso 26000, mais les correspondances sont établies avec les sept thèmes et les deux pratiques de cette norme.

Pour chacun des enjeux, une politique de progrès est définie et coordonnée à chaque niveau de l'entreprise. Pour la majorité, indicateurs et objectifs sont définis au niveau mondial. Cette politique vise à inscrire l'amélioration dans la durée et sur le terrain, au cœur du réseau de Colas.

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. Au-delà, les établissements mènent des actions locales, dont la grande richesse démontre la motivation des équipes.

C'est donc toute la vision des activités de Colas qui s'enrichit et se transforme par cette appropriation collective de la RSE.

Dans le dialogue avec les parties prenantes non contractuelles, peu de sujets justifient une démarche au niveau global, alors que les échanges sont multiples au niveau local avec les riverains, les administrations, les établissements d'enseignement, le secteur social, etc.

Colas maintient un ancrage local au plus près du terrain dans son réseau mondial et y entretient un dialogue local avec ses parties prenantes[1]. Au niveau global, il est encore difficile d'identifier des thèmes structurants et généraux qui justifieraient l'organisation d'un dialogue avec des parties prenantes globales, c'est-à-dire internationales. À ce jour, seule la question des fumées de bitume est apparue pertinente à ce niveau et Colas a fortement contribué aux échanges avec les clients, les scientifiques, les collaborateurs, les administrations du travail et les organismes de santé au travail[2].

Enjeux du dialogue entre les parties prenantes

Parties prenantes	Clients	Ressources humaines	Société civile	Environnement et organismes de contrôle	Fournisseurs	Actionnaires
Clients	n.s.	🟢	🟠	🟢	🟡	🟢
Ressources humaines	🟠	n.s.	🔴	🔴	🟠	🟢
Société civile	🟢	🟡	n.s.	🟠	🟡	🟢
Environnement et organismes de contrôle	🟢	🟡	🔴	n.s.	🟢	🟡
Fournisseurs	🟡	🟡	🟢	🟢	n.s.	🟡
Actionnaires	🟢	🟢	🟠	🟡	🟢	n.s.

🔴 Enjeu stratégique 🟠 Impact majeur 🟢 Impact important 🟢 Risque moyen 🟡 Risque faible n.s. : non significatif

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises
(1) se référer à la rubrique relative à l'acceptation des sites de production et l'indicateur de dialogue local qui lui est attaché (2) Cf. rubriques "Risque chimique" et "Risques opérationnels"

TÉMOIGNAGE

Vincent Laflèche, directeur général de l'Ineris

"L'Ineris a récemment renforcé sa gouvernance en créant auprès du Conseil scientifique une Commission d'orientation de la recherche et de l'expertise (Core). Cette commission rassemble élus, syndicats, ONG, industriels et représentants du monde académique et de l'État, et contribue à la définition des programmes de travail de l'Ineris. J'apprécie particulièrement l'engagement et l'assiduité de Colas à ses travaux.
Grâce à la Core, l'Ineris peut mieux partager les questions en amont. Cela nous donne l'assurance d'être en phase avec les attentes de la société et favorise un climat de confiance et d'écoute lors de la présentation de nos résultats. Cette implication de Colas est également l'occasion pour des élus ou ONG de mieux connaître – et pour certains de découvrir – les points de vue, les questions et les attentes de représentants du monde industriel... et réciproquement. C'est la base du développement de relations de confiance indispensables dans le domaine des risques."



Afin d'approfondir la réflexion, Colas participe à des collèges, commissions ou comités stratégiques rassemblant les parties prenantes dans d'autres institutions, telles que la Core de l'Ineris, le Cos de la FRB ou le Cos Environnement et Responsabilité sociétale de l'Afnor. Le groupe cherche à donner toujours plus de sens à ses actions de mécénat[1].

L'organisation Développement responsable

En 2011, la direction Environnement de Colas est en charge d'une mission plus transverse de développement responsable. Elle dialogue ainsi avec les autres directions fonctionnelles ou opérationnelles pour analyser et vérifier les résultats de *reporting*, restituer une synthèse détaillée aux responsables opérationnels des soixante-sept entités de tête (filiales ou directions pays) qui sont en charge du premier niveau de contrôle interne, renouveler et actualiser les plans d'actions. Des objectifs spécifiques et des retours plus ciblés sont établis avec certaines d'entre elles. Les directeurs opérationnels s'appuient sur leurs responsables sécurité au travail, énergie, environnement, qualité, santé, diversité, sécurité routière, etc., selon les principes d'organisation décentralisée de Colas. L'enjeu organisationnel est de bien équilibrer les contributions émanant des collaborateurs avec la nécessaire cohérence insufflée par l'équipe dirigeante. En 2011, une réflexion a été engagée sur le dynamisme et le renouvellement des systèmes formalisés de management de la qualité.

En 2010, un logiciel de *reporting* a été déployé à l'échelle mondiale pour unifier l'ensemble des indicateurs à travers les 770 entités juridiques du logiciel extra-financier de Colas. L'année 2011 a été dominée par l'amélioration de l'usage de cet outil qui définit les indicateurs avec précision[2] :

- prise en compte des participations minoritaires,
- amélioration de la fiabilité des chiffres en vue de leur certification ultérieure,
- ajout de nouveaux indicateurs, en cours de fiabilisation : transport alternatif, biodiversité, etc.

Les trois enjeux stratégiques de Colas

Renouvellement et enrichissement des ressources humaines[3]

Colas doit assurer le renouvellement des générations. Son capital humain et l'enrichissement de celui-ci sont la clé de son développement et de sa pérennité. Les enjeux identifiés sont le recrutement, la diversité, la fidélisation et la formation.

Recrutement

En 2011, Colas a maintenu une politique active de recrutement : plus de 5 700 collaborateurs ont été embauchés (4 500 en 2010), dont près de 3 000 en France métropolitaine. La politique de recrutement s'organise autour de campagnes de communication, de contacts suivis avec les organismes d'enseignement de tous niveaux dans les pays d'implantation et d'outils de suivi en cours de déploiement dans le Système d'information Ressources humaines (SIRH). L'entrée chez Colas s'effectue souvent dans la proximité, à l'occasion de stages (2 136, dont 488 à l'international ; respectivement 2 260 et 275 en 2010), de contrats de professionnalisation en alternance à tous les niveaux de qualification (559 ; 380 en 2010) et de missions d'intérim, ce qui permet à l'entreprise et au candidat potentiel de faire connaissance et de s'évaluer avant une embauche effective.

Effectifs

En 2011, les effectifs globaux ont baissé de 3,9 %. La mobilité des collaborateurs et les synergies mises en œuvre depuis plusieurs années, ainsi que l'obtention de plusieurs grands contrats, permettent une bonne adaptation des structures pour éviter au maximum les réductions d'effectifs.

En France, un plan de sauvegarde pour l'emploi est en cours chez Aximum dans la branche Produits électroniques. Suite au transfert de trente-sept emplois d'un site à un autre, sept collaborateurs ont accepté de suivre leur emploi et des reclassements au sein du groupe Colas ont été proposés aux autres collaborateurs.

En Europe centrale, la poursuite de l'adaptation des organisations, en raison d'un nouveau recul d'activité, s'est traduite par 997 licenciements économiques (131 en Croatie, 211 en Hongrie, 30 en République tchèque, 606 en Roumanie, 19 en Slovaquie) ; en Roumanie, 80 collaborateurs ont été reclassés au sein du groupe Colas et, par ailleurs, la cession en cours de la filiale SCCF Iasi à une entreprise locale signée fin 2011 s'est faite avec la garantie d'une reprise du personnel.

Au Bénin et au Togo, suite à une forte baisse d'activité, Colas a engagé des mesures d'accompagnement d'un plan social (42 collaborateurs concernés) au-delà des dispositions légales.

Diversité

La diversité est un axe prioritaire de progression. Le plan d'actions lancé en 2010 a été poursuivi et approfondi : plaquettes, campagnes d'affichettes, désignation de Relais Diversité en filiales, formation des cadres, etc.

- **Insertion sociale :** en France, le partenariat avec l'Epide et les contrats d'insertion avec des structures locales (sur les chantiers de tramway, par

Afnor : Association française de normalisation - Cos : Comité d'orientation stratégique de la Fondation française pour la recherche sur la biodiversité - Core : Commission d'orientation sur la recherche et l'expertise de l'Institut français de l'environnement industriel et des risques - Ineris : Institut national de l'environnement industriel et des risques (France) - Epide : Établissement public d'insertion de la Défense, sous la tutelle des ministères de la Défense, de l'Emploi et de la Ville - FRB : Fondation pour la recherche sur la biodiversité
(1) Se référer à la rubrique "Dialogue avec la société civile" (2) Guide méthodologique du reporting extra-financier disponible sur le site internet du groupe Colas (3) élément-clé chez Colas du thème 4 (Conditions de travail) de la norme Iso 26000



La transmission des savoir-faire commence dès le parcours d'intégration et se poursuit tout au long de la vie professionnelle

exemple) se sont poursuivis en métropole et dans les Dom. À l'international, de nombreuses filiales développent le recrutement en zone d'emploi difficile ou l'insertion de chômeurs de longue durée (Australie, Belgique, Bénin, Djibouti, États-Unis, Madagascar, Suisse).

> **Handicap :** suite à un protocole d'accord avec l'Agefiph en 2009 et visant l'objectif d'un taux d'emploi (direct et indirect) de travailleurs handicapés de 3,5 % début 2013, et après une première phase de diagnostic-conseil et d'élaboration de plans d'actions des filiales métropolitaines, une convention a été signée avec ce même organisme en mai 2011 pour une durée de deux ans. Celle-ci prévoit des actions en matière de sensibilisation, maintien dans l'emploi, d'intégration et de développement de contrats passés avec le secteur protégé, etc.

> **Mixité hommes / femmes :** en 2011, les femmes représentent 8,3 % des effectifs en France et 10,6 % à l'international (respectivement 8,1 % et 10,2 % en 2010). 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 direction générale s'est mobilisée pour demander que la présence des femmes augmente effectivement, même dans des métiers traditionnellement masculins, et que des réflexions soient concrétisées sur l'organisation du travail, l'égalité de traitement et de promotion, etc.

> **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, fixant un objectif de maintien à 9 % du taux minimum d'emploi des salariés âgés de 55 ans et plus.

Fidélisation

En France comme à l'international, les rémunérations se situent au-dessus des salaires minima légaux[1]. Il s'y ajoute des avantages supplémentaires, selon les législations locales, dans les domaines de la retraite, la prévoyance, la santé, l'épargne salariale, etc. La politique salariale repose sur l'individualisation des salaires, avec une partie fixe et une partie variable liées aux entretiens professionnels. Les établissements sont autonomes pour adapter cette politique à leur marché et sous un suivi centralisé. En France, les accords d'intéressement associent les collaborateurs à la réussite de Colas et du Groupe. À l'international, une politique d'harmonisation des avantages sociaux est poursuivie au sein de chaque grande zone géographique.

Pour renforcer le dialogue social au-delà des instances représentatives en place selon la législation sociale de chaque pays (336 comités d'entreprise en France et 20 comités centraux par exemple), de nouveaux postes de direction des ressources humaines sont créés à l'international et les initiatives innovantes encouragées (indices de satisfaction des collaborateurs, forums de discussion sur les questions RH, etc.).

Formation, mobilité et promotion interne

Le budget de formation représente 4 % de la masse salariale en France et 2,5 % à l'international (comme en 2010). Il concerne tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, y compris les intérimaires, et couvre tous les domaines : en plus des formations de base, les contenus sont en évolution permanente et soutiennent les plans d'actions en cours portant sur le management contractuel, la sécurité, les entretiens individuels, l'éthique, la diversité, l'environnement, etc. Les membres d'un même groupe en formation développent entre eux des échanges qui renforcent la culture de groupe. Cet investissement important et dynamique de Colas se révèle porteur de valeurs multiples. 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 (79, après 61 en 2010). Par ailleurs, les 924 membres de l'Ordre des Compagnons de la Route du groupe Colas sont les garants de la transmission sur le terrain des valeurs et techniques de l'entreprise.

La promotion interne et la mobilité font partie de la culture managériale de Colas. La mobilité est à la fois la condition de l'adaptation aux évolutions du marché et un aspect essentiel du développement des carrières grâce à des expériences diversifiées. Afin de la renforcer, le comité de direction générale a mis en place en 2011 un questionnaire pour susciter les vocations et fluidifier l'information. L'entretien professionnel individuel annuel est une priorité pour organiser la progression des carrières et préparer les dirigeants de demain : son utilisation effective fait partie désormais des critères d'appréciation de la performance des managers au même titre que les résultats en matière de sécurité.

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 listes de vérifications qui couvre la plupart des activités de production de matériaux dans le monde. Ce dispositif est intégré au contrôle interne opérationnel. Dans le monde, 1 700 sites ou installations de Colas peuvent s'auto-évaluer une fois par an à partir d'un questionnaire composé de plus de 100 questions factuelles portant notamment sur le stockage des produits chimiques et liquides, la prévention des risques (eau, air, déchets, sécurité, bruits), les procédures formalisées et le dialogue avec les parties prenantes locales. La direction Environnement de Colas anime la consolidation des questionnaires, 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.

À fin 2011, 80 % du chiffre d'affaires réalisé dans l'activité de production de matériaux de Colas dans le monde est couvert par au moins un de ces

Agefiph : Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées –CQP : Certificats de qualification professionnelle pour la validation des acquis de l'expérience
(1) Voir plus loin le tableau des indicateurs extra-financiers p. 98-99

deux outils (certifications et listes de vérifications), avec un objectif de porter ce taux de couverture rapidement à 90 %.

Les matériaux de construction produits (granulats, liants, enrobés, béton, asphalte, bitume, peintures, etc.) respectent dans chaque pays les normes ou certifications applicables (FDS, marquage CE ou dossier REACh dans l'Union européenne, etc.) et font l'objet de certifications volontaires (Éco-profils, par exemple).

En 2011, un nouveau programme a été lancé pour renforcer et mettre en valeur la contribution des carrières et gravières à la biodiversité : chaque site en activité identifie une espèce protégée qui s'y trouve, s'engage à favoriser son développement et à l'étudier en partenariat avec des scientifiques, dans la transparence avec les riverains (par exemple, les gravières de Naujac-sur-Mer et du Hinguer)[1] ; à défaut de pouvoir identifier une telle espèce, le site héberge des ruches. À ce jour, on peut estimer qu'un quart des sites satisfait déjà l'essentiel de ces critères.

Initiative d'un dialogue régulier avec les riverains[2]

Le dialogue permet de mieux comprendre les attentes, d'expliquer la réalité et les contraintes des sites de production, et de progresser dans la compréhension mutuelle afin de prévenir les situations de crise. En 2011, 44 % (46 % en 2010 sur un périmètre moins étendu) du chiffre d'affaires de l'activité de production de matériaux de Colas bénéficie d'une structure formalisée de dialogue local, chiffre encore en dessous de l'objectif de dépasser 50 % rapidement.

Les impacts des chantiers sur l'environnement sont en revanche peu importants :

- Les travaux neufs représentent moins de 20 % du chiffre d'affaires Travaux total. Leur impact est pris en compte lors de la conception. Lors de la réalisation, l'action de Colas est en général limitée à l'application et à l'amélioration des plans de respect de l'environnement des clients.
- L'activité courante (le montant moyen d'un chantier de Colas dans le monde est inférieur à 100 000 euros) est constituée d'entretien ou de réaménagement de voies existantes (route et 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®, Rugosoft®, etc.) apprécié par les riverains et les usagers (le bruit est reconnu comme la première nuisance environnementale) avec près d'un million de m² posés en 2011.

Éthique

Le respect de l'éthique est un des principes intangibles du groupe Colas. Cet élément[3] est intégré dans le dispositif de contrôle interne. L'impérieuse nécessité d'appliquer ce principe 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. Une politique systématique de formation des dirigeants est mise en place et actualisée chaque année. Elle s'ajoute 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, 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, chargé d'éviter les transactions illégales en liquide et le recyclage "d'argent sale".

Les cinq autres grands enjeux

Sécurité

La sécurité[4] est au cœur des priorités chez Colas depuis de nombreuses années.

Prévention des accidents au travail

Après avoir atteint en 2010 les objectifs fixés cinq ans plus tôt, de nouveaux objectifs ont été fixés à l'horizon 2015 : taux de fréquence[5] des accidents des collaborateurs permanents inférieur à 5 en France et 3 à l'international, et taux de fréquence divisé par deux pour les intérimaires ; nombre d'établissements sans accident du travail supérieur à 300 en métropole ; nombre de collaborateurs sauveteurs secouristes du travail supérieur à 35 % des effectifs de Colas dans le monde (avec au minimum deux sur chaque chantier). La politique de prévention des accidents de Colas s'appuie sur de multiples initiatives, animées au quotidien sur le terrain par des relais : évaluation des risques, sensibilisation des collaborateurs avec des outils et des logiciels, concours sécurité, présentation des consignes de sécurité, analyse de comportement par vidéo, observatoire des accidents graves et mortels, etc. En 2011, malgré les efforts de l'encadrement et des préventeurs, les indices de sécurité sont en baisse (5,50 en métropole et 1,42 à l'international). En conséquence, chaque filiale a pour instruction d'établir de nouveaux plans d'actions. De nombreux établissements sont certifiés (Ohsas 18001, Mase, Ilo, etc.) représentait 37 % du chiffre d'affaires comme 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 2011, les sauveteurs secouristes étaient 19 946, soit 32 % de l'effectif total (31 % en 2010).

Sécurité routière[6]

Depuis 1997, date de signature de la première charte de sécurité routière en France, renouvelée 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 et 2011, plus de 33 000 guides de conduite sûre et économe, élaborés pour les conducteurs d'engins et de véhicules, ont été diffusés. La campagne de communication "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 a été quasiment stable en 2011, se maintenant à son plus bas niveau depuis 1997 (0,083 en 2011, à comparer à 0,082 en 2010 et 0,220 en 1997). En 14 ans, il a baissé de 62 %, malgré une croissance du parc de véhicules et d'engins de 98 %. La démarche se généralise progressivement à tous les pays dans lesquels Colas est implanté.

AQP : Association Qualité-Pesage - FDS : Fiches de données de sécurité (essentiellement dans les pays de l'OCDE) - REACh : Règlement européen pour l'enregistrement des substances chimiques produites ou utilisées dans l'Union européenne - Tracfin : Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins (1) Voir aussi sur le site internet bouygues.com, dans L'abrégé interactif du document de référence 2011 du groupe Bouygues, la vidéo consacrée à la biodiversité dans les carrières (2) élément-clé chez Colas du thème 6 (contribution au développement local, engagement sociétal) de l'Iso 26000 (3) constitue chez Colas l'aspect essentiel du thème 2 (bonne pratiques des affaires) de la norme Iso 26000 (4) élément-clé chez Colas du thème 4 (conditions de travail) de la norme Iso 26000 (5) nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées (6) un levier d'action très pertinent chez Colas sur le thème 7 (questions relatives aux consommateurs) tout en participant aux thématiques 4 (conditions de travail) et 6 (contribution au développement local, engagement sociétal) de l'Iso 26000

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, partenariat médical aux États-Unis, par exemple). L'amélioration de l'ergonomie des engins et leur adaptation aux seniors font l'objet de la démarche Ergomat en France (en cours de déploiement à l'international). En France, Colas participe activement au travail d'identification des facteurs de pénibilité pour chaque poste et des moyens de les réduire (bruit et vibration, ergonomie des postures de travail). Les programmes sur la réduction des poussières et sur le stress se poursuivent. En France, une "boîte à outils" a été mise au point et diffusée pour lutter contre les addictions. Dans des pays l'autorisant, des tests de détection de drogue ou des alcootests sont réalisés sur les lieux de travail de manière aléatoire. La politique de prévention du risque chimique est aussi traitée au chapitre "Facteurs de risques" du présent document[1].

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 la mise en œuvre des enrobés). L'implantation internationale de Colas répond à la recherche d'opportunités de croissance et d'équilibre des risques pays, et non à des objectifs de délocalisation des coûts.

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, Indonésie, 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[2].

- **Social :** politique volontariste en matière de rémunération, de formation, de promotion, d'avantages sociaux, etc.
- **Santé :** actions en faveur des collaborateurs locaux, de leurs familles et des populations résidant à proximité : visites médicales, dispensaires, prévention du sida, lutte contre le paludisme, etc.
- **Environnement :** priorité à la protection de la biodiversité, à la lutte contre le déboisement et aux déchets.
- **Société :** actions de mécénat éducatif, distribution d'eau et/ou viabilité de l'eau pendant la réalisation de chantiers, aide lors de sinistres frappant les populations proches des chantiers (incendies, inondations, etc.).
- **Droits humains :** démarche basée sur la dignité du personnel local et sur une éthique de comportement vis-à-vis du reste de la population, notamment les sous-traitants et fournisseurs[3]. Les collaborateurs sont 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[4]

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'actions pour améliorer l'efficience énergétique interne dans ses métiers.

Consommation et efficience énergétiques

- **Évaluation globale :** Colas a finalisé en 2010 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 actualisé en 2011 est stable, à 12 millions de tonnes d'équivalent CO_2, conformément aux attentes et à sa segmentation avec la même part dominante de matériaux pondéreux. Il est important 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 de ses métiers. Ce calcul fournit cependant un ordre de grandeur utile et nécessaire pour évaluer le poids relatif du CO_2 évité au niveau du groupe Colas par des actions précises et mesurées (160 000 tonnes en 2011, contre 130 000 en 2010, soit 1,5 % du total), et pour mieux identifier la segmentation de cette empreinte à partir de laquelle des plans d'actions peuvent être définis[5].
- **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 580 postes d'enrobage est assez aisé, il est beaucoup plus complexe de suivre la consommation de 70 000 engins et véhicules répartis dans 800 établissements travaux et 1 400 sites de production. 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 mobilise ses conducteurs de véhicules et d'engins pour réduire la consommation de carburants de 20 %

Témoignage

Jim Melius[1], Dr PH, MD (docteur en médecine et en santé publique)



"Ceux qui travaillent dans les métiers des enrobés bitumineux routiers ne doivent pas s'inquiéter de la nouvelle classification du Circ[2]. Les deux études clés sur l'animal à partir des bitumes routiers n'ont montré aucun risque de cancer et l'étude massive du Circ sur les personnes travaillant dans les revêtements bitumineux en Europe n'a fait apparaître aucun risque supplémentaire de cancer. En conclusion, un danger possible, mais aucune indication d'un risque quelconque."

(1) Après avoir servi au NIOSH (équivalent américain de l'INRS) et dans divers comités de l'Académie des sciences des États-Unis, le docteur Melius, autorité dans le domaine de la santé au travail pour le compte du syndicat des travailleurs de la construction en Amérique du Nord, a rejoint le syndicat Liuna (affilié à l'AFL-CIO) dont il est administrateur. Il siège, par ailleurs, au comité de suivi médical créé à la suite de l'effondrement des tours du World Trade Center. Il faisait partie des experts du Circ (organisation mondiale de la santé) dans la rédaction de la monographie du bitume en octobre 2011.

(2) Centre international de recherche sur le cancer, agence de l'OMS

(1) cf. rubriques "Risque chimique" et "Risques opérationnels" (2) ce qui constitue une déclinaison particulière des thèmes 3, 4 et 6 de l'Iso 26000 (3) thème 2 (bonnes pratiques des affaires) de l'Iso 26000 (4) élément-clé chez Colas du thème 6 (contribution au développement local, engagement sociétal) de l'Iso 26000 (5) pour les diagrammes correspondants, cf. rubrique Énergie / Carbone au chapitre Le Groupe, "Nos responsabilités sociales, sociétales et environnementales", du présent document

grâce à la conduite apaisée et à 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. La quantification reste encore difficile, mais l'engagement est perceptible et l'appropriation du thème progresse.

> **Centrales d'enrobage :** la consommation des brûleurs de centrales fait apparaître un gain de 3 % (18 000 tonnes équivalents CO_2), mais elle est stationnaire à périmètre constant.

D'une manière générale, la question de l'efficience énergétique est désormais bien identifiée chez Colas. Une équipe projet a été mise en place début 2012 pour dynamiser les réductions de consommation et leurs suivis chiffrés.

Contenu énergétique de l'offre aux clients

> **Éco-variantes :** afin de permettre d'évaluer les éco-variantes des entreprises, Colas a engagé avec l'ensemble de la profession en France (Usirf) la mise au point d'un éco-comparateur partagé sous extranet, Seve®, mis en ligne en juillet 2010 et ouvert aux clients fin 2011. La démarche a été encouragée par le ministère français chargé de l'environnement, avec la signature d'une charte en mars 2009. En 2011, les éco-variantes remportées par Colas représentent 29 000 tonnes de CO_2 évité (21 000 en 2010), avec un taux de réussite de 16 % des propositions d'éco-variantes (28 % en 2010). À l'international, Colas a prévu en 2011 une première adaptation de l'outil pour les pays et territoires de l'Océan Indien, puisqu'il a été conçu pour être facilement traduit et sa base de données adaptée d'un pays à l'autre.

> **Néophalte BT®, Enrobés 3E®, Ecomat®,** etc. En 2011, la production industrielle d'enrobés et d'asphaltes tièdes passe en un an de 6 % de la production totale du groupe à plus de 12 %, les filiales dépassant ainsi leur objectif de quasi doublement à 11 % en 2011 (au niveau consolidé). Les plus forts pourcentages de production sont réalisés par les filiales routières américaines (32 %) et par la filiale Smac (100 %). Ces produits tièdes offrent un double avantage en économisant de 10 à 30 % d'énergie et en réduisant de 70 à 90 % les émissions de fumées. On peut 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, 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 2011, dans un contexte de chute des prix de rachat de l'électricité, la puissance installée est de 8,8 MWc (18,5 MWc en 2010). Les efforts de Smac se portent désormais sur le développement de produits permettant de réduire la consommation énergétique des bâtiments, notamment par des façades innovantes.

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. Il s'agit là d'un élément-clé du thème 3 (Environnement) de l'Iso 26000 pour Colas, mais aussi de l'intérêt économique – l'un des trois "piliers" du développement responsable – des clients qui bénéficient ainsi de matériaux meilleur marché.

Plateformes de recyclage

En 2011, la production de matériaux recyclés est en hausse de 17 % alors que celle des carrières et gravières de Colas n'augmente que de 9 %[1]. Ces recyclages (déblais terreux, croûtes d'asphalte ou d'enrobés, bétons de démolition, laitiers, mâchefers, etc.) totalisent 11 millions de tonnes (9 en 2010, 8,7 en 2009), soit l'équivalent de 14 % de la production totale de granulats de Colas (11 % en 2010) ou la production de 32 carrières[2]. La production de matériaux recyclés augmente plus vite que celle de matériaux "neufs".

Enrobés bitumineux

La production de Colas a incorporé en moyenne 12 % d'enrobés recyclés (10 % en 2010), ce qui correspond à la valorisation de près de cinq millions de tonnes de granulats et d'environ 230 000 tonnes de bitume, soit l'équivalent de la production d'une raffinerie moyenne, et à 87 000 tonnes de CO_2 évitées. La situation est cependant contrastée : de 17 à 22 % en Belgique, en Suisse et aux États-Unis, 9 % en France (7,2 % en 2010), ce qui marque une progression nette (objectif France : 12 % en 2012). 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 8,6 millions de m² de chaussées en 2011 (7,8 millions en 2010), pour l'essentiel en Amérique du Nord, au Royaume-Uni, en Afrique de l'ouest et centrale, grâce à une gamme de techniques adaptées (Valorcol®, Recycold®, etc.). Ceci représente l'équivalent d'une route à deux voies de Bordeaux à Bruxelles.

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 des solvants 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 anticollants :** remplacement du fioul par des produits de la chimie végétale lors de l'application des enrobés.

> **Fumées de bitume** (se reporter aussi au paragraphe sur les risques opérationnels au chapitre "Facteurs de Risques"). Dans ce domaine, Colas affirme son volontarisme dans la promotion des enrobés tièdes, lesquels ne génèrent pratiquement pas de fumées et permettent d'économiser de l'énergie : le pourcentage d'enrobés tièdes a bondi de 6 % en 2010 à plus de 12 % en 2011, grâce aux États-Unis où ce pourcentage dépasse désormais les 30 %. Le déploiement est engagé en Amérique du Nord, Corée du Sud, Europe de l'Ouest et centrale, France (métropole et Dom), Gabon, Madagascar, Maroc, Maurice, etc.[3]

> **Résines :** projet de recherche Greencoat avec des partenaires et le soutien de l'ANR 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 67 % (56 % en 2010) 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.

ANR : Agence nationale de la recherche (France) - Usirf : Union des syndicats de l'industrie routière française
(1) basé sur une consolidation proportionnelle intégrale et non sur les volumes "part du Groupe" (2) sur la base de la production moyenne d'une carrière permanente de Colas de plus de 100 000 tonnes par an (3) se référer à la partie "Risques opérationnels"



Colas réhabilite les allées du parc du château de Versailles dans le cadre d'un mécénat de compétence

Dialogue avec la société civile[1]

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. Colas fait également appel aux modes de transport alternatifs, ferroviaires ou fluviaux, pour ses besoins propres : plus d'un milliard de tonnes-kilomètres[3] en 2011. L'élasticité réelle de report entre les modes de transport étant faible, Colas s'efforce de faire progresser le bilan de chacun de ces modes, avec une politique d'innovation technique au service d'une pluri-modalité de transports équilibrée.

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, PFI, MAC, 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 : concessions du tramway de Reims, des autoroutes A41 Nord et A63 dans les Landes en France, PPP de l'autoroute M6-M60 en Hongrie, du contournement routier de Vichy, de la voirie du Plessis-Robinson, de l'éclairage urbain à Libourne, PFI de maintenance urbaine à Portsmouth au Royaume-Uni, MPE d'éclairage public et de signalisation lumineuse tricolore à Paris, quatre contrats de maintenance de type MAC au Royaume-Uni couvrant un tiers du réseau national routier, cinq contrats CMA 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 France, une démarche d'audit des fournisseurs se met en place. En parallèle, une évaluation des risques est en cours pour cibler les catégories d'achats 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[2].

Participation à la vie collective, soutien de projets

Les actions de mécénat sont essentiellement locales, gérées par les filiales et leurs établissements. En métropole, il s'agit surtout de mécénats sportifs (50 %) ou culturels (40 %) pour un montant inchangé de 2,5 millions d'euros. À l'international, les proportions sont différentes avec 30 % pour le sport, 20 % pour l'aide humanitaire, 15 % pour l'éducation et 10 % pour la culture, dans un budget également inchangé de 1,1 million d'euros.

Au niveau de Colas société mère, le mécénat de compétence (réhabilitation des allées du parc du château de Versailles), le mécénat culturel (commande de toiles à des artistes par la Fondation Colas, soutien à la troupe de danse internationale Akram Khan) et le programme d'ouverture humanitaire "En Route pour l'École" avec *Good Planet* représentent 1,5 million d'euros.

Témoignage

Kadarusman Loba, chargé de cours à l'Apsor[1]

"Il m'est arrivé une chose que je n'aurais jamais imaginée, même en rêve : je poursuis aujourd'hui une thèse de doctorat à l'Université Paul-Sabatier de Toulouse, en France.

Ma thèse porte sur le poisson arc-en-ciel, espèce quasiment disparue, que l'on a trouvée dans une zone de karst en Papouasie (Indonésie) au cours d'une importante expédition scientifique pluridisciplinaire, la mission Lengguru. Cette mission a été lancée par l'IRD[2] avec d'autres institutions, internationales ou locales comme l'Apsor.

Depuis 2007 jusqu'à la dernière expédition en 2010, ABS et Wasco[3] ont, chaque année, largement soutenu cette mission de recherche scientifique sur la biodiversité. C'était la première fois que nous faisions connaissance lors de ce long chemin qui m'a conduit jusqu'à un projet international de protection du poisson arc-en-ciel.

Je connais bien les dirigeants d'ABS et de Wasco[3] et leurs équipes, et je partage régulièrement avec eux le résultat de nos expéditions et de mes recherches : ils s'intéressent vraiment au maintien de l'environnement."

(1) Sorong Fishery Academy, *institut local de formation à la pêche en Papouasie (Indonésie)*

(2) Institut de recherche pour le développement (France)

(3) filiales de Colas en Indonésie

CMA : Contract Maintenance Area *(Canada) - MAC :* Managing Agent Contractors *(Royaume-Uni) - MPE : Marché à performance énergétique - PFI :* Private Finance Initiative *- PPP : partenariats public-privé*
(1) Pour Colas, dont les métiers sont au cœur des questions de développement durable, cette question fait partie intégrante du thème 6 (contribution au développement local, engagement sociétal) de l'Iso 26000. Se référer à www.colas.com pour une analyse plus complète
(2) Se référer au paragraphe "Action citoyenne dans les pays dits du Sud" (3) tonnage transporté multiplié par le nombre de kilomètres parcourus par ce tonnage

Responsabilité sociétale : enjeux et indicateurs clés

Objectifs	Indicateurs	Unité	2010	2011	Commentaires	Objectifs 2012
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)	%	46	44	> Changement de périmètre en 2011 > Démarche désormais bien admise sur tous les territoires, surtout pour les gravières et carrières	> Atteindre une couverture de 50 %
Proposer dans la plupart des pays des variantes présentant une économie d'émissions de gaz à effet de serre	Économie de gaz à effet de serre proposée en variante aux clients	Tonnes éq. CO_2	75 000	180 000	> Après la mise au point de ÉcologicieL®(a), puis sa fusion dans Seve®(b), éco-comparateur partagé par toute la profession, année de stabilisation de l'outil et de son acceptation par les utilisateurs	> En France : intensifier l'utilisation de Seve® (route) et d'Éco-Cana (canalisations) > International : déployer la version multilingue de Seve® dans au moins un territoire
	Économie de gaz à effet de serre acceptée par les clients	Tonnes éq. CO_2	21 000	29 000		
Favoriser le recyclage des enrobés bitumineux dans la production (économie de matériaux et d'émissions de gaz à effet de serre)	Part des enrobés bitumineux recyclés dans la production d'enrobés de Colas (périmètre : monde)	%	10	12	> Progression désormais rapide de ce pourcentage et rattrapage en cours par rapport à certains pays en pointe	> Poursuivre le rattrapage pour atteindre un taux de recyclage moyen de 15 % dans la production d'enrobés de Colas en 2015
Promouvoir les asphaltes et enrobés "tièdes" (3E®, EcoMat, etc.) pour économiser l'énergie et réduire les expositions aux fumées	Part des enrobés tièdes dans la production mondiale d'enrobés de Colas (périmètre : monde)	%	6	12	> Démarche bien déployée aux États-Unis et progression significative dans le reste du monde	> Maintenir une forte progression et viser les 100 % d'enrobés tièdes sur quelques sites de production en Amérique du Nord et en Europe
Former les collaborateurs au secourisme	Pourcentage des effectifs titulaires du brevet de sauveteur secouriste du travail (périmètre : monde)	%	31	32	> Programme arrivé à une certaine maturité > Objectif 2011 atteint avec près de 19 950 sauveteurs secouristes du travail	> Poursuivre ce programme de formation pour atteindre 35 % des effectifs en 2015 en sensibilisant particulièrement l'encadrement de chantier

(a) logiciel éco-comparateur
(b) logiciel de la profession routière permettant aux clients d'évaluer les variantes environnementales lors des appels d'offres

Indicateurs **extra-financiers** au 31 décembre

Famille	Indicateurs	Périmètre	Unité	2009	2010	2011	Référentiels
Qualité	Chiffre d'affaires couvert par une certification qualité	Monde (hors États-Unis et Canada[a])	%	92	90	90	GRI PR5 Iso 26000 6.7
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	13	17	20	GRI EC9 Iso 26000 6.7
Écovariantes	Nombre de propositions avec écovariantes sous éco-comparateur	France	Nombre	1 055	1 157	1 148	
	Taux de succès des variantes avec éco-comparateur		%	7	28	16	
Effectifs	Effectifs moyens	France	Nombre	38 896	38 367	37 892	GRI LA1 Iso 26000 6.4
		International		32 422	30 528	28 310	
		Monde		71 318	68 895	66 202	
Femmes	Compagnons	France	%	0,56	0,57	0,51	GRI LA1 Iso 26000 6.4
		International		4,35	5,77	6,09	
	Encadrement	France		18,85	18,74	18,83	
		International		24,63	23,07	22,77	
	Total	France		8,21	8,12	8,25	
		International		9,16	10,23	10,56	
Recrutement	Compagnons	Monde	Nombre	3 645	2 930	3 608	Interne Iso 26000 6.4
	Encadrement			2 125	1 608	2 103	
	Total			5 770	4 538	5 711	
	Stagiaires			2 495	2 258	2 136	
Salaires	Effectif total dans le pays	France	Nombre	38 896	38 367	35 429	GRI EC5 Iso 26000 6.4
	Salaire moyen conducteur d'engin Colas		Multiple du salaire minimum légal	1,48	1,51	1,53	
	Salaire moyen chef de chantier Colas			2,04	2,12	2,04	
	Effectif total dans le pays	États-Unis	Nombre	4 518	4 548	4 815	
	Salaire moyen conducteur d'engin Colas		Multiple du salaire minimum légal	3,48	3,59	3,65	
	Salaire moyen chef de chantier Colas			4,99	4,07	4,2	
	Effectif total dans le pays	Madagascar	Nombre	4 817	2 839	2 382	
	Salaire moyen conducteur d'engin Colas		Multiple du salaire minimum légal	4,94	3,43	2,28	
	Salaire moyen chef de chantier Colas			9,74	7,82	5,92	
	Effectif total dans le pays	Maroc	Nombre	2 223	1 941	1 785	
	Salaire moyen conducteur d'engin Colas		Multiple du salaire minimum légal	2,4	2,43	3,1	
	Salaire moyen chef de chantier Colas			6,28	5,93	5,29	
Formation	Formations dispensées	France	Nombre d'actions	29 500	30 200	34 138	GRI LA10 Iso 26000 6.4
		International		64 300	71 900	72 320	
		France	Heures	530 000	490 600	580 072	
		International		454 100	484 800	493 156	
	Compagnons	France	% des heures dispensées	51	52	51	
	Etam			27	27	28,5	
	Cadres			22	21	20,5	
	Thème sécurité			32	38	39	

Indicateurs		Périmètre	Unité	2009	2010	2011	Référentiels
Sécurité	Indice de sécurité au travail	France	-	4,06	4,79	5,5	GRI LA7 Iso 26000 6.4
		International	-	1,14	0,97	1,42	
	Accidents de la route (nombre d'accidents avec tiers par véhicule)	France	%	0,084	0,082	0,083	Interne Iso 26000 6.4
	Personnel disposant d'une formation à jour de secouriste du travail	Monde		29	31	32	
Sociétal	Chiffre d'affaires des sites de production de matériaux couverts par une structure de dialogue local	Monde	%	32	46	44[b]	GRI SO1 Iso 26000 6.5
Certification	Chiffre d'affaires de production de matériaux couvert par une certification environnementale	Monde	%	57	58	59	Iso 26000 6.5
Contrôle	Chiffre d'affaires de production de matériaux couvert par une certification environnementale ou un système formalisé en interne (listes de vérification d'auto-évaluation associées à des plans d'actions validés)	Monde	%	-	77	80	
Recyclage	Part des matériaux crus recyclés dans des installations Colas par rapport à la production totale des carrières et gravières de Colas	Monde	%	10	11	14	GRI EN2 & EN27 Iso 26000 6.5
	Fraisats d'enrobés recyclés dans la production d'enrobés			9	10	12	
	Chaussées recyclées en place		Millions de m^2	7,6	7,8	8,6	
Gaz à effet de serre	Empreinte carbone (périmètre 3.a : *cradle to gate)*	Monde	Millions de tonnes éq. CO_2	-	12	12	GRI EN16, Iso 26000 6.5
	Gain de gaz à effet de serre par des actions mesurées quantitativement		Tonnes éq. CO_2	190 000	128 000	160 000	GRI EN5, EN6 & EN18 Iso 26000 6.5
	Éco-comparateur : économies proposées aux clients			175 000	75 000	180 000	Iso 26000 6.5
	Éco-comparateur : économies acceptées par les clients			13 000	21 000	29 000	
	GES évités du fait du recyclage des enrobés			70 000	76 000	87 000	
	GES évités au niveau des brûleurs des postes d'enrobage			100 000	- 16 000[c]	- 4 000	
	GES évités grâce à l'emploi de Végécol® et Végéflux®			7 000	6 000	5 000	
	GES évités grâce à la production d'enrobés tièdes			-	7 000	13 000	
	GES évités grâce au recyclage en place des chaussées			-	31 000	34 000	
	GES évités sur les engins			-	4 000	4 500	
Énergie et santé	Production d'enrobés "tièdes" (3E®, EcoMat, Asphalte BT, etc.)	Monde	Tonnes	750 000	2 375 000	4 400 000	GRI EN5 Iso 26000 6.4 Iso 26000 6.5
	Part des enrobés "tièdes" (3E®, EcoMat, Asphalte BT, etc.) dans la production totale d'enrobés Colas		%	-	6	12	
Déchets	Taux de récupération des huiles usées	Monde	%	-	56	67	GRI EN22, EN26 Iso 26000 6.5

(a) exclu pour des raisons d'hétérogénéité des référentiels de certification et de doctrine juridique
(b) changement de périmètre
(c) modifications de périmètre à l'international, conditions climatiques défavorables en France, coût énergétique spécifique d'un recyclage plus important des enrobés, baisse de l'activité, erreurs de saisie dans certains territoires.

1er groupe privé de télévision en France

Leader sur le marché de la télévision gratuite, le groupe TF1 a pour vocation d'informer et de divertir. Présent dans la télévision payante, il s'est aussi diversifié sur le web, dans les droits audiovisuels, la production et les licences.



La Coupe du monde de rugby sur tous les écrans de TF1

Chiffres clés

Chiffre d'affaires 2011
2 620 M€
(=)

Marge opérationnelle courante
10,8 %
(+ 2 points)

Résultat net part du Groupe
183 M€
(- 20 %)

Collaborateurs
4 122

Objectif

Chiffre d'affaires 2012
2 620 M€ (=)

Faits marquants

> **99 des 100 meilleures audiences**[1] de 2011 obtenues par la chaîne TF1.

> **Meilleure audience 2011,** toutes chaînes confondues : 15,4 millions[1] de téléspectateurs devant le match France-Nouvelle Zélande de la **Coupe du monde de rugby** (23 octobre).

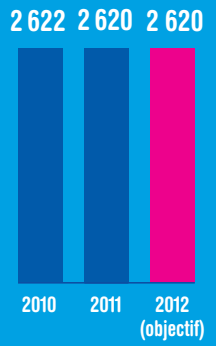
> Regroupement de l'offre numérique multi-écrans autour de **MYTF1.**

> 17 millions d'entrées en salles en 2011 pour le film ***Intouchables***[2].

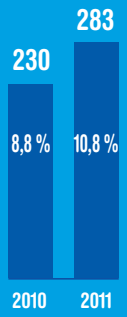
> Poursuite de l'action menée dans le cadre du **label Diversité** (Afnor Certification).

(1) Médiamat 2011 de Médiamétrie
(2) Écran Total au 4 janvier 2012

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



PART D'AUDIENCE* GROUPE
Individus 4 ans et plus

TF1 TMC NT1



(*) Médiamétrie

VIDÉOS GRATUITES VUES EN TÉLÉVISION DE RATTRAPAGE
En millions, par mois



Bilan résumé

AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	2010	2011
ACTIF		
• Immobilisations corporelles et incorporelles	333	373
• Goodwill	884	874
• Actifs financiers et impôts non courants	198	175
ACTIF NON COURANT	1 415	1 422
• Actifs courants	1 871	1 896
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	39	36
• Instruments financiers*	-	-
ACTIF COURANT	1 910	1 932
TOTAL ACTIF	3 325	3 354
PASSIF		
• Capitaux propres (part du Groupe)	1 539	1 575
• Intérêts minoritaires	9	12
CAPITAUX PROPRES	1 548	1 587
• Dettes financières non courantes	16	18
• Provisions non courantes	44	40
• Autres passifs non courants	11	10
PASSIF NON COURANT	71	68
• Dettes financières courantes	4	4
• Passifs courants	1 700	1 641
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	2	54
• Instruments financiers*	-	-
PASSIF COURANT	1 706	1 699
TOTAL PASSIF	3 325	3 354
Trésorerie nette (dette)	17	(40)

(*) couverture des dettes financières en juste valeur

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2010	2011
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 622	2 620
• Dotations nettes aux amortissements	(91)	(78)
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(14)	(30)
• Autres produits et charges courants	(2 287)	(2 229)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	230	283
• Autres produits et charges opérationnels	83	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	313	283
• Coût de l'endettement financier net	(18)	1
• Autres produits et charges financiers	(3)	5
• Charge d'impôt	(69)	(89)
• Quote-part du résultat net des entités associées	6	(14)
RÉSULTAT NET	229	186
• Part des intérêts minoritaires	(1)	(3)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)	228	183

Perspectives 2012

La conjoncture économique demeure toujours instable en 2012 et les incertitudes qui en découlent génèrent une volatilité importante dans les prises de décisions des annonceurs.

Dans ce contexte, TF1 a retenu pour 2012 **une hypothèse de stabilité de son chiffre d'affaires consolidé.**

Le groupe TF1 dispose néanmoins de solides atouts. Il s'est transformé en profondeur et se tient prêt à relever de nouveaux défis.

- Le groupe va poursuivre le **développement de son offre multi-chaînes gratuite,** au bénéfice des téléspectateurs et des annonceurs.
  Il pourra à ce titre compter sur des régies publicitaires mobilisées et innovantes.
- Les ambitions de TF1 dans les **nouveaux médias** pour 2012 restent fortes, et le groupe s'appuiera notamment sur un modèle de développement solide et éprouvé dans le digital.
- Le **modèle économique** de l'offre payante du groupe a été **sécurisé** pour les trois ans à venir, et la majorité des activités de diversification a été rationalisée.
- La **maîtrise des coûts,** en particulier du coût de grille, reste une priorité et la **situation financière** saine du groupe est un atout dans un environnement incertain.

Enfin, le groupe TF1 continuera son action d'entreprise citoyenne et responsable en multipliant les initiatives en matière de lien social et de diversité.



Denis Brogniart, animateur



Danse avec les stars saison 2

LE PROFIL DE TF1

Première chaîne de télévision généraliste française, TF1 est aussi 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 a pour vocation d'informer et de divertir.

Il est présent sur la **télévision gratuite** avec :

- TF1, la chaîne de l'événement, leader en France ;
- TMC, première chaîne de la TNT (télévision numérique terrestre) et cinquième chaîne nationale, et NT1.

Il est aussi présent dans le secteur de la **télévision payante** avec :

- Eurosport, première plateforme paneuropéenne distribuée auprès de 129 millions de foyers ;
- TV Breizh, première chaîne du câble et du satellite ;
- le pôle Découverte (Ushuaïa TV, Histoire, Stylía), chaînes d'affinités et références de l'offre multi-chaînes en France ;
- 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 large palette de produits dérivés de l'Antenne relatifs au télé-achat et au e-commerce, aux contenus vidéo disponibles en rattrapage et à la demande (VOD), à l'exploitation de licences, aux spectacles musicaux ou aux jeux de société.

Un glossaire figure au chapitre "Informations complémentaires" du présent document.

À la faveur du développement d'internet et des nouvelles technologies, TF1 produit, développe et édite de nouveaux contenus et services complémentaires interactifs à destination d'internet, des *smartphones* et tablettes électroniques, de la télévision connectée et de la presse gratuite.

Stratégie

Depuis 2007, TF1 a su adapter sa stratégie aux évolutions du marché de la télévision, du marché publicitaire et aux changements règlementaires. Cette stratégie est fondée sur quatre axes :

Développer son cœur de métier

Le groupe TF1 dispose d'une offre sans équivalent sur le marché de la télévision gratuite en France, composée de la chaîne TF1, leader incontesté, et de TMC et NT1, chaînes de la TNT en forte croissance, acquises en 2010.

Sa stratégie passe par une consolidation de ses positions sur ce marché compétitif en maintenant la puissance de la chaîne TF1 d'une part, et en poursuivant le développement des chaînes nouvellement acquises, d'autre part. Ce renforcement de l'offre gratuite est mis en œuvre au travers d'une programmation de qualité et complémentaire entre les chaînes, en lien avec les engagements pris en 2010 devant les autorités compétentes.

Adapter son offre aux usages numériques

Le groupe TF1 adapte depuis plusieurs années la diffusion de ses contenus aux nouveaux modes de consommation des médias en développant son offre de télévision multi-écrans (téléviseur, internet, *smartphones*, tablette) en adéquation avec les nouveaux comportements des téléspectateurs. Cette approche se traduit aussi par le développement de la relation entre le groupe TF1 et ses publics sur tous les canaux disponibles, notamment les réseaux sociaux.

Diversifier ses sources de revenus

Afin d'atténuer les conséquences des cycles du marché publicitaire dont il dépend majoritairement, le groupe TF1 développe différentes activités autour de son cœur de métier, comme les chaînes thématiques payantes, les activités de vente à distance, les jeux de société, la musique ou encore les ventes de vidéos en ligne (VOD) ou physiques (DVD).

Se développer durablement et satisfaire ses parties prenantes

TF1 intègre la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) à ses orientations stratégiques et est à l'écoute de l'ensemble de ses parties prenantes. Proactif, il est à l'origine d'initiatives pertinentes dans son secteur. Sa politique RSE engage désormais chaque direction en fonction des enjeux qui la concernent. Cette dynamique s'appuie sur les axes qui sont présentés à la rubrique "Politique de RSE ".

Des atouts sur un marché concurrentiel

Fort de plus de 4 100 collaborateurs, le groupe TF1 perçoit 57 % de ses revenus de la publicité diffusée sur la chaîne TF1 et réalise 85 % de son chiffre d'affaires consolidé en France. Il évolue donc majoritairement en France sur le marché de la télévision en clair où il existe aujourd'hui 19 chaînes gratuites, disponibles auprès de 99,8 % de la population française.

La chaîne TF1 se trouve en concurrence avec les chaînes de télévision publique (France 2, France 3,

France 4, France 5, France Ô), ainsi qu'avec des groupes privés tels que M6, Canal+, Bolloré et NRJ. Ces chaînes exercent une pression concurrentielle forte.

Le groupe TF1, avec ses chaînes TF1, TMC et NT1 reste toutefois l'acteur privé le plus puissant avec 29,1 % de part d'audience[1] au 31 décembre 2011, sur les "individus de 4 ans et plus", contre 14,2 % pour son principal concurrent privé, grâce à une programmation populaire et diversifiée. En 2011, cette part d'audience est stable par rapport à 2010.

L'offre de télévision payante s'est développée par l'intermédiaire des offres câble, satellite et ADSL. Le groupe TF1 est présent sur ce secteur grâce à des marques puissantes comme TV Breizh ou Eurosport. Plus largement, il est en concurrence avec les autres médias que sont la presse, la radio, internet, l'affichage et le cinéma. La télévision est toutefois le média le plus investi en termes publicitaires et la chaîne TF1 est le seul média de masse à toucher quotidiennement près de 30 millions d'individus.

TF1 est attentif et innovateur dans le digital et surveille de près l'arrivée potentielle sur le marché de la télévision des grands acteurs d'internet. Il travaille auprès des autorités françaises et européennes pour que l'environnement règlementaire puisse évoluer face à ces nouvelles tendances de marché.

Le groupe TF1 a développé différentes activités afin d'augmenter ses revenus et est aujourd'hui présent dans les secteurs des droits audiovisuels, de la vente à distance, des jeux de société et de la diffusion de vidéos physiques ou via internet (télévision de rattrapage, VOD, etc.).

2011 : TF1 CONSOLIDE SON LEADERSHIP

Leader de la télévision en France, la chaîne TF1 réalise, toutes chaînes confondues, 99 des 100 meilleures audiences de 2011[1]. Elle atteint 23,7 % de part d'audience sur les "individus de 4 ans et plus" et 26,7 % sur les "femmes de moins de 50 ans, responsables des achats". En 2011, TMC confirme, pour la deuxième année consécutive, son statut de cinquième chaîne nationale gratuite et NT1 enregistre de fortes hausses de part d'audience sur les cibles publicitaires. Ces deux chaînes ont permis à TF1 de relever deux défis : consolider sa position sur son cœur de métier, la télévision gratuite, et s'inscrire dans l'ère numérique.

Dans le domaine du digital, TF1 renforce sa position sur tous les écrans (internet, mobile, tablette et télévision connectée) en regroupant son offre numérique autour d'une marque fédératrice, MYTF1. Avec



plus de deux millions[2] de téléchargements de l'application mobile MYTF1 et 547 millions[3] de vidéos gratuites vues en télévision de rattrapage, TF1 démontre la puissance de son offre gratuite, transverse et complémentaire sur chaque média.

En 2011, les autres activités de diversification, rationalisées, sont des relais de croissance solides au sein d'un groupe réorganisé.

Dans le cadre de son action d'entreprise citoyenne et responsable (voir la rubrique "Politique RSE"), TF1 se classe dans le "Top 10"[4] des entreprises européennes les plus vertueuses en matière de diversité.

Chiffres clés

Un chiffre d'affaires consolidé stable

Le groupe TF1 résiste en 2011 à une pression concurrentielle très forte dans un contexte économique difficile, plus particulièrement au second semestre. Ainsi, le chiffre d'affaires 2011 s'établit à 2 620 millions d'euros stable par rapport à 2010. À périmètre constant, le chiffre d'affaires recule de 2 %.

Les recettes publicitaires de la chaîne TF1 atteignent 1 504 millions d'euros, en recul de 3 %. Le chiffre d'affaires des activités de diversification s'élève à 1 116 millions d'euros, en hausse de 4 %.

Le chiffre d'affaires publicitaire de l'ensemble du groupe TF1 s'établit à 1 822 millions d'euros, en amélioration de 2 %, grâce à la contribution des recettes des chaînes TMC et NT1, la progression des activités internet et l'intégration de Metro France à partir du 28 juillet 2011.

La répartition géographique du chiffre d'affaires du groupe TF1 est la suivante : 85 % pour la France, 13 % pour l'Europe (hors France) et 2 % pour les autres pays.

Poursuite de la maîtrise des coûts

En 2011, TF1 a poursuivi son travail d'optimisation des coûts. Ainsi, sur l'ensemble de l'année 2011, le coût de la grille de la chaîne TF1, incluant les événements sportifs exceptionnels, s'élève à 906 millions d'euros contre 951 millions d'euros un an plus tôt, soit une amélioration de 45 millions d'euros (5 %), qui s'explique par la diffusion, cette année, de la Coupe du monde de rugby, moins onéreuse que celle de la Coupe du monde de la Fifa 2010.

La réduction des autres charges (notamment baisse des coûts de diffusion, renégociation des contrats fournisseurs, hors droits et arrêt d'activités) s'élève à 13 millions d'euros.

Une rentabilité en hausse

En 2011, le résultat opérationnel courant s'établit à 283 millions d'euros contre 230 millions d'euros en 2010. Le taux de marge opérationnelle courante ressort ainsi à 10,8 % contre 8,8 % un an plus tôt.

En 2010, 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, le résultat opérationnel était impacté par une charge de 13 millions d'euros, liée notamment à la dépréciation de goodwill sur les activités SPS et 1001 Listes. Le résultat opérationnel 2011 s'établit donc à 283 millions d'euros contre 313 millions d'euros un an plus tôt.

Le coût de l'endettement financier net est un produit de 1 million d'euros en 2011 (contre un coût de 18 millions d'euros en 2010), le groupe TF1 ayant remboursé son emprunt obligataire fin 2010. La charge d'impôt est en hausse de 20 millions d'euros en 2011. La quote-part du résultat net des entités associées est en baisse de 20 millions d'euros par rapport à 2010, les résultats de Groupe AB n'étant plus comptabilisés dans cette ligne et TF1 ayant, au 30 juin 2011, constaté une provision pour dépréciation sur les titres de Metro France.

Le résultat net part du Groupe de TF1 en 2011 est de 183 millions d'euros contre 228 millions d'euros en 2010. Hors éléments non courants de 2010, il serait en croissance de 25 %.

Une structure financière solide

Le 22 juillet 2011, Standard & Poor's a revu la notation du groupe TF1 de BBB / Perspective positive à BBB+ / Perspective stable, reflétant une structure financière saine.

(1) Médiamat 2011 de Médiamétrie (2) Données iTunes (3) eStat Streaming TV (4) étude Vigeo, septembre 2011 - Source : Les Échos

Au 31 décembre 2011, le total des capitaux propres part du Groupe atteint 1 575 millions d'euros pour un total bilan de 3 354 millions d'euros.

L'endettement financier net s'établit à 40 millions d'euros, à comparer à une trésorerie nette de 17 millions d'euros à fin 2010.

Une offre de télévision sans équivalent

(source : Médiamat de Médiamétrie)

En 2011, l'augmentation du nombre d'acteurs et la fin du passage de la diffusion hertzienne analogique à numérique qui élargit l'offre de télévision gratuite auprès des foyers français ont modifié le paysage concurrentiel. TF1 confirme toutefois son leadership avec 23,7 % de part d'audience sur la cible "individus âgés de 4 ans et plus" et avec 26,7 % sur la cible "femmes de moins de 50 ans, responsables des achats".

TF1 réalise aussi 99 des 100 meilleures audiences 2011 à la télévision, sur tous les genres de programmes, fidèle à sa vocation de chaîne familiale et généraliste. TF1 détient le record d'audience 2011 avec la finale France - Nouvelle-Zélande de la Coupe du monde de rugby qui a rassemblé 15,4 millions de téléspectateurs.

La part d'audience de TMC sur l'année 2011 atteint 3,5 % sur la cible des "individus âgés de 4 ans et plus", contre 3,3 % un an plus tôt. À ce titre, TMC reste la première chaîne de la TNT pour la cinquième année consécutive et la cinquième chaîne nationale. NT1 continue son développement à 1,9 % de part de marché sur la cible des "individus âgés de 4 ans et plus" contre 1,6 % en 2010.

Le marché publicitaire brut, toutes chaînes de télévisions confondues (chaînes historiques, chaînes de la TNT et chaînes du câble et du satellite), est en progression de 7 % en 2011 à 9 milliards d'euros, soutenu par la forte croissance des revenus sur la TNT, faisant ainsi de la télévision le premier média investi en France (source : Kantar Média).

Les recettes brutes de la chaîne TF1 baissent quant à elles de 2 % sur un an. Sa part de marché s'établit à 37 % sur l'ensemble des chaînes du paysage audiovisuel.

Le chiffre d'affaires net de la chaîne TF1 baisse de 3 % sur un an à 1 504 millions d'euros. Cette baisse s'explique principalement par la dégradation de l'environnement économique ayant entraîné une baisse des volumes de publicité diffusée pour les chaînes historiques.

En 2011, les chaînes thématiques France (gratuites et payantes) ont généré un chiffre d'affaires de 309 millions d'euros, en croissance de 22 %, notamment du fait de la consolidation à 100 % de TMC et de NT1 à compter du 1er juillet 2010, de la croissance de leurs recettes publicitaires, et aussi grâce aux performances de LCI et TV Breizh. La croissance des recettes publicitaires est de 55 millions d'euros à 185 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant du pôle est en progression de 11 millions d'euros à 39 millions d'euros.

Par ailleurs, le groupe TF1 a sécurisé la distribution de son offre payante en concluant des accords de distribution non-exclusifs avec les principaux opérateurs câble, satellite et ADSL français. Ces accords démontrent l'attractivité de son offre payante et consolident son modèle économique, avec des recettes de distribution sécurisées d'une part, et une augmentation du bassin d'audience des chaînes d'autre part.

À l'international, la chaîne Eurosport est reçue par 129 millions de foyers à fin 2011. Présente dans 59 pays et diffusée sur l'ensemble des plateformes de distribution payantes en Europe, elle se décline en vingt versions linguistiques.



Fin 2011, le film *Intouchables* avait été vu par 17 millions de spectateurs en France

Le groupe Eurosport compte 88,9 millions d'abonnés payants au 31 décembre 2011, soit une progression de 8 % 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.

Le chiffre d'affaires d'Eurosport International progresse de 1 % à 368 millions d'euros, soutenu par le développement à l'international et la hausse des recettes d'abonnement. Le résultat opérationnel au 31 décembre 2011 est de 65 millions d'euros, en progression de 9 %, soit un taux de marge opérationnelle de 18 %.

Des diversifications rationnalisées et dynamiques

Les activités de diversification du groupe TF1 ont bénéficié d'une bonne dynamique commerciale en 2011. Le groupe a poursuivi en parallèle les efforts de rationalisation entrepris depuis plusieurs années, avec pour effet d'en augmenter la rentabilité.

TF1 Entreprises, qui regroupe diverses activités telles que les jeux, la musique, les licences ou encore les spectacles vivants, a augmenté son chiffre d'affaires de 13 % en 2011, et a dégagé un résultat opérationnel courant de 6 millions d'euros (multiplié par deux par rapport à 2010). Le taux de marge opérationnelle courante est de 12 %.

L'offre digitale de TF1 s'est étoffée en 2011 : le groupe conserve ainsi sa place de leader en tant que premier groupe télévision du web avec 547 millions de vidéos gratuites vues en télévision de rattrapage (source : *eStat Streaming* TV). Le portail MYTF1 a poursuivi sa montée en puissance : il est désormais disponible sur toutes les *box* des opérateurs télécoms.

À la faveur de cette dynamique, le chiffre d'affaires de e-TF1 progresse de 9 % à 85 millions d'euros en 2011 et le résultat opérationnel courant a été multiplié par 3,7 par rapport à 2010 pour atteindre 9 millions d'euros.

La contribution du groupe Téléshopping au chiffre d'affaires consolidé 2011 est en baisse de 1 % à 100 millions d'euros. Le succès de Place des Tendances, site de e-commerce, compense en partie la baisse de revenus liée à un nombre de commandes en hausse mais à une valeur moyenne plus faible. Le résultat opérationnel courant s'établit à 3 millions d'euros, contre 4 millions en 2010.

Le pôle Production réalise une très belle année 2011, tirée par le succès des activités de TF1 Production et des sorties en salles de TF1 Films Production. Le film *Intouchables* culmine notamment à 17 millions d'entrées à fin 2011 (source : *Écran Total).* La contribution du pôle au chiffre d'affaires du groupe TF1 s'élève à 26 millions d'euros, en hausse de 10 millions d'euros, pour un résultat opérationnel de 4 millions d'euros, en hausse de 6 millions d'euros.

Les activités Droits audiovisuels ont connu une année 2011 plus difficile, tant en termes d'activité que de rentabilité. Le chiffre d'affaires recule de 27 millions d'euros à 116 millions d'euros pour une perte opérationnelle de 40 millions, notamment en raison du reclassement dans ce pôle de l'intégralité d'une la charge relative à un litige.

Enfin, le groupe TF1 est monté à 100 % dans le capital de Metro France le 28 juillet 2011.

POLITIQUE DE RSE

L'organisation

La démarche de RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) est pilotée par Gilles Maugars, directeur général adjoint du groupe TF1. Une coordinatrice assure à plein temps la dynamisation 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 transversaux thématiques ont été créés : Achats responsables, Diversité et Solidarité. Les personnes relais des entités du groupe, les membres des comités et les services de communication se réunissent en comité RSE pour un examen croisé des actions et des indicateurs.

Enfin, l'ordre du jour du conseil d'administration comprend désormais un point sur les actions RSE.

La reconnaissance de la performance éthique et responsable

Sa performance éthique et responsable étant reconnue par plusieurs agences de notation extra-financière, TF1 fait partie de quatre indices de développement durable : DJSI (World Index et Europe Index), Aspi Eurozone®, FTSE4Good Europe Index et Ethibel Europe.

Vigeo[1] place quatre entreprises françaises, dont TF1, dans le "Top 10" des entreprises européennes les plus vertueuses en matière de diversité. Réalisée pour le Bureau international du travail (BIT), cette étude portant sur la non-discrimination et l'égalité des chances au travail a analysé les performances de 539 sociétés de l'Euro Stoxx 600.

TF1 a reçu en 2011 le Prix de la transparence (secteur "services aux consommateurs") et le Prix du document de référence décernés par l'agence Labrador. Ces prix récompensent les meilleures pratiques des émetteurs de la place boursière française en matière d'information financière réglementée et de communication financière (voir aussi le site www.groupe-tf1.fr).

La dynamique engagée par TF1 en matière de politique RSE se décline en quatre axes.

Axe 1 : éthique et transparence

L'environnement règlementaire

TF1 s'est engagé envers la collectivité à respecter sur son antenne des principes éthiques et déontologiques décrits dans la convention signée avec le CSA. Respect du droit des personnes, protection des mineurs, quotas publicitaires, publicité clandestine, obligations de contribution à la production française et européenne, etc. La direction de la Conformité et la direction juridique veillent à ce que les contenus des antennes TF1, TMC et NT1 soient en adéquation avec cette réglementation.

La convention de TF1 est disponible sur le site du CSA[2].

La publicité est régie dans le cadre de la co-régulation mise en place par l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité[3].

Chartes et principes

TF1, signataire du Pacte mondial, adhère aux valeurs définies par le groupe Bouygues et s'appuie notamment sur les codes d'éthique, des relations fournisseurs et sur la charte des ressources humaines du groupe Bouygues.

La direction des achats de TF1 a développé un code d'éthique qui repose sur les axes suivants : respect des fournisseurs et partenariat, efficacité et sécurité du processus achats, indépendance et déontologie des acheteurs. Cette approche est complétée par une politique d'achats responsables.

TF1 a également mis à la disposition des collaborateurs la charte Ethic'net qui concerne l'usage des outils multimédias de l'entreprise.

Évolution du *reporting* extra-financier

Le *reporting* extra-financier est désormais présenté dans le document de référence de TF1. Son exhaustivité et la rigueur accrue dans la collecte des indicateurs traduisent la volonté de le rapprocher du rapport financier en vue d'un *reporting* intégré. Ce *reporting,* qui prend en compte les nouveaux référentiels internationaux (Iso 26000 et GRI), permet d'anticiper les exigences réglementaires françaises et de répondre aux questions spécifiques au secteur "média" demandées par les agences de notation.

TF1 et la GRI "Média"

La *Global Reporting Initiative* (GRI) est un cadre international proposé aux entreprises pour rendre compte de leurs politiques de responsabilité sociétale (RSE). Un supplément sectoriel dédié aux médias est en cours d'élaboration. TF1, leader dans ce domaine, a participé à son élaboration avec d'autres médias français. Ce travail doit permettre plus d'objectivité et plus de comparabilité dans un secteur où la RSE est en cours de développement. Un groupe de réflexion a notamment été constitué sous l'égide de l'Orse.

Orse : Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises - RSE : Responsabilité sociétale des entreprises
(1) Vigeo : expert européen de l'analyse, de la notation et de l'audit-conseil des organisations, s'agissant de leurs démarches, pratiques et résultats liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance "ESG" - Source : Les Échos *(2) http://www.csa.fr/infos/textes/textes_detail.php?id=8169*
(3) http://www.arpp-pub.org/



La rédaction mobilisée

Axe 2 : dialogue et société

Relations avec le public

La proximité avec les publics et leur écoute sont constitutifs de l'activité RSE de TF1. Chaque public doit pouvoir engager une discussion par le moyen de son choix avec le groupe, sur les sujets les plus variés.

Le service Relations aux publics est une équipe au service de la relation directe avec les publics des antennes et des sites du groupe TF1, accessible via TF1News.fr, Twitter, mais aussi par téléphone ou par courrier. La charte Qualité du service impose de répondre à 100 % des demandes sous 48 heures.

La médiatrice de l'information reçoit les avis, demandes d'explications et plaintes du public concernant les émissions ou la façon dont l'information a été traitée ou écartée. La médiatrice répond sur sa page web, sur son compte Twitter ou de manière individuelle, et motive les choix éditoriaux. Elle fait également part aux équipes concernées des remarques récurrentes.

Les rencontres entre TF1 et son public : une fois par mois, des personnalités de la chaîne et des collaborateurs se déplacent dans une ville française pour rencontrer le public et participer à des débats organisés avec le concours des collectivités locales, des établissements d'enseignement et de la presse régionale. Des visites des studios sont également proposées. En 2011, une trentaine d'événements ont été organisés.

Semaine pour l'emploi

La direction de l'Information du groupe TF1 a mobilisé à nouveau TF1, LCI, TF1News et Metro, en mai et novembre 2011, pour mettre l'accent sur la question de l'emploi. Des reportages et des enquêtes ont été consacrés à cette thématique dans tous les journaux de la rédaction, en s'attachant à présenter des cas concrets, des initiatives emblématiques et des fiches techniques. Les éditions 2011 ont traité en particulier de l'emploi des seniors et des femmes. Depuis la première opération en 2009, près de 12 000 contrats ont été signés grâce à cette opération, dont 60 % de CDI.

Solidarité

TF1 offre 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 2011.

Le Comité Solidarité de TF1 répond par ailleurs aux demandes du monde associatif.

Fondation d'entreprise

Centrée sur la diversité et l'insertion professionnelle, la Fondation d'entreprise recrute chaque année, sur concours, des jeunes de 18 à 30 ans habitant dans les quartiers sensibles. Les candidats sélectionnés par un jury de professionnels se voient proposer une insertion de deux ans dans le groupe TF1 en contrat de professionnalisation, assortie de formation et de tutorat individuel. Chacun d'entre eux est parrainé par un collaborateur. Depuis sa création en 2008, 40 jeunes ont été recrutés par la Fondation.

POUR ALLER PLUS LOIN
www.groupe-tf1.fr

À propos de la Fondation
- **www.fondationtf1.fr**

Axe 3 : talents et cadre 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.

Diversité : de la charte au label

En matière de promotion de la diversité, l'ambition du groupe TF1 est double : en tant que premier média audiovisuel français, il s'attache à refléter la diversité de la société française à l'antenne et dans l'ensemble de ses contenus. En tant qu'entreprise, le groupe TF1 est convaincu que des équipes riches de leurs différences sont particulièrement créatives et performantes.

TÉMOIGNAGE

Bruce Roch, président de l'AFMD*

"J'ai pu observer au fil du temps un engagement de TF1 en matière de diversité très solide, mûr et sincère.

Le groupe sait utiliser la force des messages et les met en œuvre avec conviction au cœur de ses activités. Son président-directeur général, Nonce Paolini, est fidèle à la diversité, tout comme son équipe, avec l'humilité de ceux qui défendent sans faille les thématiques sous-tendues : l'égalité femme-homme, les minorités visibles, le handicap, toutes les classes d'âge, l'orientation sexuelle, etc.

Le sujet est naturel, sans tabou, et cela renforce la volonté de chacun de le porter au quotidien dans l'entreprise, avec, en bonus, l'obtention de l'exigeant label Diversité décerné par l'État.



En espérant que TF1 inspire beaucoup d'autres organisations !"

(*) Association française des managers de la diversité

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

Il entend promouvoir des relations ouvertes et respectueuses entre les collaborateurs, et rejette toute idée ou pratique de discrimination. Afin de marquer son engagement d'ouverture à tous les publics, le groupe TF1 a signé la Charte de la diversité le 11 janvier 2010 avant de se porter candidat au label Diversité, obtenu en décembre 2010. À travers cette démarche intitulée "De la Charte au label", il a choisi une approche volontariste pour déployer sa politique de diversité.

Université de l'Innovation

L'Université de l'Innovation, destinée aux collaborateurs, est conçue pour répondre à leur intérêt pour les évolutions technologiques, les sensibiliser aux nouveaux enjeux numériques et les fédérer autour de la stratégie du groupe TF1.

Des conférences et ateliers créatifs ont été proposés avec le concours d'experts de TF1, de Bouygues Telecom et de partenaires externes. L'événement est fondé sur le partage de connaissances, le retour d'expérience et la rencontre entre collaborateurs.

Axe 4 : production et diffusion responsable

Accessibilité des programmes, sous-titrage et audio-description

TF1 se doit d'assurer l'accessibilité des programmes à tous, notamment aux personnes atteintes d'une déficience auditive. La chaîne sous-titre désormais 100 % de ses programmes, y compris sur les plages de direct comme l'information. Les chaînes thématiques vont au-delà de leurs obligations légales.

Le handicap visuel, dont sont atteints un million de Français, est pris en compte en proposant un programme par mois en audio-description, technique permettant de "voir" un film grâce à une description sonore de l'action et de l'environnement mise au point par l'association Valentin Haüy. TF1 a pris des engagements pour diffuser 52 programmes audiodécrits en 2013, dont 20 inédits.

Protection du jeune public[1]

Depuis 2002, les chaînes de télévision hertzienne ont l'obligation d'apposer une signalétique sur l'ensemble des programmes hors publicité, dès lors qu'ils ne sont pas recommandés pour tous les publics. La signalétique délivre des recommandations pratiques en termes d'âge pour chacune des cinq catégories existantes (tous publics, -10, -12, -16). La chaîne TF1 ne diffuse pas de programmes classifiés -18.

TFou.fr, site jeunesse du groupe TF1, est composé de trois sites distincts selon l'âge des internautes. Tous les espaces de TFou.fr font l'objet d'une attention toute particulière en matière de sécurité. Une charte parentale, établie en partenariat avec l'ONG Action Innocence, avertit et informe les parents sur les attitudes responsables à suivre.

TFou est également partenaire des plus importantes associations impliquées dans la sécurité sur internet.

POUR ALLER PLUS LOIN
www.groupe-tf1.fr

La protection de l'enfance sur le web

- **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**

(1) Engagements relatifs à la protection de l'enfance appliqués par TF1 : http://www.csa.fr/infos/controle/television_signaletique_C.php

TÉMOIGNAGE

François Perillat, directeur de production de la série *R.I.S* pour TF1 Production



"Dans notre métier, l'éphémère est la règle. C'est ce qui fait pour partie sa magie.

Pour une seule scène de *R.I.S,* nous pouvons, par exemple, transporter et maquiller deux autobus, et utiliser de grandes quantités de bois et de peinture. On peut faire mieux d'un point de vue environnemental, moins jeter ou recycler.

La démarche Ecoprod nous permet de faire notre métier aussi bien, avec autant de passion, mais plus en phase avec nos consciences citoyennes. À TF1 Production, nous sommes partants !".

Sensibilisation du public à l'environnement

Depuis 2009, la direction de l'Information a mis à l'antenne Eco2climat, indicateur carbone de la consommation des Français mesuré par le cabinet Carbone 4. 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, première européenne, permet à TF1 de renforcer la qualité et la cohérence de son information sur le développement durable.

La chaîne Ushuaïa

Ushuaïa TV est la seule chaîne française entièrement consacrée au développement durable. Parmi les productions dédiées de la chaîne figurent *Passage au vert* qui présente l'écologie comme une formidable opportunité, *Bougez vert,* agenda du développement durable, et *Green Trip,* magazine de l'éco-tourisme.

Des productions plus écologiques avec 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 2011, le groupe TF1 a mis en œuvre les principes d'Ecoprod dans les productions internes de la chaîne.

POUR ALLER PLUS LOIN
www.groupe-tf1.fr

La démarche Ecoprod

- **www.ecoprod.com**

L'engagement des fournisseurs dans la démarche "Achats responsables"

La direction des Achats a entrepris d'élargir la démarche RSE à ses fournisseurs. Les performances sociales et environnementales de 148 d'entre eux ont été évaluées depuis 2007 à l'aide de la plateforme EcoVadis.

En 2011, l'ensemble des acheteurs ont été formés à la démarche "Achats responsables" et un intranet dédié a été mis en ligne. La direction des achats a mis en place un service d'auto-partage de véhicules électriques, ouvert à l'ensemble des collaborateurs pour des déplacements professionnels.



Modalités de dialogue de TF1 avec les parties prenantes

Les parties prenantes	Acteurs TF1	Exemples de mode de dialogue	Actions 2011
Autorités de régulation : CSA, ARPP, Autorité de la Concurrence	> Service conformité, Secrétariat général, direction Antenne et TF1 Publicité	> Participation aux groupes de travail > Rédaction de bilans, propositions	> Signature de chartes et avenants (jeux et paris en ligne, qualité du sous-titrage, audio-description)
Public	> Direction de la communication externe (dont service Relations aux publics), médiateur de l'info, journalistes de la rédaction	> Réponse personnalisée aux mails, appels téléphoniques et courriers > Débats avec les personnalités de la chaîne, blogs des journalistes, etc.	> Présence du service Relations aux publics sur les réseaux sociaux
Annonceurs	> Service commercial et direction du développement de TF1 Publicité	> Publication des conditions générales de vente, site internet www.tf1pub.fr > Organisation d'ateliers de réflexion	> Campus de TF1 Publicité
Acteurs de la création audiovisuelle	> Unités de programmes	> Ateliers d'écriture	> Commission pour la formation continue des auteurs
Collaborateurs et organisations syndicales	> Management, responsables RH et Affaires sociales	> Négociation d'accords avec les partenaires sociaux, communication interne > Entretien annuel personnalisé	> Journées de l'Innovation > Journées d'accueil des nouveaux collaborateurs
Associations, ONG	> Antenne, comité Solidarité, Affaires sociales, dont mission Handicap	> Espaces gratuits accordés via le SNPTV > Dons en nature > Contrats pluriannuels et partenariats	> Organisation d'événements autour du handicap et de l'emploi avec les associations concernées
Fournisseurs et prestataires	> Direction centralisée des Achats	> Questionnaires sur la politique RSE > Intégration du développement durable dans les cahiers des charges	> Réunions de travail autour de la diversité, partage des bonnes pratiques
Actionnaires et Communauté financière, agences de notation extra-financières	> Communication financière, coordination Développement durable	> Assemblée générale, rapport annuel, *road shows* auprès des investisseurs institutionnels, réunions et conférences téléphoniques avec les analystes, contacts réguliers par téléphone, site internet	> Journée Investisseurs avec la participation des managers de l'entreprise

ARPP : Autorité de régulation professionnelle de la publicité - CSA : Conseil supérieur de l'audiovisuel - SNPTV : Syndicat national de la publicité télévisée

Responsabilité sociétale : enjeux et indicateurs clés

Objectifs	Indicateurs	Unité	2010	2011	Commentaires	Objectifs 2012
Garantir l'application de principes éthiques vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, participer à l'élaboration du cadre réglementaire	Interventions du CSA (mises en gardes, mises en demeure, procédures de sanctions) concernant la production et la diffusion des programmes (bilan 2010[a])	Nombre	1	(a)	> Dialogue constant avec le CSA, rédaction de la charte des jeux et paris en ligne > Avenant sur l'audio-description > Nouveaux engagements sur la représentation de la diversité acceptés par l'autorité de régulation	> Renforcer le niveau de vigilance sur le respect des engagements > Pour les messages publicitaires, appliquer les mêmes obligations que les antennes à tous les sites internet éditorialisés du groupe TF1
Développer le dialogue avec le public et les autres parties prenantes	Contacts via le service Relations aux Publics	Nombre	231 000	143 954	> Baisse quantitative des contacts e-mails et courriers, hausse qualitative et développement des échanges sur Twitter	> Maintenir une relation de proximité, de qualité et de confiance avec le public
	Abonnés Twitter	Nombre	-	650 000		
Garantir la diversité des programmes et des représentations proposées, garantir l'accessibilité des programmes à tous	Part des programmes sous-titrés (Antenne TF1) en moyenne sur l'année	%	95	100	> Programmes de TF1 entièrement sous-titrés, signature de la charte sur la qualité du sous-titrage	> Développer l'audio-description et le dialogue avec les associations concernées
Promouvoir la solidarité et le lien social sur les antennes du groupe	Valorisation totale des actions de solidarité[b]	M€	22,61	22,89	> Mobilisation des antennes pour les opérations en *prime time (Restos du cœur, Pièces jaunes, Sidaction)*	> Diversifier les associations destinataires des dons
Promouvoir la diversité dans l'entreprise	Collaborateurs formés	Nombre	404	459	> Poursuite des formations à la diversité pour les managers et les collaborateurs concourant à la fabrication des programmes	> Éditer le deuxième rapport annuel Diversité > Former 350 collaborateurs supplémentaires
	Collaborateurs handicapés recrutés	Nombre	19	13	> Signature du deuxième accord triennal agréé en faveur du maintien dans l'emploi et de l'insertion des travailleurs handicapés	> Recruter une dizaine de travailleurs handicapés en CDI ou CDD de plus de six mois
	Jeunes gens issus des quartiers sensibles, accueillis par la Fondation TF1	Nombre	10	12	> Deux jeunes issus de la promotion 2009 de la Fondation embauchés en CDI > Signature d'un partenariat avec Mozaïk RH pour diversifier les recrutements	> Recruter au minimum deux jeunes de la promotion 2010 de la Fondation > Recruter deux stagiaires et deux personnes en contrats d'alternance
Maîtriser les consommations de matière première et d'énergie dans le groupe TF1 (activités et bâtiments)	Consommation électrique	MWh	32 171	31 640	> Baisse de 1% de la consommation pour la deuxième année consécutive. Économies d'énergies liées pour partie à l'arrêt du double process de production de l'info > Mise en œuvre des préconisations Ecoprod[c] dans le tournage des productions internes *R.I.S* et *Interpol*	> Garder l'objectif de baisse de 1 % en 2012 > Lancer une première démarche HQE® Exploitation dans un immeuble du groupe TF1 > Appliquer Ecoprod à d'autres tournages de TF1 Production
Achats responsables : diffuser la politique RSE du groupe TF1 dans la chaîne de valeur de l'entreprise	Fournisseurs audités avec l'outil EcoVadis	Nombre	89	148	> Progression constante dans les échanges avec les fournisseurs suite aux évaluations > Engagement des fournisseurs sur le thème de la diversité	> Signer la charte des bonnes pratiques achats sous l'égide du ministère de l'Économie et des Finances

CSA : Conseil supérieur de l'audiovisuel - HQE®: Haute qualité environnementale - RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

(a) Le bilan du CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) permettant de disposer de données confirmées par l'autorité de régulation n'est disponible qu'en septembre de l'année suivante. Les données concernant le respect des engagements 2011 seront mises en ligne à l'adresse http://www.groupe-tf1.fr/rse/ lors de la publication du bilan TF1 par le CSA en septembre 2012. (b) 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, dons aux Fondations d'Entreprise TF1 et Francis Bouygues, ainsi qu'à la Fondation pour la Nature et l'Homme (c) voir www.ecoprod.com

TF1 Indicateurs **extra-financiers** au 31 décembre

Famille	Indicateurs	Périmètre	Unité	2009	2010	2011	Référentiels
Conformité	Interventions du CSA : mises en garde, mises en demeure, procédure de sanction concernant la production et la diffusion des programmes	Antenne TF1	Nombre	5 (3 mises en garde, 1 mise en demeure, 1 procédure de sanction)	1 mise en garde	(a)	GRI SO8 Iso 26000 6.7
Accessibilité des programmes	Pourcentage de programmes sous-titrés (hors publicité) en moyenne sur l'année		%	85	95	100	GRI SO1 Iso 26000 6.7.8
Écoute du téléspectateur	Contacts, e-mails, courrier, téléphone via le service Relations aux publics	TF1, TMC, NT1, LCI, TF1 News	Nombre	245 000	231 000	143 954	GRI PR5 Iso 26000 6.7.6
	Abonnés Twitter			-	-	650 000	
Solidarité	Associations ayant bénéficié de dons	TF1 SA, TF1 Publicité	Nombre	165	141	125	GRI SO1 Iso 26000 6.8.9
	Valorisation totale des actions de solidarité[b]		M€	22 310	22 609	22 889	
	Jeunes issus de quartiers sensibles accueillis par la Fondation d'entreprise TF1	Groupe TF1	Nombre	9	10	12	Interne Iso 26000 6.8.9
	Collaborateurs parrainant des lycéens résidants en zone sensible			60	60	60	
Effectifs	CDI et CDD	Groupe TF1	Nombre	3 910	4 082	4 122	GRI LA1 Iso 26000 6.4.3
	Part des équivalents temps plein des salariés non permanents (hors pigistes)	France	%	7,3	7,3	7,13	
	Taux d'instabilité		%	5,6	6,9	6,6	GRI LA2 Iso 26000 6.4.3
Organisation du temps de travail	Collaborateurs à temps partiel	France	Nombre	247	328	355	GRI LA1 Iso 26000 6.4.3
	Taux d'absentéisme		%	4,0	5,2	4,9	GRI LA7 Iso 26000 6.4.3
Rémunération Épargne salariale	Salaire brut moyen annuel (toutes catégories)	France	€	47 734	46 721	49 747	GRI LA3 Iso 26000 6.4.4
	Taux d'adhésion au plan d'épargne groupe		%	81	78	76	
	Taux d'adhésion au Perco (plan d'épargne retraite collectif)			13	13	14	
	Montant moyen brut par salarié de la participation versée		€	1 023	740	1 542	
Dialogue social	Réunions avec les représentants du personnel	France	Nombre	302	309	289	GRI LA4 Iso 26000 6.4.5
	Collaborateurs occupant un poste permanent (représentants du comité d'entreprise, délégués du personnel, conseil d'administration)			127	122	131	
	Accords collectifs intervenus dans l'année			27	9	20	GRI LA5 Iso 26000 6.4.5
Égalité des chances	Collaborateurs formés pour appréhender la diversité dans leur vie professionnelle	France	Nombre	70	404	459	GRI LA13 Iso 26000 6.3.7
	Collaborateurs handicapés présents (tous contrats)			53	58	71	
	Salariés handicapés embauchés en cours d'année (en CDD ou en CDI)			17	19	13	
	Ratio de femmes dans l'effectif du groupe	Groupe TF1	%	48,6	47,4	47,9	GRI LA14 Iso 26000 6.3.7
	Ratio de femmes embauchées	France		51,0	47,6	50,4	
	Collaboratrices de niveau cadre			46,0	44,6	46,1	
	Collaboratrices de niveau manager			34,4	34,9	35,5	
	Ratio de promotion des femmes (avec et sans changement de catégorie)			17,3	15,2	14,7	
	Pourcentage de femmes parmi les stagiaires			47,3	49,2	48,7	

Famille	Indicateurs	Périmètre	Unité	2009	2010	2011	Référentiels
Hygiène, santé, sécurité (HSS)	Accidents du travail avec arrêt	Groupe TF1	Nombre	25	42	25	GRI LA7 Iso 26000 6.4.6
	Taux de fréquence[c] des accidents du travail		[d]	3,642	6,263	3,651	
	Taux de gravité[c] des accidents du travail		[e]	0,096	0,177	0,136	
	Collaborateurs formés à l'HSS	France	Nombre	373	484	495	GRI LA8 Iso 26000 6.4.6
Formation, mobilité	Collaborateurs ayant bénéficié de formations	France	Nombre	2 777	2 334	2 578	GRI LA10 Iso 26000 6.4.7
	Collaborateurs ayant bénéficié de formations		%	76,3	61,4	74,4	
	Masse salariale consacrée à la formation			3,8	2,8	2,6	
	Volume d'heures de formation total		Nombre	128 896	71 223	69 426	
	Heures de formation par personne et par an			17 h 10	15 h 10	20 h 03	
	Droit individuel à la formation (DIF) accordé			1 221	1 125	1 459	
	Taux de mobilité interne parmi les recrutements		%	57	52	44	
Intégration	Stagiaires sous convention d'école	France	Nombre	487	321	391	Iso 26000 6.4.7
Services aux salariés	Logements accordés aux collaborateurs dans l'année			18	15	25	Iso 26000 6.4.4
Consommations	Consommation d'électricité	SME[f]	KWh	32 520 420 (hors site secours)	34 669 130	34 473 793	GRI EN3 Iso 26000 6.5.3
	Consommation d'eau		m^3	51 964	52 054	52 858	GRI EN8 Iso 26000 6.5.3
	Consommation de papier		Tonnes	133	125	139	GRI EN1 Iso 26000 6.5.3
GES	Émissions de gaz à effet de serre (GES) - scope 1		Tonnes éq. CO_2	n.d.	n.d.	225	GRI EN17 Iso 26000 6.5.5
	Émissions de gaz à effet de serre (GES) - scope 2			n.d.	n.d.	2 996	
Déchets, matières premières	Quantité de déchets récoltés		Tonnes	1 393	1 452	970	GRI EN22 Iso 26000 6.5.3
	Recyclage des déchets		%	-	41	49	Iso 26000 6.5.3
Achats responsables	Achats gérés par la direction des achats	Achats centralisés	M€	600	600	650	Iso 26000 6.6.6
	Achats totaux métier	Groupe TF1		1 650	1 600	1 500	
	Fournisseurs évalués (EcoVadis)	Achats centralisés	Nombre	45	89	148	GRI LA13 Iso 26000 6.6.6
	Chiffre d'affaires d'achats évalué par EcoVadis		M€	90	125	139	Iso 26000 6.6.6
	Fournisseurs pour lesquels la charte RSE est incluse dans les contrats / la commande		Nombre	39	76	121	GRI EC6 Iso 26000 6.6.6
	Chiffre d'affaires réalisé avec des ateliers adaptés		€	417 000	433 000	319 000	GRI LA13 Iso 26000 6.3.7
	Acheteurs formés (achats responsables)		%	15	15	100	Iso 26000 6.6.6

(a) Le bilan du CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) permettant de disposer de données confirmées par l'autorité de régulation n'est disponible qu'en septembre de l'année suivante. Les données concernant le respect des engagements 2011 seront mises en ligne sur http://www.groupe-tf1.fr/rse/ lors de la publication du bilan TF1 par le CSA en septembre 2012.
(b) 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, dons aux Fondations d'Entreprise TF1 et Francis Bouygues, ainsi qu'à la Fondation pour la Nature et l'Homme.
(c) Cet indicateur est soumis à des corrections ultérieures liées à sa validation par les autorités concernées après sa publication.
(d) taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées
(e) taux de gravité = nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées
(f) Le SME (Système de management de l'environnement) couvre les quatre principaux bâtiments hébergeant 88 % des collaborateurs du groupe TF1, à Boulogne-Billancourt et Issy-les-Moulineaux.

Opérateur mobile, fixe, TV et internet

Opérateur global de communications électroniques, Bouygues Telecom s'est démarqué par ses offres innovantes et une qualité de relation client doublement reconnue*, au service de ses 12,5 millions de clients.



Chiffres clés

Chiffre d'affaires 2011
5 741 M€
(+ 2 %)

Marge opérationnelle courante
9,8 %
(- 2,5 points)

Résultat net part du Groupe
370 M€
(- 17 %)

Collaborateurs
9 870

Objectif

Chiffre d'affaires 2012
5 140 M€ (- 10 %)

Faits marquants

Janvier 2011
> Premier opérateur à ne pas répercuter l'augmentation de la TVA sur les offres Mobile avec télévision.

Mai 2011
> Numéro 1 du Podium de la Relation client 2011 en téléphonie mobile (5e année consécutive) et internet-fixe*.

Juin 2011
> Cap du million de clients Haut Débit Fixe franchi.

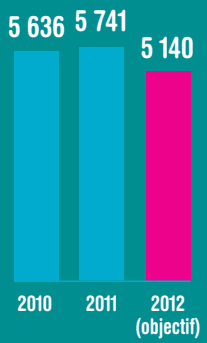
Juillet 2011
> Lancement de B&YOU, première offre dédiée à la génération digitale.

Octobre 2011
> Obtention du label Diversité décerné par Afnor Certification.
> Lancement de la nouvelle gamme Eden.

(*) premier prix du Podium de la Relation client 2011 TNS Sofres-BearingPoint (cinquième année consécutive, secteur Téléphonie mobile ; première année, secteur Téléphonie fixe / FAI)

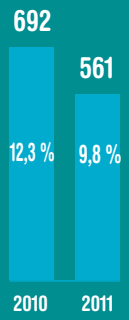
Bouygues Telecom toujours numéro 1 de la relation client

CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (en millions d'euros)

Marge opérationnelle courante en %

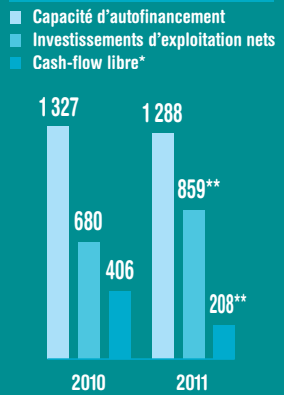


RÉSULTAT NET*
en millions d'euros



(*) part du Groupe

GÉNÉRATION DE CASH-FLOW
en millions d'euros



(*) avant variation du Besoin en fonds de roulement
(**) hors investissement dans les fréquences 2,6 GHz (228 M€)

CLIENTS HAUT DÉBIT FIXE
en milliers



CLIENTS MOBILE
en milliers



Bilan résumé

AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	2010	2011
ACTIF		
• Immobilisations corporelles et incorporelles	3 496	3 872
• Goodwill	8	21
• Actifs financiers et impôts non courants	16	11
ACTIF NON COURANT	3 520	3 904
• Actifs courants	1 267	1 309
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	194	35
• Instruments financiers*	-	-
ACTIF COURANT	1 461	1 344
TOTAL ACTIF	4 981	5 248
PASSIF		
• Capitaux propres (part du Groupe)	2 410	2 371
• Intérêts minoritaires	-	-
CAPITAUX PROPRES	2 410	2 371
• Dettes financières non courantes	331	601
• Provisions non courantes	148	129
• Autres passifs non courants	-	72
PASSIF NON COURANT	479	802
• Dettes financières courantes	31	11
• Passifs courants	2 059	2 060
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	-	1
• Instruments financiers*	2	3
PASSIF COURANT	2 092	2 075
TOTAL PASSIF	4 981	5 248
Endettement financier net (passif)	(170)	(581)

(*) couverture des dettes financières en juste valeur

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2010	2011
CHIFFRE D'AFFAIRES	5 636	5 741
• Dotations nettes aux amortissements	(664)	(692)
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(41)	(44)
• Autres produits et charges courants	(4 239)	(4 444)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	692	561
• Autres produits et charges opérationnels	-	38
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	692	599
• Coût de l'endettement financier net	(9)	(10)
• Autres produits et charges financiers	(7)	(7)
• Charge d'impôt	(232)	(211)
• Quote-part du résultat net des entités associées	-	(1)
RÉSULTAT NET	444	370
• Part des intérêts minoritaires	-	-
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)	444	370

Perspectives 2012

Dans un marché du mobile dont la transformation s'accélère début 2012, Bouygues Telecom s'adapte à son nouvel environnement : développement de B&YOU sur le segment des offres nues, refonte et simplification des offres avec services dont les prix seront ajustés.

Malgré la poursuite de la croissance dans le haut débit fixe, Bouygues Telecom prévoit une baisse de 10 % de son chiffre d'affaires en 2012. Cette évolution tient compte de la baisse des terminaisons d'appel (impact estimé à environ 350 millions d'euros), du développement des offres nues et de la transformation du marché du mobile, avec notamment l'arrivée du nouvel entrant. L'impact négatif sur l'Ebitda est attendu à environ 250 millions d'euros, dont 90 millions pour la baisse du différentiel de terminaisons d'appel.

Dans ce contexte, un plan d'économies de coûts de 300 millions d'euros devra être mis en œuvre en 2012 avec un impact positif à partir de 2013. Il s'appuiera en priorité sur l'évolution des offres et des modes de distribution, ainsi que sur des économies de charges externes.

Par ailleurs, Bouygues Telecom continue d'investir dans les infrastructures pour accompagner le développement croissant des usages : acquisition d'un bloc 4G dans la bande 800 MHz, démarrage du déploiement du réseau 4G, extension de son réseau de fibre optique en propre.



Nabyl Boughalem, manager du Club mandataire de Laval



Bouygues Telecom offre à ses clients une couverture mobile nationale de 99 % de la population

LE PROFIL DE BOUYGUES TELECOM

Présent sur le marché des communications électroniques depuis quinze ans, Bouygues Telecom continue d'innover pour répondre aux attentes de ses 12,5 millions de clients.

Inventeur du forfait Mobile en 1996, Bouygues Telecom lance les premières offres illimitées avec Millennium en 1999 et Neo en 2006.

En 2008, Bouygues Telecom acquiert son propre réseau fixe et devient fournisseur d'accès à internet (FAI) avec la Bbox.

L'année 2009 est marquée par l'invention des Tout-en-un ideo, première offre *quadruple play* du marché et 2010 par le lancement de la Bbox Fibre, première offre très haut débit de Bouygues Telecom.

En 2011, Bouygues Telecom innove à nouveau en créant B&YOU, marque 100 % web.

Forces et atouts

Bouygues Telecom fonde son développement sur :

Une base de clients solide et en croissance

Acteur reconnu sur le marché des communications électroniques depuis quinze ans, Bouygues Telecom compte plus de 12,5 millions de clients à fin 2011.

Un succès reconnu sur le marché du haut débit fixe

En moins de trois ans, Bouygues Telecom a su s'imposer sur le marché du haut débit fixe et il est leader en croissance nette depuis deux ans avec plus de 30 % de part de croissance nette. Ce succès, rendu possible par la qualité de la Bbox et par l'attractivité de l'offre ideo, est renforcé par la disponibilité de la Bbox Fibre sur un réseau de plus de 7 millions de foyers éligibles.

Des offres Mobile toujours plus innovantes

Bouygues Telecom n'a cessé d'innover depuis quinze ans pour offrir de nouvelles offres adaptées aux besoins de ses clients. Dernière innovation en date : la société a lancé, en juillet 2011, la première offre voix et SMS illimités à moins de 25 euros (19,99 euros début 2012), sous la marque B&YOU, destinée à la génération "internet". Sur ce segment de marché émergent, Bouygues Telecom a été précurseur en proposant des offres attractives dont le prix est en adéquation avec les services et les coûts, et en associant les clients à l'évolution des offres.

Une couverture mobile en permanente évolution

Bouygues Telecom offre à ses clients une couverture mobile nationale de 99 % de la population et une présence internationale dans plus de 270 destinations grâce aux accords d'itinérance internationale *(roaming)*.

L'internet mobile est accessible grâce à son propre réseau 3G+ qui couvre 93 % de la population française fin 2011. La signature d'un accord de partage d'installations 3G en zones peu denses, actuellement en cours de déploiement, permettra aux clients de bénéficier, d'ici fin 2013, d'une couverture 3G analogue à celle de la 2G.

L'acquisition récente de blocs de fréquences de quatrième génération (4G) permet à Bouygues Telecom d'enrichir son patrimoine de fréquences et d'offrir à tous ses clients, dans les années à venir, l'accès au très haut débit mobile, confortant ainsi sa volonté de poursuivre le développement de l'accessibilité à la téléphonie et à l'internet.

Le client au cœur de la relation

Pour ses quinze ans, Bouygues Telecom se distingue doublement en étant élu numéro 1 de la relation client en téléphonie mobile et internet-fixe. C'est le cinquième succès consécutif sur le mobile et le premier sur le haut débit fixe, deux ans et demi seulement après le lancement de la Bbox.

Bouygues Telecom reste également le seul opérateur à détenir la certification NF Service "Centre de Relation client" pour ses activités Fixe et Mobile.

Ces deux distinctions récompensent Bouygues Telecom qui place la qualité de la relation client au cœur de ses préoccupations.

Un réseau de distribution étendu

Bouygues Telecom, via sa filiale Réseau Clubs Bouygues Telecom (RCBT), dispose d'un réseau de 650 magasins Clubs et d'une présence étendue en grande distribution et distribution spécialisée. Son site internet attire plus de cinq millions de visiteurs uniques en moyenne par mois.

Une diversité des talents

À l'instar du Groupe, c'est au travers d'une politique de ressources humaines de proximité et innovante que Bouygues Telecom accorde un intérêt particulier aux hommes et femmes qui le composent, en mettant notamment l'accent sur la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité des chances. En 2011, Bouygues Telecom a obtenu le label Diversité[1] et lancé un réseau féminin baptisé "Bouygt'elles".

Une situation financière saine

Bouygues Telecom dispose d'une situation financière solide qui lui permet de se développer sur ses

Un glossaire figure au chapitre "Informations complémentaires" du présent document.
(1) Le label Diversité est attribué par Afnor Certification suite à un audit réalisé en interne.

marchés et d'investir pour offrir la meilleure qualité de service à ses clients.

L'ensemble de ces atouts sur lesquels Bouygues Telecom va continuer de capitaliser, ajoutés à l'adossement au groupe Bouygues, lui permettront de poursuivre son développement et de saisir les opportunités qui se présenteront en 2012.

Opportunités

Sur le marché du haut et très haut débit fixe, Bouygues Telecom va poursuivre sa stratégie de conquête de nouveaux clients en continuant d'étendre son réseau fixe et en offrant toujours plus de services. Grâce aux accords signés avec Numericable, SFR et, récemment, France Télécom-Orange, Bouygues Telecom pourra porter à près de 13 millions le nombre de foyers potentiellement adressables par ses offres très haut débit. Bouygues Telecom renforce ainsi sa position d'acteur de la fibre.

La sortie prochaine des nouvelles Bbox Sensation ADSL et Fibre constituera une rupture technologique sur le marché de l'accès à internet. En partenariat avec deux leaders de l'électronique mondiale, Intel et Samsung, Bouygues Telecom se dote d'une maîtrise complète du logiciel et prouve à nouveau sa capacité d'innovation. La Bbox sera disponible au printemps 2012 dans ses versions ADSL et Très Haut Débit. La Bbox Sensation Fibre sera constituée d'une *box* unique, point de convergence à encombrement minimal de tous les contenus et de tous les appareils connectés du foyer : télévision, PC, tablette, *smartphone* et chaîne stéréo.

Grâce au processeur le plus puissant du marché, la Bbox Sensation offrira une nouvelle expérience client, ainsi que des contenus enrichis *(cloud gaming,* large choix de vidéos à la demande).



Le positionnement sur ce segment "premium" permettra de générer des revenus additionnels.

Sur le marché du mobile, la forte hausse du trafic de données entraîne des besoins accrus en capacité et en débit. Bouygues Telecom propose déjà à ses clients des débits jusqu'à 42 Mbits/s en 3G+ dans certaines grandes villes. Avec le prochain déploiement des réseaux mobiles de quatrième génération, Bouygues Telecom offrira à ses clients un accès au très haut débit mobile, créant ainsi de nouvelles possibilités de différenciation des offres d'accès à internet en mobilité.

Les marchés *B to B* constituent une troisième source d'opportunités : opérateur complet, reconnu par des clients grands comptes, Bouygues Telecom a la capacité de "challenger" ses concurrents sur un marché Entreprise estimé à 15 milliards d'euros[1], qui s'ouvre à la concurrence. Par ailleurs, grâce à un positionnement privilégié (et complémentaire des offres de détail) sur le segment des MVNO communautaires, Bouygues Telecom dispose des atouts nécessaires pour faire croître le chiffre d'affaires lié à la vente en gros.

Bouygues Telecom renforce aussi ses activités de diversification pour continuer à se développer, par exemple à travers les objets communicants ou le "sans contact".

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET PERFORMANCES FINANCIÈRES EN 2011

L'année 2011 s'est caractérisée par une actualité réglementaire et fiscale dense.

Suppression de la TVA composite

La loi de Finances pour 2011 a supprimé l'application d'un taux de TVA réduit (5,5 %) aux abonnements fixe et mobile incluant des services de télévision. Depuis le 1er janvier 2011, ces abonnements sont désormais taxés à 19,6 %. Cet événement a créé une agitation du marché sans précédent. Bouygues Telecom a fait le premier le choix de ne pas répercuter cette augmentation sur ses forfaits mobiles. Ce choix a été suivi par les opérateurs concurrents.

Baisse des terminaisons d'appel

L'Arcep a adopté début 2011 une décision fixant les nouveaux plafonds de tarification des terminaisons d'appel voix mobile pour la période de juillet 2011 à décembre 2013. Si ces tarifs continuent de baisser (de 2 centimes d'euro la minute au 1er juillet 2011 à 0,8 centime d'euro à fin décembre 2013), ils sont désormais symétriques pour Bouygues Telecom, Orange et SFR.

Itinérance internationale

Depuis le 1er juillet 2011, et conformément au règlement européen, les tarifs "voix" applicables en *roaming* dans un pays de l'Union européenne ont baissé à 35 centimes d'euro par minute pour un appel passé et à 11 centimes d'euro par minute pour un appel reçu.

Fréquences 4G

En juin 2011, l'Arcep a lancé le processus d'attribution des fréquences de quatrième génération dans les bandes 800 MHz et 2 600 MHz. Le déploiement de réseaux mobiles à très haut débit offrira, à terme, des performances de débit significativement supérieures à celles de la 3G.

Bouygues Telecom s'est vu attribuer des blocs de fréquences fin 2011 (pour 228 millions d'euros) dans la bande de 2 600 MHz et, début 2012, dans celle de 800 MHz (pour 683 millions d'euros). Ces blocs, acquis pour vingt ans, lui permettent de compléter son patrimoine de fréquences et ainsi de pouvoir offrir à ses clients toujours plus de services grâce aux technologies les plus performantes. Le déploiement en 4G démarrera dès 2012.

Fibre optique

En 2011, l'Arcep a achevé la mise au point de la régulation du haut et très haut débit qui vise à favoriser le développement d'une concurrence pérenne et incite au partage d'infrastructures, ainsi

Arcep : Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes - MVNO : Mobile Virtual Network Operators
(1) estimation Arcep et Bouygues Telecom



Bouygues Telecom a recruté 369 000 nouveaux clients forfait Mobile en 2011

qu'au co-investissement entre les acteurs. À ce titre, Bouygues Telecom a signé avec France Télécom-Orange un accord concernant le déploiement de la fibre optique en zone très dense et dans les zones moins denses.

En parallèle, le gouvernement français a lancé le programme national "Très Haut Débit", destiné en partie au financement des réseaux d'initiative publique en fibre optique en dehors de la zone très dense.

Performances financières

Dans ce contexte, Bouygues Telecom a accéléré sa politique d'innovation pour préserver sa croissance, ce qui lui permet d'afficher une bonne situation financière.

En 2011, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 5 741 millions d'euros, en croissance de 2 % par rapport à 2010, dans un marché globalement stable en valeur. Le chiffre d'affaires réseau (5 082 millions d'euros) est stable grâce aux offres Fixe et aux MVNO. Sans la baisse des tarifs des terminaisons d'appel, il aurait été en croissance de 8 %.

L'Ebitda consolidé est en ligne avec l'objectif et atteint 1 272 millions d'euros malgré la baisse du différentiel de terminaisons d'appel (impact négatif de 151 millions d'euros), la hausse de la TVA (impact négatif estimé à 100 millions d'euros) et 99 millions d'euros de coûts commerciaux supplémentaires.

Le résultat opérationnel courant est de 561 millions d'euros, en baisse de 19 % 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 sont immobilisés).

Le résultat opérationnel s'élève à 599 millions d'euros suite à la prise en compte d'un produit non courant pour un montant de 38 millions d'euros.

Le résultat net part du Groupe consolidé ressort à 370 millions d'euros.

Les investissements réalisés en 2011 s'élèvent à 1 087 millions d'euros, en augmentation de 407 millions d'euros par rapport à 2010. Ils ont porté principalement sur l'achat des fréquences 4G dans la bande 2 600 MHz (228 millions d'euros), l'extension du réseau 3G, le développement de la fibre optique et l'équipement des nouveaux clients Haut Débit Fixe.

Le cash-flow libre, hors achat des fréquences 4G (pour 228 millions d'euros), ressort à 208 millions d'euros et l'endettement net total atteint 581 millions d'euros.

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Le marché mobile

En 2011, le marché français de la téléphonie mobile a enregistré une légère progression en volume (+ 5 %) grâce à l'augmentation du parc Forfait (+ 6 %) et du parc Prépayé (+ 4 %).

Au sein du parc Forfait Métropole :

- les cartes Sim Machine à Machine représentent 7 % à fin 2011 et ont représenté 28 % des nouveaux clients Forfait en 2011 ;
- les cartes Sim internet (essentiellement les clés USB) représentent 7 % du parc et ont représenté 16 % des nouveaux clients Forfait en 2011 ;
- le marché Entreprises est aussi en croissance.

Les MVNO ont capté 79 % des nouveaux clients du parc Mobile total en 2011 (contre 31 % en 2010) et représentent une part de parc de 11 %.

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 la relation avec ses clients.

Un marché mobile en mutation

En 2011, le marché mobile Grand Public s'est transformé sous l'effet d'une évolution de la règlementation (baisse des terminaisons d'appel voix et SMS, impact de la loi Chatel), de l'augmentation du coût des terminaux (poids croissant des *smartphones)* et de l'évolution des usages. Une nouvelle segmentation du marché est apparue avec, d'une part, des "offres nues", sans engagement, sans terminal et 100 % web, et, d'autre part, des "offres avec services" (forfaits sur mesure avec terminal, accompagnement client).

Dans un marché MNO en ralentissement, le taux de croissance du parc Mobile de Bouygues Telecom sur 12 mois glissants est resté supérieur à celui des concurrents. Bouygues Telecom a recruté 369 000 nouveaux clients forfait Mobile en 2011, portant son parc total à plus de 11,3 millions de clients en fin de période, dont 80,6 % de clients Forfait.

B&YOU, nouvelle marque de forfaits sur le web

Le 18 juillet 2011, Bouygues Telecom a été le premier opérateur à lancer B&YOU, marque disponible uniquement sur le web, avec une gamme d'offres en adéquation avec les usages et attentes de la nouvelle génération "internet" et proposée à prix attractifs. La souscription, ainsi que tous les actes clients, s'effectuent exclusivement en ligne sur le site https://www.b-and-you.fr où des espaces collaboratifs sont destinés à faciliter l'entraide et animer la communauté. À travers leurs suggestions, les utilisateurs contribuent directement à l'amélioration de B&YOU et à l'évolution des offres. La nouvelle marque offre aux clients la possibilité d'acheter leur terminal séparément du forfait, au prix de revient, et avec un étalement du paiement dans le temps. B&YOU a été distinguée fin 2011 en recevant le prix de la "meilleure offre *low-cost"* lors de la deuxième édition des Mobiles d'Or[1].

Eden, gamme de forfaits classiques simplifiée

En écho à sa volonté de simplifier ses offres et d'accompagner au mieux ses clients, Bouygues Telecom a lancé une nouvelle gamme de forfaits grand public, Eden. Celle-ci est segmentée en fonction de l'usage "data" pour s'adapter aux besoins

MNO : Mobile Network Operators - MVNO : Mobile Virtual Network Operators
(1) Manifestation co-organisée par le Medpi, le Journal des Télécoms *et le JDLI. En 2011, onze trophées ont récompensé huit entreprises pour leurs produits, leurs services ou les hommes qui les dirigent.*

de chacun : choix entre un forfait avec ou sans engagement, avec ou sans mobile, avec ou sans internet. De plus, Eden permet le renouvellement du mobile tous les 24 mois à un tarif inférieur au prix proposé à un nouveau client, et le remplacement du mobile en cas de casse, perte, vol ou panne, avec la garantie Échange 24.

Prépayé

Avec la mise en place d'options "data" pour sa Carte Bouygues Telecom Deux fois plus, Bouygues Telecom s'est distingué en recevant pour la deuxième fois consécutive le prix de la "Meilleure offre prépayée" lors des Mobiles d'Or[1].

Entreprises et professionnels

Bouygues Telecom Entreprises a signé de nouveaux contrats Fixe et Mobile avec plusieurs grands comptes (Auchan, Lafarge, Foncia, etc.) et lancé Neo Pro 24/24 Platinium pour les sociétés de moins de dix salariés : un forfait tout illimité qui répond aux attentes de ces clients et facilite la mobilité en intégrant des appels depuis l'international.

MVNO

Le nombre de clients actifs[2] des MVNO sur le réseau Bouygues Telecom est de 1,6 million à fin 2011, soit un million de clients supplémentaires par rapport à 2010, ce qui représente plus de 35 % de la croissance du marché MVNO en 2011. Cette performance est due principalement aux derniers accords signés par Bouygues Telecom avec les MVNO Lebara Mobile et Lycamobile. Ces MVNO communautaires ciblent des particuliers à la recherche de tarifs attractifs vers l'international.

Croissance externe

En 2011, Bouygues Telecom a investi en capital dans plusieurs sociétés. En association avec Orange, SFR et Atos, Bouygues Telecom a créé la société Buyster qui commercialise, depuis le 13 septembre 2011, une solution de paiement par internet utilisant le mobile comme élément clé de sécurisation.

De plus, le 21 décembre, Bouygues Telecom a racheté KPN France au groupe hollandais KPN. Cette société commercialise des offres mobiles prépayées sous la marque Simyo.

Le marché haut débit fixe[3]

Le marché français du haut débit fixe a crû de 7 % en 2011 et atteint 22,8 millions de clients[4].

En 2011, Bouygues Telecom est numéro 1 en conquête sur ce marché devant Orange, SFR et Free, s'attribuant 30 % de la croissance nette globale. Sur 2011, 433 000 nouveaux clients sont venus étoffer le parc Bouygues Telecom qui a franchi la barre du million de clients Haut débit fixe en juin. Le haut débit fixe confirme ainsi son rôle de moteur de croissance.

Un acteur ambitieux sur le marché du fixe

Bbox Fibre

L'année 2011 a vu le lancement de la Bbox Fibre, offre très haut débit fixe s'appuyant sur le réseau Numericable, accessible à plus de sept millions de foyers. Grâce à des débits nettement supérieurs à ceux de l'ADSL (jusqu'à 100 Mbit/s), cette offre permet simultanément de surfer ou télécharger sur internet beaucoup plus rapidement, et de profiter d'une qualité d'image et de son exceptionnelle grâce à la Haute Définition et à la 3D. Bbox Fibre est également disponible avec les Tout-en-un ideo, constituant ainsi la première offre *quadruple play* intégrant le très haut débit.

Fibre optique

Fin décembre 2011, Bouygues Telecom a signé un accord avec France Télécom-Orange qui porte d'abord sur l'accès à la partie horizontale des réseaux en fibre optique de l'opérateur historique en zone très dense. La zone géographique concernée vient en complément de celle prévue par l'accord entre Bouygues Telecom et SFR signé en décembre 2010. Le partenariat avec France Télécom-Orange porte sur un potentiel de 1,7 million de prises en zone très dense. L'accord porte également sur des conditions générales d'accès à la fibre optique en zones moins denses, soit un potentiel de 8,9 millions de logements. Les commandes se feront agglomération par agglomération, au fur et à mesure du déploiement.

PROXIMITÉ ET RESPECT DU CLIENT

Bouygues Telecom est présent sur le marché de la distribution des services de téléphonie mobile et fixe *via* sa filiale **Réseau Clubs Bouygues Telecom (RCBT).** Le déploiement d'un réseau de boutiques, qui a débuté en 1998, constitue l'un des axes de la stratégie de distribution de Bouygues Telecom. RCBT a récemment franchi le cap des 650 magasins Clubs pour une relation de proximité avec le client.

Depuis plusieurs années, RCBT adapte la configuration de ses boutiques aux nouvelles activités (ideo, Bbox Fibre, clés Internet 3G+, etc.). En 2011, trente clubs ont été agencés selon un nouveau concept appelé "Connect" intégrant une véritable démarche d'éco-conception. Parmi les critères environnementaux, on peut citer l'éclairage par led, le choix des équipements informatiques, de dispositifs de climatisation et de chauffage, permettant une économie de plus de 50 % des charges liées. En outre, l'accompagnement du client est au cœur de cette démarche et l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, une des priorités.

Extenso Telecom, filiale à 100 %, a aussi un rôle clé dans la distribution des services de communication de Bouygues Telecom à travers son réseau de 2 700 points de vente. En 2011, il a été élu "meilleur grossiste en souscriptions de lignes" pour la quatrième année consécutive, titre récompensant ses activités de ventes de forfaits mobiles (avec ou sans téléphone portable).

Depuis plusieurs années, Bouygues Telecom a renforcé sa présence sur le canal de distribution par internet. La boutique en ligne, directement accessible depuis www.bouyguestelecom.fr, est un point de vente interactif disponible sept jours sur sept 24 heures sur 24. Celui-ci propose une large gamme de terminaux et d'offres, et réserve des avantages spécifiques aux internautes. Le site attire plus de cinq millions de visiteurs uniques en moyenne par mois et la page Facebook de Bouygues Telecom en rassemble près de 35 000.

Dans un souci d'impliquer directement ses clients dans sa démarche globale de développement durable, Bouygues Telecom poursuit sa politique de dématérialisation des factures grand public au format papier. À l'issue de l'année 2011, 3 402 000 factures internet dématérialisées ont ainsi été émises, soit près de 60 % du total. Les *packagings* des cartes Sim et de l'offre Carte Bouygues Telecom, disponibles en libre-service, ont également été adaptés pour correspondre à la politique d'éco-conception de l'entreprise.

(1) Manifestation co-organisée par le Medpi, le Journal des Télécoms *et le* JDLI. *En 2011, onze trophées ont récompensé huit entreprises pour leurs produits, leurs services ou les hommes qui les dirigent. (2) estimation du parc clients MVNO consommateurs : clients pour lesquels un acte sortant a été effectué au cours du dernier mois (3) comprend les abonnements haut débit et très haut débit fixe (4) chiffres publiés par l'Arcep le 1er mars 2012*



Optimisation du *packaging* de l'offre Carte Bouygues Telecom : suppression de la boîte carton, un simple *blister* plastique, des coffrets emboîtables plutôt que superposables, moins de place occupée, moins d'emballages.

Par ailleurs, précurseur avec son dispositif de recyclage des mobiles – il est le premier opérateur à l'ouvrir aux clients tous opérateurs et toutes marques de téléphones confondues –, Bouygues Telecom a lancé en 2011 une boutique virtuelle de *smartphones* d'occasion sur son site internet. Issus de la filière Recyclage de l'entreprise et proposés jusqu'à 50 % de leur prix de vente neufs, ces mobiles en parfait état sont disponibles sans engagement, garantis trois mois, avec une assistance en cas de problème. Bouygues Telecom réaffirme ainsi sa volonté de toujours mieux servir ses clients en intégrant les enjeux environnementaux (en réemployant des produits et en facilitant leur recyclage) et sociaux (accès du plus grand nombre à des *smartphones*, filière faisant appel au secteur protégé, etc.).

Bouygues Telecom s'est également efforcé cette année de proposer des offres plus responsables dans l'accompagnement des clients dans l'usage de leur mobile et de leur *box*. Dans un souci de protection de l'enfance, une solution de contrôle parental globale sur la Bbox, la clé 3G ou par verrouillage parental sur les téléviseurs, est disponible sur le site web. L'opérateur a également intensifié sa communication sur internet et dans les guides en point de vente pour promouvoir son service d'études personnalisées de consommation client.

De plus, dans le cadre de la veille sur la santé des personnes, Bouygues Telecom a contribué à plusieurs actions en 2011 : mise à jour permanente sur le site web de Bouygues Telecom de la rubrique "Radiofréquences et Santé", extension du dispositif d'information sur le débit d'absorption spécifique (DAS) des terminaux et sur l'utilisation du kit piéton à l'ensemble des supports de communication, et mise à jour du dépliant d'information de la Fédération française des télécoms (FFT) *Mon mobile et ma santé,* intégrant les dernières conclusions de l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

Enfin, après le lancement d'Ijenko Inside, premier service de maîtrise de consommation d'énergie à partir de la Bbox, Bouygues Telecom a annoncé sa participation au projet IssyGrid®, solution de pilotage et d'optimisation énergétique à l'échelle locale. Ce projet, d'une durée de cinq ans, regroupe plusieurs entreprises, dont Alstom et Bouygues Immobilier à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) .

POUR ALLER PLUS LOIN
bouyguestelecom.com

***Smartphones* d'occasion**
- **http://mobile-occasion.bouyguestelecom.fr/**

Offres responsables
- **http://www.services.bouyguestelecom.fr/telephone-mobile/controle-parental**

GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Organisation et animation

La démarche développement durable de Bouygues Telecom est animée par la direction Innovation Architecture et Services, en synergie avec les entités fonctionnelles et opérationnelles. La structure Développement durable pilote la feuille de route, le *reporting* associé et les groupes de travail transverses sur les sujets coordonnés par le comité de direction générale, le comité Énergie ou le comité Achats responsables, par exemple. Un comité exécutif mensuel, composé de représentants des grands métiers de l'entreprise, est chargé de la cohérence opérationnelle. Des binômes, constitués de responsables des services aux collaborateurs et des ressources humaines, relaient les actions sur l'ensemble des sites de l'entreprise.

Lors d'événements nationaux, des actions sont menées sur tous les sites pour sensibiliser les collaborateurs aux principaux axes stratégiques développés en interne. Les thèmes abordés en 2011 ont concerné la réduction des déplacements, le tri sélectif des déchets, l'éco-conception, la dématérialisation des documents et les bons gestes pour maîtriser les consommations de papier ou d'énergie au quotidien.

Dans la lignée du Groupe, Bouygues Telecom a décliné son code d'éthique auprès de ses collaborateurs au travers de séances de sensibilisation et de formation spécifiques.

Afin notamment d'augmenter la satisfaction de ses clients, Bouygues Telecom a mis en place une démarche Lean Six Sigma. Cette méthode de management a pour but d'améliorer l'efficacité et la qualité des processus déployés dans l'entreprise et ainsi garantir une qualité constante des produits et des services fournis.

Enfin, les équipes entretiennent un dialogue régulier avec leurs principales parties prenantes : clients, actionnaires, collaborateurs, associations, fournisseurs, etc. (voir tableau des modalités de dialogue avec les parties prenantes ci-contre).

Les achats responsables

Créée en 2002, la direction Achats poursuit une politique dynamique de 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.

Au-delà du développement des filières de recyclage des terminaux et infrastructures, de la politique de gestion des déchets, du choix de produits à l'impact environnemental réduit, Bouygues Telecom a poursuivi le développement de deux thématiques prioritaires :

- l'évaluation RSE par EcoVadis de 74 nouveaux fournisseurs, portant ainsi le nombre total de fournisseurs évalués à plus de 250 ;
- le recours au secteur adapté : en 2011, près de 1,4 million d'euros d'achats solidaires ont ainsi été effectués avec le secteur adapté et protégé.

Perspectives

En 2011, Bouygues Telecom s'est fortement investi dans la réduction de sa consommation d'énergie. En 2012, ses efforts seront poursuivis au niveau de l'éco-conception de ses *box,* mais aussi dans la mise en place généralisée d'un système de management type Iso 50001. De manière générale, les actions porteront sur la conception de produits plus responsables et accessibles au plus grand nombre.

Modalités de dialogue de Bouygues Telecom avec les parties prenantes

Les parties prenantes	Les interlocuteurs de Bouygues Telecom	Exemples de mode de dialogue
Clients **Associations de consommateurs (UFC-Que choisir, Adeic, Familles de France, Familles rurales, CLCV, etc.)** **Association de la médiation (AMCE)**	> Directions service clients, relation clients, service consommateurs, études, juridique	> Service clientèle > Enquêtes de satisfaction client, études, tables rondes > Réunions d'échanges avec les associations de consommateurs > Espace internet dédié d'échange et de recueil des réclamations clients
Collaborateurs **Organisations syndicales**	> Management, responsables ressources humaines et affaires sociales	> Enquêtes de perception auprès des collaborateurs > Entretiens annuels d'échange > Dialogue et négociation d'accords avec les représentants du personnel > Site intranet comprenant un espace environnement et développement durable > Animations, vidéo magazine interne
Autorités de régulation et de concertation (Arcep, ANFR, CNC, etc.) **Pouvoirs publics centraux (ministères, DGCCRF, Union européenne, etc.)** **Institutions européennes**	> Directions fréquences et protection, économie et régulation, service consommateurs, juridique, développement durable	> Réponses aux consultations publiques, aux questionnaires > Réunions, participation à différents groupes de travail > Rédaction de bilans, propositions
Associations et organismes professionnels nationaux (FFT, Afutt, Afors Telecom, etc.) et internationaux (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 > 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 I et II, tables rondes, réunions publiques > Site internet dédié "Radiofréquences et Santé"
Fournisseurs et prestataires	> Direction des achats	> Comités exécutifs > Évaluations / audits par tierce partie > Enquête miroir fournisseurs
Maires et élus locaux, préfets, propriétaires	> Direction des relations extérieures réseau, gestion du patrimoine	> Réunions publiques > Réunions de concertation > Salons > Information en réunions de quartiers, expositions

Adeic : Association de défense, d'éducation et d'information du consommateur - AMCE : Association de la médiation des communications électroniques - ANFR : Agence nationale des fréquences - Arcep : Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes - Afors Télécom : Association française des opérateurs de réseaux et de services de télécommunication : Afutt : Association française des utilisateurs de télécommunications - 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 - GSMA : GSM Association - UFC-Que choisir : Union fédérale des consommateurs - Que choisir



AGIR POUR LES HOMMES ET LES FEMMES

À l'instar des autres entités du Groupe, Bouygues Telecom s'attache depuis toujours à accorder un intérêt particulier aux hommes et femmes qui composent ses effectifs, en privilégiant la prévention des discriminations, la promotion de l'égalité des chances et la diversité.

Veiller à la sécurité et la santé des collaborateurs

En 2011, quatre axes ont été développés : un programme d'incitation à l'exercice physique, la sensibilisation de 2 000 managers à la détection et à la prévention du stress, des informations et animations sur la prévention routière et aussi des informations de sécurité dématérialisées pour les techniciens maintenance qui peuvent, par exemple, les consulter en mobilité sur les PDA.

Favoriser l'égalité des chances et la diversité

Diversité professionnelle

L'année 2011 a été marquée par l'obtention du label Diversité, obtenu en juillet, récompensant ainsi toute une démarche structurée autour de quatre axes prioritaires : handicap, égalité professionnelle, seniors et origines. C'est aussi l'année de la femme avec le déploiement du programme "Femmes et management". Dix actions pour faire progresser la mixité dans les équipes et dans les instances les plus élevées ont été lancées telles que la naissance d'un réseau féminin, d'un programme de *mentoring* des femmes pour accélérer leur progression dans l'entreprise ou encore une formation de sensibilisation aux enjeux de la mixité. Bouygues Telecom a, par ailleurs, été élu "Top employeur" par le CRF Institute pour la deuxième année consécutive.

CRF : Corporate Research Foundation

Intégration des collaborateurs handicapés

Sur l'année écoulée, l'objectif de recrutement des collaborateurs handicapés a été dépassé de 25 % et des entretiens de carrière dédiés ont été instaurés. De plus, en octobre, un premier accord en faveur de l'intégration de collaborateurs handicapés a été signé chez RCBT et une mission Handicap a été mise en place pour coordonner et établir un suivi des actions.

Évolution professionnelle et développement des collaborateurs

L'année 2011 a été marquée par la mise en œuvre du programme de transformation "Croissance et Performance" qui a permis aux 2 000 encadrants de Bouygues Telecom de partager et de préparer les nouveaux enjeux de l'entreprise, notamment

INTERVIEW

Thierry Geoffroy, chargé de mission auprès de la directrice générale d'Afnor Certification



Comment Afnor Certification apprécie-t-elle la démarche de Bouygues Telecom ?

L'obtention du label Diversité n'est pas surprenante même si elle n'est jamais acquise d'avance. Le label Diversité vient, en effet, reconnaître et consacrer un engagement constant associé à des actions concrètes pour garantir effectivement la prévention efficace des discriminations et promouvoir la diversité. C'est le cas chez Bouygues Telecom depuis déjà plusieurs années. Les formations "Diversité et Recrutement" et "Respect et Performance", mises en œuvre dès 2007, en sont de bonnes illustrations.

En quoi la démarche de Bouygues Telecom se distingue-t-elle ?

Elle se distingue avant tout par le fait qu'elle s'inscrit au sein d'une entreprise qui évolue dans un secteur économique marqué par de constantes, importantes et brutales évolutions. Lutter contre les discriminations nécessite, de ce fait, une constante adaptation avec une forte réactivité dans le cadre des actions mises en œuvre. Les collaborateurs le reconnaissent bien volontiers en affirmant, pour 86 % d'entre eux, que la promotion de la diversité est une réalité de l'entreprise. J'ai en tête un exemple, parmi d'autres, qui est, selon nous, très emblématique : le parrainage des agents du prestataire de nettoyage du site de Bouygues Telecom, la Tour Sequana à Issy-les-Moulineaux, pour œuvrer en faveur de l'alphabétisation.

par la mise en œuvre d'une culture d'amélioration continue dans les activités et les pratiques managériales associées. Les enjeux en matière d'éthique ont également été réaffirmés à travers une action de sensibilisation aux bonnes pratiques autour de la diffusion du nouveau code de bonne conduite de Bouygues Telecom.

Soutenir des initiatives citoyennes

La Fondation Bouygues Telecom, qui rassemble 750 collaborateurs volontaires, a poursuivi son action dans ses trois domaines d'intervention :

- **solidarité,** avec l'Association Petits Princes (trente rêves d'enfants gravement malades soutenus en 2011),
- **environnement** (par exemple, 190 collaborateurs participants au nettoyage des plages et rivières, en partenariat avec *Surfrider Foundation),*
- **culture,** avec le prix Nouveau Talent Fondation Bouygues Telecom - *Metro,* remis à Philippe Nonie pour son roman *L'Inconnue.*

La Fondation propose aussi, depuis cinq ans, un dispositif de parrainage d'associations à ses collaborateurs, ouvert en juin à ses clients, qui bénéficient ainsi d'un accompagnement dans leurs engagements personnels.

Poursuivre le dialogue avec les collaborateurs

En 2011, les collaborateurs ont de nouveau été invités à répondre à une enquête de perception[1], deux ans après la précédente. Leur forte participation (77 %) montre leur intérêt et leur implication en faveur de leur entreprise et, notamment, envers ses valeurs et actions citoyennes. L'engagement citoyen[2] et la fierté de travailler[3] chez Bouygues Telecom arrivent en tête. La plus forte progression (11 points) concerne les mesures en faveur de l'égalité des chances et la politique de développement durable, en écho aux nombreuses actions mises en place pour favoriser la mixité des équipes et couronnées par l'obtention du label Diversité, les certifications HQE® et Iso 50001.

Entretenir le dialogue avec les représentants du personnel

En 2011, le dialogue a été riche entre la direction de Bouygues Telecom et les 332 représentants du personnel via l'organisation de 276 réunions traitant de sujets comme le pilote sur le télétravail ou le label Diversité. Des négociations sur l'Espace Ressources (ateliers de développement personnel en ligne, accessibles à tous les collaborateurs) et l'intéressement ont été signées à l'unanimité par les organisations syndicales représentatives. Fin 2011, ces dernières ont été invitées pour la deuxième fois à négocier sur la "Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences" et sur "L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes".

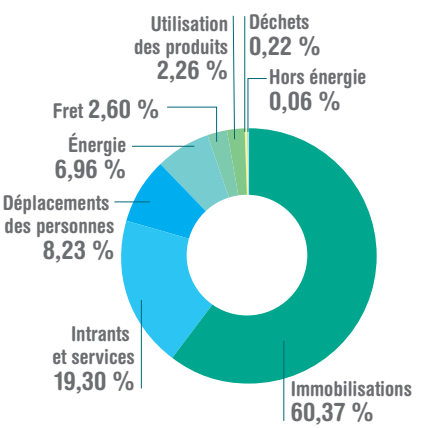
MAÎTRISER NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

En 2011, Bouygues Telecom a réalisé son cinquième bilan carbone. Les actions mises en œuvre ont permis de stabiliser les émissions de CO_2 malgré de forts investissements au niveau des équipements réseau. Les efforts de Bouygues Telecom pour réduire son impact carbone portent principalement sur les postes "énergie" et "déplacement des personnes".



ÉMISSIONS CARBONE TOTALES PAR POSTE

Source : Bouygues Telecom - 2011



Pour cela, l'entreprise s'appuie sur une politique 3 R (Réduire Réutiliser Recycler) volontaire, de management de l'énergie et des déchets, de gestion contrôlée des consommations, d'achats d'équipements moins énergivores et d'optimisation des déplacements de ses collaborateurs.

Parmi les actions phares mises en œuvre, le projet "Optile Energie" a été lancé en 2009 pour piloter et maîtriser la consommation du réseau malgré l'envolée du trafic "data" (extinction des équipements, choix de solutions plus performantes, etc.). Par ailleurs, le plan de consolidation des *data centers* a permis d'économiser un peu plus de 8 GWh, soit 13 % de la consommation totale de ces derniers.

(1) Les réponses ont été traitées et analysées par l'institut Inergie Opinion (2) 96 % des collaborateurs reconnaissent l'engagement citoyen de Bouygues Telecom. (3) 95 % des collaborateurs affirment être fiers de travailler chez Bouygues Telecom.



Le site Printania à Bourges a été certifié Iso 50001

Une gestion responsable sur tous les sites

Une exploitation durable des bâtiments

Trois sites de Bouygues Telecom sont actuellement certifiés HQE® Exploitation : le centre de relation clients de Bourges depuis 2009, ainsi que les deux principaux sites parisiens. Cette certification implique les collaborateurs dans les pratiques responsables comme les économies d'énergie, d'eau ou le tri des déchets à la source.

Des sites à énergies renouvelables

En 2011, des solutions nouvelles d'alimentation par des énergies renouvelables ont été réalisées ou sont à l'étude : gestion multi-énergies, installation d'une mini-ferme photovoltaïque sur une toiture, mise en place d'une éolienne ou alimentation par piles à combustible.

Un management contrôlé de l'énergie

L'entreprise a renforcé sa politique d'efficacité énergétique en décidant de déployer des systèmes de management de l'énergie selon la nouvelle norme Iso 50001. Première norme internationale à définir les exigences de mise en œuvre des systèmes de management de l'énergie et d'amélioration continue, Iso 50001 est applicable à toute organisation. Toutes les énergies sont concernées : électricité, carburant, gaz naturel, vapeur, chaleur, etc., sans distinction entre les différentes formes d'énergie (énergies renouvelables ou autre). Réel argument commercial, l'obtention de cette norme instaure une forte dynamique de progrès continu pour réduire la dépendance énergétique et anticiper les hausses de prix.

Bouygues Telecom est ainsi devenu le premier opérateur de téléphonie fixe et mobile certifié par Bureau Veritas Certification. Deux implantations – le centre de Bourges et le *data center* de Montigny-le-Bretonneux – ont obtenu cette distinction. Deux autres sites devraient obtenir également cette certification en 2012, soit un total de plus de 100 000 m² de surfaces de bureaux.

Une gestion rigoureuse des déchets sur les sites télécoms, informatiques et dans les bureaux

Bouygues Telecom privilégie le recours au secteur protégé pour la gestion de ses déchets. Pour le recyclage du matériel désinstallé des sites du réseau (baies, antennes etc.), l'entreprise poursuit sa collaboration entamée en 2004 avec les ateliers protégés Esope et ATF pour les équipements informatiques.

Une volonté de maîtriser la consommation de papier

Le déploiement des mopieurs[1] de dernière génération, initié les années précédentes sur les immeubles franciliens, a été généralisé en 2011 à toutes les autres implantations. Le nombre de feuilles de papier imprimées entre 2010 et 2011 a diminué de 4 %. Nouveau vecteur de communication, l'affichage dynamique sur des écrans disposés dans les lieux de passage des deux principaux sites parisiens a aussi permis de réduire la consommation de papier.

Bouygues Telecom a, par ailleurs, entamé depuis quelques années un processus de dématérialisation de ses documents papier afin de réduire son empreinte écologique et d'optimiser ses processus de validation. Ceci concerne notamment plusieurs documents de gestion des ressources humaines : facture de l'offre mobile collaborateurs, bulletin de paie électronique, document de gestion des relations entre managers et collaborateurs, etc. De même, les échanges avec les fournisseurs sont dématérialisés dès que possible.

Un souhait d'optimisation des déplacements

Après un premier plan de déplacements d'entreprise (PDE) effectué en 2005, Bouygues Telecom a lancé en 2011 un PDE dédié à son nouveau site situé à Issy-les-Moulineaux en région parisienne. Objectif : réduire les déplacements inter-sites des collaborateurs et, lorsqu'ils sont inévitables, proposer des solutions moins consommatrices d'énergie. Pour compléter le service de navettes inter-sites lancé en 2005, vingt-deux véhicules 100 % électriques ont été mis à disposition des collaborateurs. Ce service gratuit est le premier en auto-partage au sein d'une entreprise privée. En novembre, le premier réseau social de covoiturage a, par ailleurs, vu le jour sur le Technopôle de Meudon (Hauts-de-Seine). Enfin, Bouygues Telecom a lancé en 2011 un pilote de télétravail afin de conjuguer performance de l'entreprise et meilleur équilibre professionnel et personnel des collaborateurs. Bilan et suites prévus en 2012.



(1) appareil de reprographie qui regroupe différentes fonctions : photocopieurs, scanner, fax, imprimante et envoi de courriers électroniques

Responsabilité sociétale : enjeux et indicateurs clés

Objectifs	Indicateurs	Unité	2010	2011	Commentaires	Objectifs 2012
Accompagner les clients dans l'usage de leur mobile et de leur Bbox	Études personnalisées des consommations des clients	Nombre	937 000	1 170 000	> Dans l'Espace Client Web, proposition des offres les plus adaptées à la consommation du client, issue de son étude personnalisée (aide au choix)	> Développer l'"aide au choix" en la rendant plus pédagogique, conviviale et complète
	Contrôles parentaux activés	Nombre	118 000 (mobile)	153 000 (mobile et fixe)	> Regroupement dans une rubrique unique sur le site bouyguestelecom.fr de l'ensemble des services de contrôle parental disponibles avec les différents équipements du foyer (fixe et mobile)	> Étudier l'extension du contrôle parental sur le mobile avec l'ajout d'un profil "enfant" et la mise en place d'un portail mobile "enfant" > Optimiser la cohérence du service en tant qu'opérateur global
	Dépliants *Mon mobile* et *ma santé* (Afom) diffusés	Nombre	5 200 000	5 605 000	> Réactualisation du dépliant suite à la publication des travaux du Circ sur l'évaluation des risques de cancérogénicité pour l'homme des signaux radiofréquences (diffusion dans tous les packs Sim et colis des téléphones) > Mise en œuvre des nouvelles dispositions réglementaires en matière d'information des consommateurs sur les recommandations d'usage du mobile initiées par le Comop	> Renforcer la visibilité des informations pour les clients
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	1er pour la 4e fois consécutive (mobile)	1er pour la 5e fois consécutive (mobile) et pour la 1re fois (fixe et internet)	> Extension du niveau de qualité de service reconnu par les clients aux activités internet-fixe et maintien sur le mobile (reconnaissance entre autres de la qualité du contact et la réactivité) > Développement d'une animation de proximité des canaux pour améliorer encore la perception des clients > Développement de la polyvalence fixe / mobile des conseillers de clientèle	> Faire évoluer le dispositif d'écoute clients pour animer toutes les équipes autour de la qualité (les canaux et les processus) avec une posture d'écoute
Acheter responsable	Fournisseurs évalués par EcoVadis[a]	Nombre	114	169	> Création de la structure "achats responsables" pour renforcer la démarche et relancer l'évaluation et le suivi des fournisseurs	> Renforcer l'accompagnement des fournisseurs évalués > Atteindre 300 fournisseurs disposant d'une évaluation datant de moins de trois ans
	Acheteurs formés aux achats responsables	%	n.a.	62	> Formation des acheteurs aux achats responsables > Mise à jour de la cartographie des risques pour prioriser les actions	> Former 100 % des acheteurs > Intensifier l'animation de la démarche
Veiller à la santé et la sécurité des collaborateurs	Taux de fréquence[b] des accidents du travail	%	2,99[c] (au 8 février 2011)	2,19[c] (au 3 février 2012)	> Mise à jour de la politique de prévention des risques routiers et sensibilisation des collaborateurs (animations conduite deux roues, audits de conduite, etc.) > Dématérialisation des informations sécurité pour une consultation sur PDA par les techniciens de maintenance et informatisation des dossiers d'intervention ultérieure sur l'ouvrage (D.I.U.O.)	> Faire évoluer les prescriptions suite à la nouvelle réglementation électrique (opérations de maintenance, contrôles électriques réglementaires, habilitations électriques) > Mettre en œuvre les évolutions réglementaires en matière de sécurité routière et suivre le tableau de bord interne des accidents routiers pour adapter les actions à la sinistralité
	Taux de gravité[b] des accidents du travail		0,083[d] (au 8 février 2011)	0,073[d] (au 3 février 2012)		
	Formations santé-sécurité	Nombre	Plus de 2 000	1 445	> Lancement d'un programme d'incitation des collaborateurs à l'exercice physique > Sensibilisation de 1 940 managers à la détection et à la prévention du stress	> Sensibiliser les techniciens en *e-learning* à la sécurité lors des interventions en nacelle > Développer la prévention des risques liés à l'usage excessif des outils de communication (e-mails, SMS, *communicator*, etc.) pour un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle

Responsabilité sociétale : enjeux et indicateurs clés (suite)

Objectifs	Indicateurs	Unité	2010	2011	Commentaires	Objectifs 2012
Favoriser l'égalité des chances et développer les compétences des collaborateurs	Collaborateurs handicapés	Nombre	199	234	> Obtention du premier accord agréé pour l'intégration des collaborateurs handicapés chez RCBT (Réseau Club Bouygues Telecom)	> Négocier un quatrième accord agréé pour Bouygues Telecom > Développer l'apprentissage en alternance d'étudiants en situation de handicap > Former et accompagner les tuteurs et managers de collaborateurs en situation de handicap
	Chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé et adapté, et le secteur de l'insertion	K€	1 462	1 368	> Diversification des activités sous-traitées au secteur protégé > Renforcement des partenariats existants	> Former 100 % des acheteurs aux achats responsables en les sensibilisant au secteur protégé
	Label Diversité	n.a.	n.a.	Obtention	> Création de la direction Égalité des chances et diversité > Formation en *e-learning* des managers à la promotion de la diversité	> Réussir l'audit de contrôle du label Diversité > Négocier un troisième accord senior pour Bouygues Telecom > Lancer un plan d'actions auprès de jeunes issus de zones urbaines sensibles
	Femmes cadres dans l'effectif cadres	%	33	34	> Déploiement du plan "Femmes et management" destiné à faire progresser le nombre de femmes dans les instances les plus élevées du management (création d'un réseau féminin, *mentoring*, formation mixité, etc.)	> Poursuivre le déploiement du plan "Femmes et management" > Négocier un avenant à l'accord "Égalité professionnelle"
	Collaborateurs formés	%	92	94	> Formation "Croissance et Performance" de 2 000 encadrants pour poursuivre l'évolution des pratiques et l'adaptation des managers aux nouveaux enjeux de l'entreprise > Sensibilisation des managers à l'éthique professionnelle > Diffusion du "Code de bonne conduite" auprès de tous les collaborateurs et déploiement par les managers	> Accompagner l'émergence des nouveaux métiers et anticiper les ruptures technologiques et commerciales avec un focus particulier autour des enjeux du web > Poursuivre le programme "Croissance et performance" > Déployer un plan d'accompagnement soutenu des collaborateurs de la relation client pour leur permettre de répondre aux exigences du contexte et de l'activité
Permettre au plus grand nombre d'accéder aux services de Bouygues Telecom	Communes couvertes dans le cadre du programme "zones blanches"	Nombre	2 935 (à fin 2010)	3 044 (à fin 2011)	> Avancée de Bouygues Telecom dans le programme complémentaire de couverture des communes "zones blanches" en 2G lancé en 2009 (objectif : plus de 3 300 communes)	> Poursuivre l'extension de couverture des communes "zones blanches" (objectif : 3 100 communes à fin 2012)
	Communes couvertes dans le cadre du programme "RAN *Sharing* 3G"	Nombre	n.a.	145	> Lancement de la couverture partagée 3G ("RAN *Sharing*") des zones rurales	> Poursuivre l'extension de couverture partagée 3G des zones rurales (objectif : 1 100 communes à fin 2012)
	Magasins Club Bouygues Telecom accessibles aux personnes handicapées	Nombre	352 (sur 413 clubs mandataires et succursales)	366 (sur 421 clubs mandataires et succursales)	> Extension des engagements de mise en accessibilité du mobile à la téléphonie fixe > Déploiement du nouvel agencement "Connect" des magasins Club Bouygues Telecom	> Réviser les critères d'accessibilité avec les associations représentatives des personnes handicapées > Améliorer l'accessibilité en matière d'équipements et services liés à la téléphonie fixe et internet
	Logiciels de vocalisation offerts aux clients déficients visuels	Nombre	321	251	> Intégration, dans la gamme de téléphones, des produits dont la vocalisation est embarquée	> Avoir toujours dans la gamme au moins un terminal compatible avec les logiciels > Sensibiliser les constructeurs sur les demandes spécifiques des associations sur le handicap visuel (avec l'essor des terminaux tactiles)

Objectifs	Indicateurs	Unité	2010	2011	Commentaires	Objectifs 2012
Soutenir des initiatives citoyennes	Budget mécénat	K€	1 000 (dont 130 à des associations locales)	1 000 (dont 130 à des associations locales)	> Financement de trente rêves d'enfants malades par l'Association Petits Princes > Soutien de vingt projets parrainés par des collaborateurs > Lancement d'un programme de parrainage d'associations par les clients de Bouygues Telecom pour financer trente projets à hauteur de 5 000 euros	> Renouveler le soutien à la Fondation pour la Nature et l'Homme, *Surfrider Foundation* et l'Association Petits Princes > Lancer un deuxième appel à projets parrainés par des clients > Consacrer un budget de 130 000 euros à des projets parrainés par les collaborateurs
	Collaborateurs volontaires pour les actions de la Fondation d'Entreprise Bouygues Telecom	Nombre	620	750	> Participation de 190 collaborateurs à des opérations de nettoyage de plages, lacs et rivières avec *Surfrider Foundation*	> Proposer aux collaborateurs de participer à des chantiers nature organisés par des associations soutenues par la Fondation pour la Nature et l'Homme
Concevoir et diffuser des produits et services plus responsables	Mobiles usagés collectés	Nombre	19 857	94 636	> Déploiement du nouveau dispositif de reprise dans l'ensemble des magasins Clubs Bouygues Telecom et promotion du service	> Continuer la promotion du recyclage > Développer la vente de mobiles d'occasion
	Factures clients forfait grand public dématérialisées	%	50	59	> Poursuite de la dématérialisation des actes	> Promouvoir les avantages de la facture internet détaillée auprès des clients
	Consommation d'énergie d'une *box*	kWh/an	n.d.	Décodeur TV ADSL : 81 Fibre : 125	> Engagement de respecter le *Voluntary Industry Agreement*[e] relatif à la consommation des *set-top box* (décodeur TV)	> Respecter le *Code of Conduct*[f] (référentiel européen) relatif à la consommation des *box*
Réduire l'empreinte environnementale de l'activité	Bilan Carbone scope 1 et 2	Tonnes éq. CO_2	52 010	51 722[g]	> Mise en place d'un plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre dont : - constitution d'une flotte interne de vingt véhicules électriques en auto-partage (premier service d'auto-partage électrique "pro-perso" en entreprise privée) - mise à jour des plans de déplacement d'entreprise (PDE) des sites	> Poursuivre la politique de réduction de l'empreinte carbone des déplacements
		Kg éq. CO_2 par client	4,15	3,67		
		Kg CO_2 par euro de chiffre d'affaires	9 228	9 009		
	Consommation d'électricité globale	GWh	511	536[g]	> Plan de réduction des consommations d'énergie sur tous les sites (techniques et administratifs) > Obtention de la certification Iso 50001 du site de relation client situé à Bourges et du *data center* de Montigny-le-Bretonneux	> Mettre en place un système de management type Iso 50001 sur tous les sites > Obtenir la certification Iso 50001 pour les sites du Technopôle (Meudon) et de Sequana (Issy-les-Moulineaux)
		Variation en % par client	- 10,2	- 6,8		
		Variation en % par euro de chiffre d'affaires	- 0,67	2,97		

Afom : Association française des opérateurs mobiles - Circ : Centre international de recherche sur le cancer - Comop : Comité opérationnel chargé d'une étude sur l'exposition aux ondes radio - n.a. : non applicable - n.d. : non disponible

(a) comptabilisation du nombre total de fournisseurs évalués sur les trois dernières années (actifs et inactifs y compris ceux n'ayant pas répondu) (b) Cet indicateur est soumis à des corrections ultérieures liées à sa validation par les autorités concernées après sa publication
(c) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées (d) Taux de gravité = nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées (e) référentiel européen relatif à la consommation des décodeurs TV
(f) référentiel européen relatif à la consommation des box *(g) changement de périmètre entre 2010 et 2011 avec extension aux* data centers *externes*

Bouygues Telecom Indicateurs **extra-financiers** au 31 décembre

Famille	Indicateurs	Périmètre	Unité	2009	2010	2011	Référentiels
Accompagnement client	Études personnalisées des consommations clients	100 %	Nombre	750 000	937 000	1 170 000	Interne Iso 26000 6.7
	Contrôles parentaux activés			115 000 (mobile)	118 000 (mobile)	153 000 (mobile et fixe)	
Santé	Dépliants *Mon mobile et ma santé* (Afom) diffusés	100 %	Nombre	4 960 005	5 221 447	5 605 000	GRI PR1 Iso 26000 6.8
	Radiofréquences et santé : réponses aux courriers			120	40	31	
	Radiofréquences et santé : réponses aux e-mails			63	13	6	
	Mesures de champs électromagnétiques réalisées sur sollicitations extérieures			900	703	600	
Régimes sociaux	Montant brut moyen annuel de l'intéressement salarié	100 %	€	2 624 (perçus en 2009 pour l'exercice 2008)	1 268 (perçus en 2010 pour l'exercice 2009)	3 062 (perçus en 2011 pour l'exercice 2010)	Interne Iso 26000 6.3 Iso 26000 6.4
	Taux d'adhésion au PEE (plan d'épargne d'entreprise)		%	63,2[a]	66,1	59,8	
Femmes	Collaboratrices cadres dans l'effectif cadres	100 %	%	33,1	33,4	34,3	GRI LA13 Iso 26000 6.3 Iso 26000 6.4
Handicapés	Collaborateurs handicapés	100 %	Nombre	178	199	234	GRI LA13 Iso 26000 6.3 Iso 26000 6.4
	Collaborateurs handicapés embauchés			31	21	38	
	Chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé et adapté, et celui de l'insertion		K€	996	1 462	1 368	
Absentéisme	Heures d'absence sur la durée effective du travail (hors congés maternité)	100 %	%	3,9	3,9	4,1	GRI LA7 Iso 26000 6.3 Iso 26000 6.4
Accidents	Taux de fréquence	100 %	[b]	2,6[d]	2,99[e]	2,19[f]	GRI LA7 Iso 26000 6.3 Iso 26000 6.4
	Taux de gravité (dont nombre de décès, sous-traitant inclus)	100 %	[c]	0,069[d]	0,083[e]	0,073[f]	
	Accidents de travail		Nombre	55 dont 41 avec arrêt	78 dont 51 avec arrêt	68 dont 39 avec arrêt	
	Accidents de trajet			101 dont 62 avec arrêt	111 dont 70 avec arrêt	96 dont 61 avec arrêt	
	Formations santé-sécurité	Bouygues Telecom SA (hors filiales)		Plus de 2 000	Plus de 2 000	1 445	GRI LA8 Iso 26000 6.3 Iso 26000 6.4
Formation	Heures de formation	100 %	Nombre	278 783	298 898	328 151	GRI LA10 Iso 26000 6.3 Iso 26000 6.4
	Collaborateurs ayant bénéficié d'une formation dans l'année		%	90	92	92	
Recyclage	Mobiles recyclés :	100 %	Nombre	57 260	113 508	146 957	GRI EN22 Iso 26000 6.5
	• collectés auprès des clients (magasins Club Bouygues Telecom, internet grand public et entreprises, collaborateurs)			13 384	19 857	94 636	
	• issus du circuit SAV			43 876	93 651	52 321	
	Poids d'équipements réseau recyclés :		Tonnes				GRI EN22 Iso 26000 6.5
	• batteries			3	0	1	
	• hors batteries			415	332	260	

Famiille	Indicateurs	Périmètre	Unité	2009	2010	2011	Référentiels
Dématérialisation	Factures papier clients Forfait grand public dématérialisées	100 %	Taux cumulé	40	50	59	GRI EN1 Iso 26000 6.5
	Échanges dématérialisés de commandes d'achats			41	56	65	
Consommation	Consommation globale d'électricité (sites administratifs, sites télécoms, *data centers)*	Bouygues Telecom SA (hors filiales)	GWh	490	511	536[i]	GRI EN3 Iso 26000 6.5
	Consommation d'électricité par poste occupé dans les bureaux		MWh	3,38	4,22	3,26	
	Consommation de papier par poste occupé		Nombre de ramettes	3,91	2,77	2,95	GRI EN1 Iso 26000 6.5
	Sites télécoms alimentés par des énergies renouvelables	100 %	Nombre cumulé	1 (éolien photovoltaïque)	1 (éolien photovoltaïque)	8 (quatre éolien-photovoltaique / quatre piles à combustible)	GRI EN6 Iso 26000 6.5
Émissions	Émissions carbone scope 1 et 2	Bouygues Telecom SA (hors filiales)	Tonnes éq. CO_2	n.d.	52 010	51 722	GRI EN16 Iso 26000 6.5
Achats responsables	Fournisseurs évalués par EcoVadis[g]	100 %	Nombre	109	114	169	HR2 Iso 26000 6.3 Iso 26000 6.6
	Part du chiffre d'affaires Achats évalué par EcoVadis[h]		%	18	43	65	HR1 Iso 26000 6.3 Iso 26000 6.6
	Fournisseurs évalués par EcoVadis dans l'année		Nombre	27	68	74	HR2 Iso 26000 6.3 Iso 26000 6.6
	Acheteurs formés aux achats responsables		Taux cumulé	n.a.	n.a.	62	HR3 Iso 26000 6.3 Iso 26000 6.6
Accessibilité	Communes couvertes dans le cadre du programme "zones blanches"	100 %	Nombre	2 876	2 935	3 044	Interne Iso 26000 6.7
	Communes couvertes dans le cadre du programme RAN *Sharing* 3G			n.a.	n.a.	145	
	Magasins Club Bouygues Telecom accessibles aux personnes handicapées			304 (sur 388 Clubs mandataires et succursales)	352 (sur 413 Clubs mandataires et succursales)	366 (sur 421 Clubs mandataires et succursales)	
	Logiciels de vocalisation offerts aux clients déficients visuels			326	321	251	
Mécénat	Budget consacré au mécénat (dépenses de solidarité)	100 %	K€	1 000	1 000	1 000	Interne Iso 26000 6.8
	Collaborateurs volontaires pour les actions de la Fondation Bouygues Telecom		Nombre	508	620	750	
	Donations		K€	737	752	790	
	Volontariat des employés			29	11	31	
	Dons en nature			55	50	20	
	Structure de mécénat			141	181	190	
	Part de budget dédié à des actions de long terme		%	84	82	83	
	Part de budget dédié à des actions ponctuelles			16	18	17	
Recherche et développement	Budget recherche et développement	100 %	M€	18,6	15,7	19,5	Interne

n. a : non applicable - n.d. : non disponible

(a) Bouygues Telecom SA hors filiales (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) compte tenu des décisions communiquées par les caisses de Sécurité sociale au 2 février 2010 (e) compte tenu des décisions communiquées par les caisses de Sécurité sociale au 8 février 2011 (f) compte tenu des décisions communiquées par les caisses de Sécurité sociale au 3 février 2012 (g) comptabilisation du nombre total de fournisseurs évalués sur les trois dernières années (actifs et non actifs y compris ceux n'ayant pas répondu) (h) chiffre d'affaires achats de l'année n représenté par le nombre total de fournisseurs évalués au moins une fois sur les trois dernières années (actifs et inactifs y compris ceux n'ayant pas répondu) avec le chiffre d'affaires Achats représenté (i) changement de périmètre entre 2010 et 2011 avec une extension aux data centers *externes*



Bouygues SA

Chiffres clés

Chiffre d'affaires 2011
69 M€
(+ 5 %)

Résultat d'exploitation
- 30 M€
(n.s.)

Résultat net
808 M€
(- 10 %)

Collaborateurs
186

n.s. : non significatif

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

Contrôle interne - Gestion des risques - Conformité

Dès sa création, et parce que son fondateur avait une vision très novatrice des métiers de la construction, sa première activité, le groupe Bouygues a fait de la maîtrise des risques une des caractéristiques principales de sa culture. Aujourd'hui, Bouygues SA, société mère du Groupe, considère que parmi ses missions fondamentales figurent le contrôle interne, la maîtrise des risques et la conformité. Depuis quatre ans, sous son impulsion et son contrôle, de nombreuses actions sont menées dans chacun des cinq métiers. Elles s'articulent autour de trois axes : un référentiel de contrôle interne, l'auto-évaluation de la mise en œuvre des principes clés figurant dans ce référentiel, l'identification et le suivi des risques majeurs. En accord avec le code d'éthique du Groupe, la conformité est un des objectifs essentiels de ces trois démarches.

Une description du dispositif de contrôle interne et de la gestion des risques du Groupe figure 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 en particulier à favoriser l'échange et la valorisation des expériences entre structures et métiers, ainsi que l'animation des équipes et le développement de l'état d'esprit du Groupe. Les principales actions conduites à cet égard en 2011 sont décrites au chapitre "Le Groupe", rubrique "Nos responsabilités sociales, sociétales et environnementales", 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 2011 au titre de ces prestations figurent ci-après sous le titre "Flux financiers" et dans le rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (chapitre "Assemblée générale mixte du 26 avril 2012" du présent document).

Alstom

Au 31 décembre 2011, la participation de Bouygues dans Alstom s'élevait à 30,75 % 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 avait 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. Le 12 mars 2010, à l'issue du contrôle de cette opération par les autorités de la concurrence, Bouygues a ainsi porté sa participation dans Alstom à 30,81 % du capital et des droits de vote.

Bouygues n'est donc 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.

Opérations financières

Le conseil d'administration réuni le 30 août 2011 a lancé un projet d'offre publique de rachat (OPRA) d'actions Bouygues. Cette offre consistait en un rachat par Bouygues de ses propres actions dans la limite d'un nombre maximum de 41 666 666 actions, représentant 11,7 % du capital, au prix de 30 euros par action.

Cette opération a été approuvée par 98 % des actionnaires réunis en assemblée générale extraordinaire le 10 octobre 2011. L'offre publique de rachat d'actions a été ouverte du 17 octobre au 7 novembre 2011.

Les actionnaires étaient libres d'apporter ou non leurs titres à l'offre. Ceux qui apportaient leurs titres bénéficiaient d'une prime de 29 % par rapport au cours moyen du mois d'août 2011. Pour les autres actionnaires, désirant accompagner le Groupe dans la durée et donc conserver leurs titres, cette opération préservait leurs intérêts car elle augmentait fortement le bénéfice net par action (hausse estimée à environ 11 % à cette date) avec une hypothèse d'apport de 100 % des actions visées.

SCDM, holding détenue par Martin Bouygues et Olivier Bouygues, a fait part de son intention de ne pas apporter ses titres à l'offre, manifestant ainsi sa confiance dans les perspectives du Groupe.

Le 14 novembre 2011, l'AMF a publié un avis par lequel elle annonçait que 163 121 437 actions avaient été apportées à l'offre publique de rachat d'actions.

Après application du mécanisme de réduction, la société Bouygues a racheté 41 666 666 de ses propres actions représentant 11,69 % de son capital (sur la base du capital social publié au 31 octobre 2011 de 356 535 745 actions auxquelles étaient attachés 480 145 821 droits de vote).

Le 15 novembre 2011, le conseil d'administration de Bouygues a décidé d'annuler les 41 666 666 actions rachetées. En conséquence de cette annulation, le nombre total d'actions Bouygues s'élevait à 314 869 079 actions.

Le montant total payé par la société dans le cadre de cette opération s'est élevé à 1,25 milliard d'euros. C'est la première fois qu'une OPRA d'un montant aussi important était réalisée en France.

Comme elle l'avait annoncé, SCDM n'a pas apporté ses titres à l'offre. À l'issue de l'opération, elle détenait 21,08 % du capital de Bouygues et 29,56 % des droits de vote contre 18,62 % du capital et 27,53 % des droits de vote au 31 octobre 2011. Les fonds communs de placement des salariés (FCPE) ont apporté des titres à l'offre. L'intégralité du produit de l'apport de ces titres a été réinvesti en actions Bouygues. Les salariés se sont ainsi renforcés au capital du Groupe et détenaient, à l'issue de l'opération, 23,36 % du capital et 28,10 % des droits de vote, contre 20,47 % du capital et 24,77 % des droits de vote au 31 octobre 2011.

Flux financiers

En 2011, Bouygues société mère a reçu un montant global de dividendes de 981 millions d'euros versés par les sociétés suivantes :

- Bouygues Construction : 201 M€
- Bouygues Immobilier : 105 M€
- Colas : 199 M€
- TF1 : 50 M€
- Bouygues Telecom : 361 M€
- Alstom : 56 M€
- Divers : 9 M€

Au titre des conventions de services communs conclues avec ses principales filiales, Bouygues société mère a facturé en 2011 les sommes suivantes :

- Bouygues Construction : 13,5 M€
- Bouygues Immobilier : 3,0 M€
- Colas : 16,1 M€
- TF1 : 3,5 M€
- Bouygues Telecom : 7,7 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.).

R&D, Ressources humaines

Cf. le chapitre "Le Groupe", partie "Nos responsabilités sociales, sociétales et environnementales".

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 2011, la participation de Bouygues dans Finagestion est de 20 %. Finagestion est consolidée par mise en équivalence depuis 2009.

Serendipity Investment

En octobre 2011, Bouygues a acquis les 50 % de la société d'investissement Serendipity Investment détenus jusqu'alors par Artémis. Bouygues est ainsi devenu actionnaire à 100 % de Serendipity Investment. Au 31 décembre 2011, 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) ;
- 11,1 % dans la société Wonderbox (éditeur de coffrets cadeaux).

En février 2011, Serendipity Investment a cédé au PMU la totalité de sa participation dans la société Geny Infos (informations hippiques).

Sa participation dans la société Massecom (mutualisation des enjeux de paris hippiques en ligne) a été cédée en février 2011 à RBP Luxembourg SA. Serendipity Investment a également procédé en octobre 2011 à la cession à Artémis de sa participation dans la société Michel & Augustin (agroalimentaire).



Au cœur du développement durable

Alstom a réduit de 152 millions de tonnes les émissions annuelles de CO_2 des 944 centrales qu'il a équipées

Chiffres clés

Chiffres du premier semestre 2011/12
(1er avril / 30 septembre 2011. Alstom Grid inclus)

Chiffre d'affaires
9 389 M€
(- 10 %)

Marge opérationnelle
6,7 %
(- 0,6 point)

Résultat net part du Groupe
363 M€*
(- 9 %)

Commandes reçues
10 183 M€
(+ 45 %)

Collaborateurs
92 200**

(*) après un impact négatif de 75 M€ au premier semestre 2010/11 et de 54 M€ au premier semestre 2011/12, liés à l'acquisition d'Alstom Grid (coût d'acquisition, amortissement des marges acquises) (**) au 31 décembre 2011

Présents dans une centaine de pays, 92 200 collaborateurs d'Alstom déploient leur expertise au sein de quatre secteurs – Thermal Power, Renewable Power, Grid et Transport – au cœur des problématiques de développement durable. Au 31 décembre 2011, Bouygues détenait 30,75 % 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

En juin 2006, Bouygues a acquis la participation de l'État français dans Alstom, représentant 21,03 % du capital. Cet achat a représenté pour Bouygues un investissement de 2 milliards d'euros. Bouygues a ensuite progressivement augmenté sa participation dans Alstom qui s'élevait, au 31 décembre 2011, à 30,75 %. 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.

LE PROFIL D'ALSTOM

Alstom est un groupe international. Au cours de l'année 2010/11, son activité s'est répartie de la façon suivante : 45 % en Europe, 20 % en Amérique du Nord et du Sud, 18 % en Asie/Pacifique et 17 % en Afrique et au Moyen-Orient. Pour mémoire, Alstom clôt ses exercices le 31 mars. En 2010/11, il a réalisé un chiffre d'affaires de 20,9 milliards d'euros, en hausse de 6 %.

En juillet 2011, afin de mieux anticiper les mutations de ses métiers, d'accélérer son développement et d'atteindre ses objectifs de performance, l'entreprise a été fortement réorganisée avec un redéploiement des activités opérationnelles du groupe en quatre secteurs – Thermal Power, Renewable Power, Transport et Grid – et un profond renouvellement de son comité exécutif.

Production d'électricité

Présent dans toutes les technologies de production d'électricité (charbon, gaz, fioul, nucléaire, hydroélectricité, éolien, hydrolien, géothermie, biomasse, solaire), Alstom dispose de l'offre la plus complète du marché, avec une position de numéro un mondial dans les centrales clés en main, l'hydroélectricité et les services à la production d'électricité.

Le secteur Thermal Power couvre la génération d'électricité Gaz, Vapeur et Nucléaire, ainsi que les activités de Service et d'Automation & Contrôle, tandis que Renewable Power regroupe les activités

Faits marquants

- **Réorganisation en 4 secteurs pour mieux répondre aux marchés de demain**
- **Acquisition, en mai 2011, de 25 % du capital de Transmashholding, 1er constructeur ferroviaire russe**
- **Avril 2011 : centrale thermique en Malaisie (1 Md€)**
- **Juin 2011 : parcs éoliens au Brésil (200 M€)**
- **Septembre 2011 : locomotives en Russie (400 M€)**
- **Décembre 2011 : centrale thermique en Pologne (900 M€) ; tramway au Royaume-Uni (350 M€)**
- **Janvier 2012 : liaison à haute tension en courant continu en Suède (240 M€)**

Hydro, Éolien, Solaire et autres renouvelables.

Acteur de premier plan de "l'électricité propre", Alstom propose et développe, en partenariat avec ses clients, une approche pragmatique fondée sur :

> Le développement de technologies de production d'électricité à faibles émissions de CO_2. Le groupe a installé près de 25 % de la capacité mondiale en énergie hydraulique et s'appuie aussi sur ses références internationales en fermes éoliennes terrestres. En investissant dans l'éolien offshore, le solaire, la géothermie ou encore dans les énergies marines, Alstom continue de développer sa large gamme de solutions énergétiques renouvelables. L'entreprise est aussi un acteur de premier plan dans la fourniture d'îlots conventionnels de centrales nucléaires.

> L'amélioration de l'efficacité énergétique et environnementale des centrales de production d'électricité, notamment grâce à une position de leader mondial dans les systèmes de contrôle de qualité de l'air.

> Le captage et le stockage du CO_2 produit par ces centrales, domaine où Alstom joue un rôle pionnier avec seize sites pilotes dans le monde.

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 équipements de 25 % des centrales électriques en exploitation dans le monde.

Transmission d'électricité

Alstom Grid, créé à partir de l'activité de transmission rachetée à Areva (Areva T&D) en juin 2010, fait partie du trio de tête mondial des groupes spécialistes de la transmission d'électricité. Ce secteur, qui contribue au développement des réseaux électriques, met en œuvre les technologies les plus avancées (automatismes, logiciels, etc.) et propose des solutions pour rendre les réseaux électriques plus "intelligents". Alstom Grid 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.

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 Transport 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.

L'ACTIVITÉ COMMERCIALE D'ALSTOM EN 2011

Au 31 mars 2011, date de clôture de l'exercice 2010/11, les prises de commandes du groupe Alstom avaient augmenté de 28 % par rapport au 31 mars 2010, atteignant 19,1 milliards d'euros, ce qui portait le carnet de commandes à 46,8 milliards d'euros, soit 26 mois de chiffre d'affaires.

Au cours des neuf premiers mois de l'exercice 2011/12, Alstom a enregistré des commandes pour un montant de 15,1 milliards d'euros, en hausse de 20 % par rapport aux neuf premiers mois de l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires, à 14,3 milliards d'euros, est en baisse de 9 % par rapport à la même période de l'exercice antérieur. Le carnet de commandes a atteint 48 milliards d'euros au 31 décembre, représentant deux ans et demi de chiffre d'affaires.

Production d'électricité

Au cours du troisième trimestre 2011/12 (du 1er octobre 2011 au 31 décembre 2011), les prises de commandes du secteur Thermal Power se sont élevées à 1,9 milliard d'euros.

Plusieurs grands contrats ont été conclus depuis le 1er avril 2011 :


Les matériels roulants construits par Alstom peuvent atteindre un taux de "recyclabilité" de 98 %

> ingénierie et fourniture des éléments principaux de la première centrale à charbon supercritique d'Asie du sud-est en Malaisie ;

> fourniture de la chaudière et de la salle des machines pour la nouvelle centrale au charbon d'Ersa en Pologne ;

> renouvellement d'un contrat de maintenance à long terme pour des turbines à gaz GT24 aux États-Unis ;

> construction de la centrale électrique au gaz d'Al Mansuriya en Irak ;

> fourniture d'une unité de 300 MW pour une centrale à combustible fossile en Estonie ;

> fourniture d'une deuxième unité de 400 MW pour la centrale à cycle combiné de KMC à Singapour.

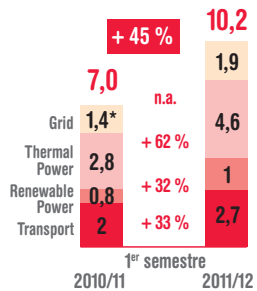
Au cours du troisième trimestre 2011/12 (du 1er octobre 2011 au 31 décembre 2011), les prises de commandes du secteur Renewable Power se sont élevées à 309 millions d'euros.



L'éolien offshore a bénéficié des efforts de recherche-développement d'Alstom

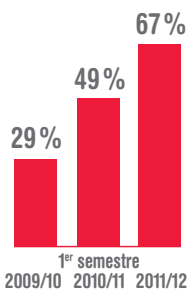
PRISES DE COMMANDES D'ALSTOM PAR SECTEUR

En milliards d'euros



(*) chiffre consolidé sur 4 mois (juin à septembre 2010)
n.a. : non applicable

PART DES MARCHÉS ÉMERGENTS DANS LES COMMANDES D'ALSTOM



D'importants contrats ont été conclus depuis le 1er avril 2011 :

- réalisation en consortium de la première centrale de pompage-turbinage en Inde ;
- fourniture et maintenance de trois parcs éoliens pour Brasventos au Brésil ;
- fourniture des équipements pour les centrales hydroélectriques de Santo Antonio do Jari au Brésil et de Chaggla au Pérou.

Transmission d'électricité

Au cours du troisième trimestre 2011/12 (du 1er octobre 2011 au 31 décembre 2011), les prises de commandes se sont élevées à 1,2 milliard d'euros.

Plusieurs contrats majeurs ont été enregistrés par Alstom Grid depuis le 1er avril 2011 :

- commande de postes à isolation gazeuse (GIS) et de transformateurs de puissance destinés aux centrales à gaz d'Al-Khairat et de Ninawa en Irak ;
- fourniture de postes électriques à isolation gazeuse à TransGrid, principale compagnie de transport de l'électricité en Australie ;
- liaison à haute tension en courant continu (HVDC) pour la compagnie d'électricité Svenska Kraftnät en Suède.

Transport ferroviaire

Au cours du troisième trimestre 2011/12 (du 1er octobre 2011 au 31 décembre 2011), les prises de commandes du secteur Transport se sont élevées à 1,5 milliard d'euros.

De grands contrats ont été conclus depuis le 1er avril 2011 :

- fourniture et maintenance de 20 trains à grande vitesse Pendolino pour l'opérateur polonais PKP ;
- commande de 200 locomotives de fret pour les chemins de fer russes ;
- fourniture de 66 rames MF01 à la RATP destinées à trois lignes du métro de Paris ;
- construction de deux nouvelles lignes de tramway et maintenance de 37 rames de tramway à Nottingham au Royaume-Uni.

L'ENVIRONNEMENT AU CŒUR DES ACTIVITÉS D'ALSTOM

Les activités d'Alstom, acteur majeur dans les infrastructures d'électricité et de transport ferroviaire, constituent des réponses aux problématiques environnementales du monde contemporain. Ainsi, dans le domaine de la production d'électricité, une étude récente, certifiée par PwC (PricewaterhouseCoopers), a mis en évidence que, sur un total de 944 centrales électriques équipées par Alstom, les opérateurs ont pu réduire le montant total de leurs émissions annuelles de CO_2 de 152 millions de tonnes. Cette implication d'Alstom dans le développement durable se retrouve dans la démarche d'éco-conception des produits : dans le domaine ferroviaire, les matériels roulants construits par Alstom peuvent atteindre un taux de "recyclabilité" de 98 %.

ACQUISITIONS PARTENARIATS INVESTISSEMENTS

En avril 2011, Alstom et Shanghai Electric ont annoncé leur intention de créer le leader mondial des chaudières pour centrales à charbon, à travers une société commune détenue à parts égales.

En mai 2011, Alstom a acquis 25 % de Transmashholding (TMH), premier constructeur ferroviaire russe, et il est entré au conseil d'administration de l'entreprise.

En juin 2011, Alstom a acquis 40 % du capital de la société écossaise AWS Ocean Energy, marquant ainsi son entrée sur le marché de l'énergie des vagues. Précédemment, en mars 2011, Alstom avait augmenté sa participation dans la société américaine BrightSource Energy afin de renforcer le partenariat des deux sociétés dans le domaine des centrales thermiques solaires.

En octobre 2011, Alstom et China Electric Power Equipment and Technology Co. Ltd (CET), filiale de State Grid Corporation of China (SGCC), ont signé un accord de coopération pour développer des technologies de transmission d'électricité à ultra haute tension.

En novembre 2011, Alstom a annoncé son projet d'implanter deux sites dédiés à la production des composants et à l'assemblage de sa nouvelle éolienne offshore de 6 MW à Saint-Nazaire (Loire-Atlantique) et à Cherbourg (Manche).

L'investissement dépendra du succès du consortium mené par EDF EN – dont fait partie Alstom – dans l'appel d'offres sur l'éolien offshore lancé en juillet 2011 par le gouvernement français.

En novembre 2011, Alstom et RusHydro, première société russe de production d'hydroélectricité, ont

Une politique intensive d'innovation

Les efforts de recherche et développement d'Alstom ont plus que doublé en six ans, passant de 333 millions d'euros en 2004/05 à 703 millions en 2010/11. Cette politique d'innovation a permis en 2011 de franchir des étapes décisives dans le lancement de nouveaux produits.

Pour ne donner que quelques exemples, le secteur Thermal a lancé les dernières générations des turbines à gaz GT24 et GT26 pour les marchés 50 Hz et 60 Hz, alors que le secteur Renewable présentait la turbine Haliade de 6 MW pour le marché de l'éolien offshore. Alstom Grid a développé une solution pour la connexion à distance des fermes éoliennes. De son côté, Alstom Transport a conçu un tramway compact pour les villes moyennes et une locomotive électrique adaptée aux spécificités du marché russe.

étendu leur partenariat à la production d'électricité thermique. Cet accord faisait suite à celui conclu en octobre 2010 dans le domaine de l'hydroélectricité. Alstom Grid et la société russe Ker Ltd, spécialisée dans l'ingénierie électrique, ont conclu un accord final en vue de la réalisation de projets en haute tension en courant continu (HVDC) en Russie. Alstom et Transmashholding (TMH) ont signé une lettre d'intention avec la municipalité de Saint-Pétersbourg qui établit un programme de coopération pour le développement d'un réseau de tramways moderne.

En novembre 2011, Alstom a ouvert au Brésil sa première usine d'éoliennes d'Amérique latine. Située dans le complexe industriel de Camaçari, dans l'État de Bahia, elle disposera d'une capacité installée de 300 MW par an.

En janvier 2012, Alstom et SSE Renewables, premier producteur écossais d'énergie marine, ont conclu un accord pour créer une société commune chargée de développer au large des côtes d'Orkney en Écosse la plus grande ferme au monde utilisant l'énergie des vagues, avec une capacité de production prévue de 200 MW.

RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2010/11

Alstom a réalisé des résultats opérationnels conformes à ses prévisions alors que les prises de commandes ont connu une nette reprise au cours du second semestre de l'exercice 2010/11.

La marge opérationnelle s'est établie à 7,5 %, contre 9,1 %, avec un résultat opérationnel de 1 570 millions d'euros, en baisse de 12 %. Le chiffre d'affaires de l'exercice a atteint 20,9 milliards d'euros, en hausse de 6 % par rapport à l'exercice précédent. Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 462 millions d'euros contre 1 217 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

RÉSULTATS DU PREMIER SEMESTRE DE L'EXERCICE 2011/12

Entre le 1er avril 2011 et le 30 septembre 2011, Alstom a enregistré un bon niveau de commandes à 10,2 milliards d'euros, en hausse de 45 % par rapport au premier semestre de l'exercice précédent, confirmant la reprise intervenue dans la seconde partie de l'exercice 2010/11.

Le chiffre d'affaires semestriel a atteint 9,4 milliards d'euros, en baisse de 10 %, reflet du faible niveau des commandes enregistrées pendant la crise. La baisse du volume des ventes a pesé sur le résultat opérationnel qui a atteint 627 millions d'euros. La marge opérationnelle a été de 6,7 %, au lieu de 7,3 % au premier semestre 2010/11. Le résultat net s'est élevé à 363 millions d'euros, en baisse de 9 %. Alstom a dégagé un cash-flow libre négatif de 914 millions d'euros en raison de la faiblesse des ventes et d'éléments exceptionnels.



Alstom Grid propose des solutions pour rendre les réseaux électriques plus "intelligents"

L'ACTION ALSTOM

Au 30 décembre 2011, le cours de l'action Alstom s'élevait à 23,43 euros.

PERSPECTIVES

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, Alstom a confirmé que la marge opérationnelle de l'exercice 2011/12 devrait se situer entre 7 % et 8 %.

Facteurs de **risques**



Risques des métiers 136
- Bouygues Construction 136
- Bouygues Immobilier 138
- Colas 139
- TF1 143
- Bouygues Telecom 145

Risques de marché 147
- Gestion du risque de taux et du risque de change 147
- Nature des risques auxquels le Groupe est exposé 147
- Règles de couverture 148
- Méthodes de comptabilisation 148

Différends et litiges 148
- Bouygues Construction 149
- Bouygues Immobilier 150
- Colas 150
- TF1 150
- Bouygues Telecom 152
- Bouygues SA 154

Assurances – Couverture des risques 155
- Principaux programmes d'assurances 155

Challenges. Le goût du travail bien fait et le sens de l'effort peuvent être mis à l'épreuve partout dans le monde, mais c'est sans compter le sens du défi qui inspire les collaborateurs au quotidien.

Dans les provinces de l'Alberta, Colas entretient et déneige 4 000 km de routes.

Facteurs de risques



Au détour d'une route en travaux dans l'Alberta

Bouygues et ses filiales sont particulièrement sensibles à l'importance du contrôle interne et à la gestion des risques, processus contribuant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des principaux objectifs du Groupe. La maîtrise des risques est au cœur des préoccupations des managers du Groupe.

LE GLOSSAIRE FIGURE AU CHAPITRE
Informations complémentaires

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 qui est apparue en 2008 et qui, aujourd'hui, a pour conséquence supplémentaire une crise des finances publiques de nombreux États. Outre la détérioration des indicateurs macro-économiques, cette crise se traduit par l'intensification des pressions fiscales, réglementaires et concurrentielles, ce qui doit être pris en compte dans l'appréciation des risques.

Des consignes de vigilance ont été notamment données afin que chaque filiale du Groupe apporte une grande attention à l'analyse du risque de contrepartie avec les clients, sous-traitants, fournisseurs, partenaires, distributeurs (Bouygues Telecom), annonceurs (TF1), banques. Cette vigilance se traduit entre autres mesures 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 également l'évolution de la consommation des ménages, à travers Bouygues Telecom notamment, bien que celui-ci n'ait pas observé, à ce jour, de changement significatif.

RISQUES DES MÉTIERS

Bouygues Construction

Politique de gestion des risques

Bouygues Construction a continué en 2011, de se doter des moyens pour maîtriser des risques de même nature que ceux relevés durant les exercices précédents : les risques concernant l'activité opérationnelle liée aux grands projets, le risque pays, le risque de récession aggravée et le risque de conformité.

Risques opérationnels liés aux grands projets, en phase d'études ou de réalisation

Du fait de leur taille unitaire ou de leur nombre, les grands projets constituent des vecteurs de risques potentiels pour Bouygues Construction. Ils font fréquemment l'objet de montages complexes (partenariats public-privé, concessions, contrats à long terme) pour lesquels l'allocation des risques doit être adaptée aux capacités de l'entreprise.

Les grands projets peuvent être à l'origine de différents types de risques :

- En phase d'études : erreur de conception, sous-dimensionnement des budgets, mauvaise appréciation de l'environnement local, défaut d'analyse contractuelle, etc.
- En phase de réalisation : défaillance de contreparties (clients, partenaires ou sous-traitants), difficulté à mobiliser les ressources suffisantes en nombre ou en compétences, défauts d'exécution ayant des répercussions sur les coûts, la qualité des travaux ou le délai de réalisation, etc.

Pour mieux maîtriser ces risques, Bouygues Construction a mis en place une organisation tenant compte des spécificités de chacun des métiers et applique des procédures d'engagement et de contrôle rigoureuses. Les projets les plus importants font notamment l'objet d'une validation systématique de la direction générale de Bouygues Construction.

Chaque entité dispose de moyens importants et d'équipes hautement qualifiées dans le domaine technique (conception, études de prix, études d'exécution, méthodes, etc.). Des pôles de compétences regroupent également des collaborateurs disposant d'une grande expertise sur des sujets spécifiques (immeubles de grande hauteur, ingénierie matériaux, façades, construction durable, etc.). Leurs compétences sont mises à la disposition de

l'ensemble des entités de Bouygues Construction, ce qui favorise le partage et la capitalisation de l'expérience.

Il en va de même pour les domaines fonctionnels, avec une organisation en filières (juridique, ressources humaines, comptabilité, contrôle de gestion, systèmes d'information, achats) dont l'animation est assurée par les responsables de Bouygues Construction. Des pôles d'expertise fonctionnels (trésorerie, ingénierie financière, fiscalité, assurances) fournissent aussi leurs services à toutes les entités du groupe.

Les procédures d'engagement et de contrôle balisent les processus d'études et de réalisation. Dans le cas des grands projets, la sélection des affaires et les risques principaux sont suivis de façon systématique.

Le professionnalisme et le bon dimensionnement des équipes d'exécution, ainsi que l'expérience et l'implication active des managers, permettent aussi d'assurer le suivi des principaux risques opérationnels.

En complément, afin d'améliorer la performance et le contrôle des processus Études et Travaux décrits dans les systèmes de management des unités opérationnelles :

- Une attention particulière est accordée aux étapes préalables à la réalisation des grands projets, notamment lors des études, de la mise au point des contrats et de la préparation de chantier.
- En phase Études, une validation croisée est opérée entre conception interne et bureaux d'études sur les sujets techniques les plus risqués.
- Des audits réguliers des études de prix, destinés à fiabiliser l'approche des déboursés, des budgets sous-traitants et des coûts d'encadrement de chantier sont réalisés.
- Les fonctions supports, en particulier dans le domaine de la gestion contractuelle et des achats, sont impliquées systématiquement et mobilisées de manière anticipée.
- Une vigilance accrue est exercée sur le choix et le suivi des clients et des partenaires.
- Un pilotage resserré du processus de sous-traitance, avec un suivi spécifique des sous-traitants majeurs et des partenariats en amont sur certains lots à forts enjeux (corps d'états architecturaux, corps d'états techniques, etc.) est effectué.
- Un pilotage approprié des risques, au moyen de procédures et d'outils adaptés, est adopté. Certaines entités ont mis en place à cette fin un système formalisé de management des risques propres aux plus grands chantiers. Chez Bouygues Travaux Publics, ce processus est animé par la direction de la qualité globale.

Au cours de l'exercice 2011, aucun risque opérationnel significatif ne s'est réalisé. Deux dossiers font toutefois l'objet d'une attention particulière en Afrique du Sud (projet Gautrain) et aux États-Unis (projet du tunnel de Miami). Leurs développements sont traités dans le paragraphe relatif aux litiges.

Risques pays

Bouygues Construction réalise 55 % de son activité en France et 77 % dans les pays de l'OCDE.

Les risques liés à la présence du groupe en dehors de ces zones d'activité sont de nature soit politique, résultant d'actes ou de décisions prises par les autorités locales (embargos, saisies de matériel ou de comptes bancaires), soit sociale (grèves générales, émeutes civiles), soit économique ou financière (suite à une dépréciation monétaire, une pénurie de devises ou un défaut de paiement).

Bouygues Construction s'efforce de circonscrire ces risques par plusieurs moyens. Le premier tient aux études et à la politique de la société (enquêtes préalables systématiques sur de nouveaux pays avant toute éventuelle prospection commerciale, suspension de l'activité commerciale dans certaines zones où les risques politiques sont particulièrement prégnants, interdiction de prospecter dans les pays les plus à risques notamment s'ils connaissent des troubles civils ou militaires importants ou s'ils sont sous embargo des Nations unies). Le second moyen tient à la mise en place de mesures préventives sur les plans juridique, financier et assurantiel, en particulier en prévoyant systématiquement l'arrêt des chantiers en cas de non paiement, en privilégiant les financements internationaux multilatéraux et en mettant en place des programmes d'assurance contre le risque politique chaque fois que ce type de couverture est disponible sur le marché, et dans des conditions économiques satisfaisantes.

Par ailleurs, Bouygues Construction met en place des plans de continuité d'entreprise mis à jour régulièrement. Ceux-ci mettent particulièrement l'accent sur la sécurité des personnes, en particulier sur le strict respect des consignes données par les ambassades françaises dans les pays concernés. En coordination avec elles, des plans d'évacuation comprenant différents niveaux d'alerte sont mis en place. 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 possibles, hors des pays où de tels risques se réaliseraient.

Les troubles politiques qui ont marqué l'année 2011 dans de nombreux pays n'ont eu qu'un impact très limité sur le personnel et les activités de l'entreprise. Pour les plus importants qui se sont produits dans le cadre du "printemps arabe", il convient de noter que Bouygues Construction est peu présent dans la zone concernée, hormis au Maroc, pays limitrophe, et en Égypte. Dans ce pays, l'ensemble des équipes travaillant sur le projet du métro du Caire ont été rapatriées au plus fort de la crise. Les troubles consécutifs à l'élection présidentielle ivoirienne ont entraîné le ralentissement des activités locales d'ETDE et des perturbations dans les activités minières de DTP Terrassement. Ces événements n'ont provoqué aucun incident grave et les activités ont repris depuis un cours normal, notamment avec la relance du projet du troisième pont d'Abidjan.

Risques de récession aggravée

La crise des finances publiques et la stagnation du secteur du BTP impactent de nombreux pays de l'Union européenne où Bouygues Construction réalise 68 % de son chiffre d'affaires. Malgré un bon niveau d'activité, des tensions sur les prix existent et le groupe doit faire face à la vulnérabilité croissante de certaines contreparties.

Au niveau européen, l'environnement conjoncturel est marqué par la réduction des dépenses publiques, un attentisme croissant de la part des investisseurs privés et de fortes tensions sur les affaires en financement de projet. La fin des plans de soutien au logement et la baisse des investissements publics pèsent sur l'activité. La croissance du secteur du BTP est restée négative en 2011.

Par ailleurs, Bouygues Construction rencontre, comme tous les opérateurs du secteur, une plus grande difficulté pour mobiliser des financements bancaires permettant le bouclage d'opérations complexes.

De façon ponctuelle, Bouygues Construction pourrait se trouver confronté à des difficultés spécifiques liées au retard ou à l'abandon de certains projets, ainsi qu'à des difficultés de paiement des projets en cours d'exécution.

Le groupe dispose néanmoins de nombreux atouts pour résister et s'adapter à l'environnement conjoncturel. Tout d'abord, du fait de la diversité de ses activités et de ses implantations géographiques, Bouygues Construction est moins sensible qu'un groupe exerçant une activité mono-produit ou dans une seule zone géographique.

Bouygues Construction bénéficie également d'un environnement des affaires préservé dans certains pays ou dans certains types d'activité. C'est le cas en Asie, dans les pays traditionnels d'implantation (Hong Kong, Singapour), mais également en Amérique centrale, à Cuba, où les perspectives touristiques alimentent l'activité hôtelière. Certains métiers, tels que les mines d'or à ciel ouvert en Afrique, bénéficient de perspectives favorables. L'entreprise conduit également une stratégie de diversification géographique visant à se développer dans des pays porteurs (Australie, Canada).

Le carnet de commandes fournit une bonne visibilité sur les perspectives d'activité à court terme. Le pilotage des prévisions permet d'anticiper les évolutions défavorables et de disposer d'une capacité de réaction satisfaisante pour pouvoir réallouer les moyens de production sur des marchés ou des activités moins touchés.

Enfin, Bouygues Construction favorise la mobilité des équipes entre activités et zones géographiques. 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

Depuis quelques années, Bouygues Construction développe une politique visant à sensibiliser les managers aux enjeux de l'éthique et de la conformité. Cette politique a donné lieu à un plan de formation ambitieux qui s'est déroulé tout au long de 2011 sous la forme de séminaires, exclusivement consacrés à la conformité, avec pour objectif de rendre irréprochables ses comportements commerciaux.

En outre, diverses actions ont été mises en œuvre :

- un dispositif d'alerte, incluant les comportements anticoncurrentiels, propre au groupe Bouygues Construction ;
- le renforcement des procédures en matière d'intermédiation commerciale avec un recours systématique à l'Adit ;
- le comité éthique, mis en place en 2010, qui est opérationnel.

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 certifié Iso 9001. Cette certification a été renouvelée en 2009 selon la norme Iso 9001 V2008. 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 direction centrale Développement durable, Qualité et Sécurité, ainsi qu'un directeur Qualité dans le pôle Logement et dans le pôle Immobilier d'entreprise. Une fonction de responsable Qualité / SAV a été mise en place au niveau de chaque direction régionale.

En 2010, Bouygues Immobilier a obtenu, après un audit réalisé par le Cerqual, le droit d'usage de la marque NF Logement. Les programmes de logements 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. Cela consiste à définir et faire réaliser pour ses clients des ensembles immobiliers, après vérification de la faisabilité administrative, commerciale et financière de l'opération, et après 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 à l'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 aussi au respect scrupuleux des obligations d'assurances décennales des intervenants (entreprises, maître d'œuvre, bureau d'études techniques, etc.).

Comités d'engagements et acquisitions de terrains – Début des travaux

L'activité de la société est directement liée à sa capacité à maîtriser les terrains constructibles (après purge des autorisations administratives) conformes, en termes d'emplacement et de prix, aux 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 font 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 une politique de prévention qui consiste à saisir 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 technique, économique et environnemental, est alors demandé au bureau d'études. Des analyses de sols 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.

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 condition d'obtention d'autorisations administratives purgées de tous recours et retrait administratif, et en étant très vigilante sur la qualité des dossiers de permis déposés.

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 mis en place un processus d'appel d'offres. Les responsables de ces appels d'offres doivent notamment veiller à la santé financière des entreprises choisies, favoriser la diversité des fournisseurs sur les achats stratégiques et être attentifs à la dépendance économique de ces fournisseurs.

Risque de contrepartie

Pour se prémunir contre le risque de contrepartie, Bouygues Immobilier bénéficie du privilège de 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 risque de contrepartie a donné lieu à l'établissement de procédures détaillées. Le processus de choix des exploitants des résidences services a été revu et renforcé pour se prémunir du risque de défaillance.

Environnement économique et fiscal

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.

De même, l'activité peut être impactée par différentes mesures administratives et fiscales susceptibles de modifier la répartition du marché. Exemple : modification, suppression ou limitation des avantages fiscaux sur l'investissement locatif dans le logement neuf.

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. Elle veille à ce que la répartition de ses produits et de ses clientèles ne soit pas excessivement déséquilibrée.

Risque pays

La société est engagée à travers ses filiales dans des opérations de promotion immobilière en Europe (Pologne, Espagne, Belgique et Portugal), mais l'activité réalisée hors de France est faible (5 % du chiffre d'affaires en 2011).

Compte tenu de la crise économique, la société a adapté ses stratégies en réduisant ses activités dans la péninsule ibérique et opère essentiellement en Pologne et en Belgique. Les éventuelles expositions à des risques de change (Pologne) font l'objet de couvertures.

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 européennes 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 règlementations locales. La direction des assurances est en charge de la souscription de l'ensemble des contrats en France. Cette centralisation permet à la fois un contrôle des risques assurés et des garanties souscrites.

Risques informatiques

Bouygues Immobilier dispose 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. Une cartographie des risques informatiques est établie chaque année pour vérifier la pertinence du dispositif.

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 aussi 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, placés au niveau le plus adapté à leur appréhension. L'organisation décentralisée du groupe demeure la clé de la gestion de ces risques.

L'évaluation et la politique générale en matière de risques aux niveaux centraux sont gérées notamment par les remontées d'informations à travers le *reporting* ou, à l'inverse, par la diffusion des meilleures pratiques. Mais ce sont les filiales et les établissements qui traitent, maîtrisent et suivent leurs risques. Le recensement et l'analyse des risques majeurs sont formalisés une fois par an par les directions générales opérationnelles. Cette cartographie des risques est exprimée sous forme de recense-

ment des principaux risques de nature à remettre en cause des objectifs opérationnels, financiers et 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. La montée de l'endettement public et la crise de la dette souveraine dans de nombreux pays où Colas est implanté (notamment en Europe, France incluse) renforcent bien évidemment ce facteur de risque. L'importance des activités de maintenance et d'entretien des infrastructures indispensables à la mobilité des hommes et des marchandises (et donc à l'activité économique), la large répartition géographique des implantations, la diversité des activités et la capacité à répondre à des formules de contrats complexes sont des éléments qui viennent pondérer ce risque.

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 toujours applicables (droit de la concurrence, droit pénal, etc.), la plupart des contrats passés avec des pouvoirs adjudicateurs ou des entités adjudicatrices sont soumis à des règles particulières, que cela soit au niveau national ou international. Du fait de cette multiplicité de contrats et d'une organisation décentralisée, Colas est inévitablement confronté et exposé à une occurrence de non-respect des règles juridiques 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, pour l'entreprise, par des sanctions financières (sanctions des autorités de concurrence par exemple), pourraient en outre engendrer des risques pénaux ou civils ou de perte de marchés (interdiction de répondre à certaines commandes) ou de perte d'image. L'occurrence et l'évaluation de ce risque sont très difficiles à mesurer.

Risques industriels et environnementaux[1]

L'importance du risque d'incendie et d'explosion varie selon la taille et la nature d'activité des sites. Ce risque est considéré comme non significatif pour la plupart des sites industriels, du fait de leur taille limitée. Ces sites sont cependant sous surveillance régulière pour réduire l'occurrence de tels événements. Ainsi, par exemple, les procédures de permis de feu et audits par thermographie infrarouge des installations thermiques et électriques 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 des risques. Sont concernés :

- le site de Courchelettes (filiale Axter) de production de membranes d'étanchéité,
- le site de 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 relèvent en France de la réglementation des installations classées. 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, révisés et ajustés périodiquement. Au 31 décembre 2011, ces provisions s'élevaient à 152 millions d'euros (133 millions à fin 2010). Une politique systématique de certification environnementale (norme Iso 14001 par exemple) est menée. La documentation et la mesure des progrès sont réalisées par un travail d'animation des audits de suivi et de certification avec l'aide d'organismes extérieurs et de moyens internes. Elles s'appuient sur un système de listes de vérifications mondialisées, déployées depuis trois ans, qui couvrent désormais la plupart des activités de production de matériaux et permettent de consolider les plans d'action. À fin 2011, 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 listes de vérifications internes. L'ensemble du dispositif a été intégré au système de contrôle interne pour la France et l'international. En ce qui concerne la remise en état du site de SRD en fin d'exploitation, des engagements sont provisionnés dans les comptes de la société sur la durée prévisionnelle de l'exploitation et les montants sont réactualisés périodiquement.

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, de leur taille modeste et de la gestion de ces risques, un éventuel incident devrait être de portée limitée et non significatif au niveau du groupe Colas.

Les processus de production de ces installations industrielles entraînent l'émission de CO_2, mais ces installations ne sont encore que rarement soumises à la procédure de quotas (excepté SRD. Voir ci-dessous). Cette situation est toutefois en évolution rapide dans les pays de l'Union européenne. Les autres émissions atmosphériques sont encadrées par des contrôles réguliers des autorités extérieures et par des contrôles internes.

Acquise le 30 juin 2010, SRD est une usine de production d'huiles, de bitumes et de produits de spécialités obtenus par le raffinage de produits pétroliers. Elle relève de la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement et, en raison 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 de réduire au maximum l'occurrence d'un accident de pollution ou de tout incident majeur. Des programmes de

(1) usines d'émulsion, de production de membranes bitumineuses, carrières, centrales d'enrobage ou d'asphalte, usines de raffinage de bitume, etc.

contrôle spécifiques sont en place, vérifiés par un service interne d'inspection. La pertinence et le suivi des programmes sont audités régulièrement par les services de l'État. Des *scenarii* d'accidents sont définis avec l'administration dans le cadre d'études de danger et les moyens de secours sont formalisés dans des plans d'opération internes. La maîtrise des risques repose notamment sur le professionnalisme des collaborateurs qui s'appuient sur des procédures strictes d'exploitation formalisées dans un système de gestion de la sécurité (SGS) respectant la norme Iso 14001. Ce système est présenté une fois par an au Comité local d'information et de concertation (Clic), instance composée de représentants de l'administration (dont le sous-préfet), des collectivités locales, du milieu associatif et des industriels. Les incidents ou accidents mineurs sont enregistrés et analysés. Les modifications font l'objet d'une analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (Amdec), méthode normalisée d'analyse des risques industriels pour des systèmes complexes. Les travaux de maintenance sont étroitement orientés par le SGS et par les recommandations des départements Ingénierie des compagnies d'assurances vers l'entretien préventif. L'installation est arrêtée tous les cinq ans pour des investissements lourds de remise à niveau, appelés "grand arrêt". Enfin, SRD est régulièrement contrôlée par la direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (Dreal), chargée de vérifier la bonne application des procédures. Par ailleurs, les processus de production des installations entraînent l'émission de CO_2. De ce fait, le site est soumis au système des quotas dont les déclarations sont contrôlées par un cabinet d'auditeurs agréé.

Trois autres sites beaucoup plus petits sont classés Seveso (seuil bas). Il s'agit de dépôts d'explosifs pour l'exploitation de sites de carrières en Martinique, à Mayotte et à Saint-Martin.

En dehors du contexte européen, on peut citer la raffinerie KBC en Malaisie (filiale thaïlandaise Tipco) et quelques dépôts d'explosifs en Afrique ou dans l'Océan Indien. Ces installations sont gérées selon les mêmes règles de prévention qu'en Europe, mais dans des cadres administratifs différents en fonction des pays hôtes.

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 à des organismes d'assurance-crédit chaque fois que cela est possible, réduit ce risque. Les risques les plus importants peuvent être chiffrés à travers l'analyse statistique à quelques centaines de milliers d'euros. La crise financière, en augmentant ces risques, a renforcé les procédures préalables à la signature et au démarrage des contrats de construction.

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, puisque 60 % environ 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.). Les retards de paiement de créances constatés à fin 2011 ont été notablement réduits par rapport au 31 décembre 2010. Ces créances sont en très grande majorité 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 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 (même si l'on constate une légère augmentation en 2011).

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 d'une surveillance ancienne chez Colas, depuis une vingtaine d'années, tant en France qu'à l'international, et 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 fait régulièrement l'objet d'un *reporting* à la direction générale. Depuis longtemps, Colas collabore avec la médecine du travail et les administrations sur ce sujet. Il a classé ce risque comme faible et suffisamment réduit, sauf dans les utilisations en milieu fermé (tunnels) pour lesquelles une analyse de risque spécifique est nécessaire en raison de l'effet combiné des gaz d'échappement des engins et des questions de ventilation. S'agissant des conditions de travail des chantiers routiers, le seul effet indésirable sur la santé qui soit avéré est celui d'une irritation des voies respiratoires et des yeux.

Le 19 octobre 2011, le Circ a publié un nouveau classement faisant suite à la revue scientifique de toutes les études disponibles dans le monde pour statuer sur le caractère éventuellement cancérogène du bitume ou de ses fumées. Il a décidé de classer en catégorie 2B, c'est-à-dire possiblement cancérogène, l'exposition professionnelle pendant l'application des enrobés ou de l'asphalte. Ce classement indique que, malgré un grand nombre d'études réalisées, le Circ ne peut conclure ni à l'existence, ni à l'inexistence d'un lien probable ou avéré entre les utilisations routières du bitume et le cancer. Cette expression de doute et de prudence scientifique est une invitation à la communauté scientifique à poursuivre ses recherches, notamment sur les éventuels mécanismes d'actions au niveau bio-cellulaire. Elle s'appuie sur les nombreuses études épidémiologiques ou de laboratoire qui n'ont pas mis en évidence d'effets cancérogènes dans les conditions d'exposition aux travaux routiers.

Sur la base de l'ensemble de ces études réalisées, Colas ne modifie pas son appréciation sur le risque de cancer lié aux fumées de bitume qu'il évalue toujours, dans les conditions de chantier, comme faible et suffisamment réduit selon les termes administratifs en vigueur. Rien n'indique, à ce stade, que l'Union européenne ou les États-Unis aient décidé de remettre en cause cette analyse au vu de la synthèse du Circ, mais Colas reste très à l'écoute des éventuelles solutions réglementaires qui pourraient voir le jour. En France, Colas maintient sa vigilance sur ce sujet, de récents recours devant les tribunaux et des tentatives de campagnes médiatiques de déstabilisation ayant comme objectif la remise en question d'un des principaux matériaux utilisés par la profession routière. Colas poursuit les mesures de l'exposition des collaborateurs sur chantier et continue de faciliter le travail des chercheurs. De façon proactive, Colas continue sa politique d'innovation pour assurer, de manière individuelle et collective, la sécurité et la santé des collaborateurs travaillant sur les chantiers de mise en œuvre d'enrobés ou d'asphalte. En octobre 2011, Colas a décidé d'élargir au reste du monde la politique d'achats de finisseurs (matériel d'application d'enrobés) consistant à n'acheter que des finisseurs bénéficiant d'un système d'aspirations de fumée sur chantier (sous réserve de la disponibilité des tailles de machines requises). Tous les finisseurs de Colas en Amérique du Nord (au-dessus de sept tonnes) sont ainsi équipés de ces hottes aspirantes.

Au-delà, Colas affirme sa volonté, depuis plusieurs exercices, de généraliser l'emploi d'enrobés et d'asphaltes tièdes qui permettent de réduire significativement les températures d'application des produits contenant du bitume et de supprimer quasiment les émissions de fumées de bitume. Il sollicite l'engagement des pouvoirs publics et des maîtres d'ouvrage pour que la généralisation en soit rapide.

Circ : Centre international de recherche sur le cancer

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 avec une attention plus grande portée à différents aspects : complexité, conception, sujétions (géologiques, archéologiques, mise à disposition des terrains pour construire l'ouvrage), réalisation, délais d'exécution, etc. Ainsi, la filiale slovaque ISK rencontre des difficultés dans la réalisation d'un contrat à forfait pour la construction et la rénovation d'une centrale électrique à Mochovce et l'exécution des travaux.

Les activités de Colas peuvent être également sensibles aux phénomènes naturels et plus particulièrement aux conditions météorologiques. Lorsqu'elles sont défavorables (pluies, neige, gel), elles peuvent entraîner des coûts supplémentaires de réalisation de travaux ou supporter des dépenses fixes supplémentaires lors de périodes où l'activité est arrêtée.

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. On peut d'abord considérer que 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. Début 2011, la raffinerie de Kemaman en Malaisie (filiale thaïlandaise Tipco) a subi des arrêts de production par manque d'approvisionnement d'une nature de pétrole brut adaptée à la configuration de l'installation et à des conditions d'achat acceptables, ce qui a eu pour conséquence des charges supplémentaires imprévues. Dans ce cadre, depuis plusieurs années, Colas s'est doté d'une direction Bitume pour le 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 en regard de la consommation de bitume selon les 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 SRD (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. Les fermetures provisoires ou possibles de nouvelles installations de raffinage en métropole (Berre, Petit-Couronne) augmentent ce risque pour le bitume.

Risque lié à la variation des prix

Le prix du bitume a connu d'importantes variations de prix d'achat depuis plusieurs années. Le risque lié à ces fluctuations est limité par plusieurs facteurs : le nombre et le montant moyen des contrats, qui permettent d'appréhender souvent le prix dans l'offre au client, et les clauses de révision et d'indexation présentes dans de nombreux contrats en France et à l'international. Ce paramètre est intégré dans la négociation contractuelle par les collaborateurs qui sont sensibilisés à cette question. Dans certaines régions, des contrats de fourniture à prix garantis pour une période peuvent être signés. Pour des contrats importants, à l'obtention de la commande, des politiques de couverture peuvent être prises au coup par coup. Il reste une part d'activité, comme la vente de produits manufacturés à tiers, où les hausses du prix du bitume ou des produits pétroliers sont répercutées dans la mesure où la situation concurrentielle le permet.

Compte tenu de ces éléments, il est impossible de mesurer la sensibilité du compte d'exploitation aux variations des prix des matières premières en raison des milliers de chantiers exécutés dans des contextes juridiques de protection variables et des hausses différentes entre zones géographiques.

Enfin, il existe un risque indirect en cas de hausse du prix de ces produits chez les clients qui, du fait de l'augmentation induite du prix des travaux ou des prestations, peuvent réduire le volume de leurs commandes.

Risques liés à l'activité de SRD (Société de la Raffinerie de Dunkerque)

L'activité de SRD 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[1] et *feedstocks)*. La marge de raffinage est liée à ce différentiel de prix. Cette marge satisfaisante au premier semestre 2011 s'est détériorée au dernier trimestre, compte tenu du renchérissement de la matière achetée (liée au prix du fuel lourd) et de la baisse des prix, notamment des huiles de base, liée à l'aggravation de la crise économique à partir de septembre et au déstockage des clients.

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 2011, ces couvertures représentent un encours de 132 000 barils de Brent et 1 200 tonnes de *fuel oil 1%* vendus à terme pour un montant notionnel (volume multiplié par prix à terme) de 11,368 millions d'euros. La mise en juste valeur de cet encours de couvertures au 31 décembre 2011 a une incidence négligeable (0,104 million d'euros) sur les capitaux propres du groupe Colas *(cash flow hedge)*.

TF1

Risque de perte de programmes clés

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

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

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 cependant 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, des contrats sur des événements sportifs) prévoyant le paiement de droits par anticipation. TF1 peut encourir 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 et le contexte économique des troisième et quatrième trimestres 2011 amène le groupe à actualiser ses plans d'actions. La dégradation de l'environnement économique peut également avoir un impact sur la santé financière des partenaires du groupe et leurs capacités à exécuter leurs prestations dans les délais impartis.

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

En 2011, le groupe TF1 a poursuivi ses efforts en matière de coût de grille et de politique d'achats, en particulier en poursuivant l'amélioration de l'adéquation de ses acquisitions de droits avec le niveau de ses besoins en termes d'audience qualifiée. Des mesures de réduction des charges, tant dans les domaines fonctionnels que sur le coût de grille, ont été proposées. Leur déclenchement est soumis à la constatation de dérives sur les indicateurs du dispositif d'alerte et leur effet s'adapte à l'amplitude des dérives afin de préserver au mieux l'audience et l'image de la chaîne.

Risques industriels

Diffusion des programmes de TF1 : risque d'interruption du transport du signal et risque d'inexécution

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

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

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

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

(1) Hydrocraquage : procédé de raffinage du pétrole par craquage en présence d'hydrogène

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

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

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

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

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

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

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

Politique de gestion des risques

Créé en 2003, le Comité Réagir 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 non-accessibilité au bâtiment de TF1.

Ce plan s'appuie sur un site de secours externe et protégé, déployé depuis 2007 et aujourd'hui opérationnel pour les trois processus suivants : la diffusion des programmes, la fabrication des éditions des journaux télévisés (TF1 et LCI), l'élaboration des écrans publicitaires pour la chaîne TF1. Les fonctions vitales de l'entreprise sont intégrées dans le plan de sécurisation au travers d'un processus d'alerte et de reprise d'activité. Au-delà de la sécurisation en temps réel, de nombreux systèmes bénéficient d'un mode de sécurisation à divers degrés, tels la comptabilité, la trésorerie, la paie, Eurosport, e-TF1 et l'exploitation des systèmes d'information.

Des tests de procédures sont effectués ponctuellement et permettent si nécessaire l'ajustement du dispositif. La continuité Antenne est opérationnelle 24h/24 et une simulation d'exploitation est effectuée tous les mois.

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

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

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

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

Risques liés à l'environnement concurrentiel

Risques liés à la croissance de la télévision numérique terrestre (TNT) et d'internet (source : Médiamétrie)

Le groupe TF1 évolue depuis toujours dans un contexte concurrentiel en mutation permanente.

Cette situation s'est accélérée avec :

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

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

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

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

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

Par ailleurs, TF1 reste la seule chaîne à réaliser des audiences supérieures à neuf millions de téléspectateurs et totalise 99 des 100 meilleures audiences de l'année 2011. Le risque de fragmentation continue subie par TF1 est limité par le rééquilibrage du groupe TF1 dans la TNT avec la prise de contrôle exclusif de TMC et NT1 en 2010.

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

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

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

Risque lié au passage au numérique

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

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 dix ans à compter du 4 avril 1987 (loi du 30 septembre 1986) a expiré en 1997. Par décision n° 96-614 du 17 septembre 1996, la chaîne a bénéficié pour cinq ans, à compter du 16 avril 1997, d'une première reconduction hors appel à candidatures de cette autorisation.

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

La loi du 5 mars 2007 relative à la modernisation de la diffusion audiovisuelle et télévision du futur instaure deux prolongations automatiques de cinq ans de l'autorisation de TF1 : la première au titre de la compensation de l'arrêt anticipé de 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. Ainsi, le terme de l'autorisation de TF1 est fixé aujourd'hui à 2022.

Il est rappelé que le groupe TF1 souscrit différents engagements en matière d'obligations générales de diffusion et d'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). Le respect des obligations de TF1 fait l'objet d'un suivi strict. À cet effet, la direction de la conformité des programmes est dédiée au suivi du respect de la réglementation pour les programmes de la chaîne.

Risques liés au droit des personnes (intimité de la vie privée, diffamation)

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

Risques liés à des taxations supplémentaires

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

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

Politique de gestion des risques opérationnels

Le groupe TF1 a mis en place des dispositifs de suivi et de maîtrise des risques de manière transversale sur l'ensemble de ses activités.

Bouygues Telecom

Accès aux infrastructures

Dans un secteur marqué par des cycles permanents de mutations technologiques, un des enjeux majeurs de Bouygues Telecom est d'accéder aux infrastructures aux meilleurs coûts et dans un délai permettant de répondre au bon moment aux attentes des consommateurs en termes de nouveaux services.

Sur le marché du très haut débit fixe, Bouygues Telecom a mis en œuvre tous les projets lui

permettant de se positionner comme un acteur incontournable. Depuis novembre 2010, Bouygues Telecom utilise le réseau de Numericable et propose 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 trois millions de prises jusqu'au foyer, Bouygues Telecom sera le seul fournisseur d'accès à internet présent simultanément dans l'ADSL, le câble et la fibre optique.

Sur le marché du très haut débit mobile, Bouygues Telecom a acquis une quantité significative de fréquences dans les bandes 2600 MHz et 800 MHz, lui permettant d'assurer dans les prochaines années une couverture du territoire en très haut débit.

Concurrence

Le marché des communications électroniques français est soumis à une concurrence forte, qui s'intensifiera en 2012 avec l'entrée sur le marché de la téléphonie mobile d'un nouvel opérateur, détenteur de la quatrième licence UMTS et bénéficiaire de mesures de régulation asymétriques qui jusqu'alors n'avaient été accordées à aucun opérateur.

Dans ce contexte concurrentiel, Bouygues Telecom a mis en place un programme de transformation et a lancé de nouvelles offres :

- en créant la marque B&YOU, distribuée uniquement sur internet, sans engagement. Marque communautaire et participative, au cœur du web social, elle s'adresse aux utilisateurs de la génération internet les plus autonomes, capables de gérer en ligne l'intégralité de la relation avec leur opérateur ;
- en complétant et simplifiant son offre commerciale avec le lancement des offres Eden, une gamme sur mesure adaptée aux besoins des clients (avec ou sans engagement, avec ou sans mobile, avec un nouveau programme de fidélisation, etc.) ;
- en proposant un nouveau service *premium* pour l'assurance des terminaux "Garantie échange 24".

Le renforcement de la position de Bouygues Telecom sur le marché internet-fixe fait également partie des objectifs majeurs de l'entreprise. Sur ce marché, Bouygues Telecom est leader en termes de croissance nette avec 433 000 nouveaux clients acquis en 2011, portant ainsi le nombre de clients Fixe à plus de 1,2 million fin décembre 2011.

Évolutions réglementaires et fiscales défavorables

Dans un contexte réglementaire et fiscal contraignant, de nouvelles taxes et de nouvelles contraintes réglementaires européennes ou nationales s'appliquent aux services mobiles et fixes, affectant la rentabilité de Bouygues Telecom. Aussi l'entreprise réalise-t-elle une veille constante pour anticiper ces changements et en atténuer 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 d'un cocontractant majeur tel qu'un fournisseur clé de Bouygues Telecom ou générant des revenus conséquents.

Bouygues Telecom réalise un suivi particulier 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 des services fournis aux clients peuvent se produire en cas d'atteinte des infrastructures de réseau ou informatiques, 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 simulation 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 des communications électroniques est assurée par l'innovation des services de téléphonie. De nombreux acteurs intervenant dans la composition d'un service, certains pourraient exclure les opérateurs de communications électroniques tels que Bouygues Telecom d'une partie de la valeur produite par les services et contenus.

De même, ces fournisseurs de contenus ou services pourraient s'interposer entre l'opérateur télécom et le client final, notamment sur la relation client et la commercialisation de services de communications électroniques.

Aussi, Bouygues Telecom maintient 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 Fréquences et Protection de Bouygues Telecom sur la base de plusieurs sources (internet, achat des publications, abonnement à des organismes de veille, réseau de connaissance, participation aux colloques scientifiques, etc.).

L'étude Interphone publiée le 17 mai 2010 n'apporte pas de conclusion quant aux effets potentiels sur la santé liés à l'utilisation d'un téléphone mobile. Bouygues Telecom reste 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 points 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 utiliser au mieux leur mobile : utiliser un kit oreillette présent dans tous ses packs, téléphoner de préférence dans les zones où la réception réseau est de bonne qualité, modérer l'utilisation du téléphone mobile par les enfants, etc.

Bouygues Telecom participe depuis son lancement au Comop, comité opérationnel chargé des modélisations et des expérimentations, créé en juillet 2009 dans le cadre du Grenelle des antennes, et qui a pour objectifs de modéliser et, le cas échéant, d'expérimenter une baisse des seuils d'émission radio des antennes.

Risque psychosocial

Bouygues Telecom est attaché à mettre en œuvre un cadre social et des conditions de travail favorables au bien-être de ses collaborateurs. L'entreprise défend les valeurs de synergie, de solidarité et s'appuie sur une mobilité interne contrôlée dans le respect de la meilleure satisfaction de ses collaborateurs. À ce titre, Bouygues Telecom a reçu en 2011, pour la deuxième année consécutive, le label Top Employeurs. Décerné par l'institut CRF France, il distingue les trente-trois entreprises françaises reconnues pour la qualité de leur politique de ressources humaines. Bouygues Telecom s'est distingué à travers cinq critères : les pratiques de rémunération, les conditions de travail, la formation et le développement professionnel, l'évolution et la gestion des talents, la culture d'entreprise.

L'entreprise est également engagée à maintenir une politique durable et partagée de prévention des risques psychosociaux. Bouygues Telecom maintient un état de vigilance constant basé sur les indicateurs et dispositifs de prévention suivants :

- un observatoire du bien-être et du stress, mis en place dès l'an 2000 avec les médecins du travail, dont les résultats et plans d'actions sont présentés au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et aux partenaires sociaux ;
- une assistante sociale sur chacun des sites et une psychologue du travail ;
- un accord sur les "risques psychosociaux liés aux situations de stress au travail" signé en 2010, dont l'ensemble des mesures ont été mises en œuvre (formation de 2 000 managers, etc.) ;
- des enquêtes annuelles de satisfaction des collaborateurs.

Gestion du web

La montée en puissance de l'influence des réseaux sociaux et du e-commerce bouscule les modes actuels de commercialisation et de relation avec les clients. Bouygues Telecom s'attache à préparer l'entreprise à ces nouveaux standards en imaginant les interactions entreprise-clients de demain afin d'anticiper les besoins en ressources humaines et d'évolution des systèmes d'information.

Attaque externe des systèmes d'information

Les cas d'attaques externes des systèmes d'information (SI) des entreprises (déni de service, vol d'informations) se multiplient. Pour se protéger de tels incidents, Bouygues Telecom a mis en place une politique de sécurité structurée autour de la gestion des habilitations d'accès au SI, d'une politique de gestion des mots de passe performante et de systèmes techniques de protection face aux intrusions.

RISQUES DE MARCHÉ

En complément des indications données ci-après, il convient de se reporter aux tableaux chiffrés figurant en note au 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 2011
- **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 est faiblement exposé au risque de change sur les opérations commerciales courantes, dans la mesure où l'activité à l'international (Bouygues Construction et Colas principalement) ne donne pas lieu à exportation. Selon les possibilités, les contrats facturés en devises donnent lieu à des dépenses dans la même devise. C'est le cas notamment pour la plupart des chantiers exécutés à l'étranger, dont la part de dépenses de sous-traitance et de fournitures en monnaie locale est prépondérante sur la part de dépenses en euros. L'exposition au risque de change se résume à la marge sur les marchés et aux études réalisées en France. Par ailleurs, une vigilance particulière est portée aux risques relatifs aux avoirs du Groupe en monnaies non convertibles et, plus généralement, aux risques pays.

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 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 font l'objet d'une comptabilité de couverture. Ainsi, ils donnent lieu à la mise en place d'une documentation de relation de couverture conformément aux dispositions de la norme IAS 39. Le Groupe procède alors, suivant le cas, à deux types de comptabilisation :

- dans le cadre d'une relation de couverture de juste valeur : la variation de juste valeur de l'instrument de couverture et celle de l'élément couvert sont comptabilisées de manière symétrique dans le compte de résultat ;
- dans le cadre d'une relation de couverture de flux de trésorerie : la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée en compte de résultat pour la partie non efficace et en capitaux propres (jusqu'au dénouement de l'opération) pour la partie efficace.

Valeur de marché des instruments de couverture

Au 31 décembre 2011, la valeur de marché *(net present value)* du portefeuille d'instruments financiers de couverture est de - 80 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 : - 19 millions d'euros
- opérations s'inscrivant dans le cadre d'une relation de couverture de flux de trésorerie : - 61 millions d'euros

En cas de translation de la courbe des taux de + 1,00 % (et respectivement - 1,00 %), la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à - 15 millions d'euros (respectivement - 147 millions d'euros).

En cas d'évolution défavorable de 1 % de l'euro par rapport à chacune des autres devises, la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à - 94 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 2011, la trésorerie disponible s'élève à 3 161 millions d'euros (y compris - 16 millions d'euros d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net), auxquels s'ajoute un montant de 5 245 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 BBB+ (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 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. À ce jour, il n'existe pas, à la connaissance de la société, un fait exceptionnel ou litige susceptible d'affecter substantiellement l'activité, le patrimoine, les résultats et la situation financière du Groupe dans son ensemble. Les litiges sont examinés régulièrement notamment lorsque des faits nouveaux surviennent.

Les montants provisionnés apparaissent adéquats au regard de ces évaluations. 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 livré en juin 2010 la première phase d'un projet d'infrastructure ferroviaire destiné à relier le principal aéroport du pays aux villes de Johannesburg et Pretoria. Cette phase est en service depuis cette date.

Les conditions de livraisons de la phase 2 ont été perturbées par les difficultés qui opposent Bombela Ltd, société concessionnaire titulaire du contrat, dont Bouygues Travaux Publics détient 17 % du capital et la province du Gauteng concernant les conditions d'exécution du chantier.

Une difficulté est apparue concernant l'étanchéité du tunnel de plusieurs sections de la phase 2 : les venues d'eau étaient supérieures à la lecture des spécifications techniques contractuelles faite par la province du Gauteng. Ce débat a été soumis au *Dispute Resolution Board* (DRB) prévu au contrat de concession qui a constaté la conformité du tunnel et de son étanchéité pour l'ensemble des sections, à l'exception de la section *Park Station-E2*.

Pour cette section, les venues d'eau ont été considérées comme supérieures aux spécifications techniques contractuelles et ont donné lieu à l'exécution de travaux de reprise fin 2011 / début 2012.

Cette difficulté a retardé la mise en service complète de cette phase dont la plus grande partie est opérationnelle depuis le 2 août 2011. La section *Park Station-E2* sera mise en service quand les travaux auront été considérés comme adaptés.

Par ailleurs, les parties ont saisi le DRB de plusieurs différends, le principal portant sur les conséquences des retards dans la mise à disposition par la Province de plusieurs emprises nécessaire à la réalisation des travaux. Ces retards ont gravement perturbé l'exécution du contrat avec des répercussions financières importantes.

Le différend, soumis à l'Association d'arbitrage d'Afrique du Sud, compte tenu de son ampleur et de sa difficulté, ne sera probablement pas réglé avant la fin 2013.

France – EPR de Flamanville

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.

Déjà par le passé, les difficultés techniques rencontrées depuis le début de l'exécution de ce contrat ont conduit les parties à en modifier les termes, notamment s'agissant du prix et du délai.

Courant 2011, un avenant a été signé. Il a permis d'obtenir une augmentation du prix qui couvre essentiellement, d'une part, les difficultés rencontrées lors de la conception et de la réalisation des revêtements métalliques des piscines de certains bâtiments et, d'autre part, l'adaptation des méthodes à mettre en œuvre en raison de la complexité croissante des opérations de ferraillage et de bétonnage notamment.

Par ailleurs, un accident du travail entraînant le décès d'un collaborateur intérimaire de sous-traitants du groupement chargés des travaux est malheureusement intervenu. Il a donné lieu à l'ouverture d'une enquête préliminaire pour homicide involontaire. Dans le cadre de cette procédure, des collaborateurs du groupement ont été entendus.

France – METP Île-de-France

À la suite de la décision du Conseil de la concurrence (devenu Autorité de la Concurrence) du 9 mai 2007, la Région Île-de-France a engagé courant 2008 un contentieux indemnitaire visant à obtenir réparation du préjudice qu'elle estime avoir subi du fait du comportement anticoncurrentiel des entreprises du secteur à l'occasion de l'attribution des différents marchés de rénovation des lycées en Île-de-France.

Saisi en référé, le tribunal de grande instance de Paris a rejeté la demande de la Région par une ordonnance du 15 janvier 2009, au motif notamment qu'il existait une contestation sérieuse sur le principe même de la créance indemnitaire.

Invitée à se pourvoir au fond, la Région a saisi à nouveau le tribunal de grande instance de Paris en février 2010 d'une requête tendant à poursuivre la réparation d'un préjudice estimé par la Région à 358 millions d'euros sur la base d'une responsabilité *in solidum* des co-auteurs du dommage, à savoir les entreprises et les personnes physiques condamnées pour comportement anticoncurrentiel. Début 2012, la Région a réduit son estimation du préjudice pour le ramener à 232 millions d'euros.

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. 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 de Paris a enjoint la Région Île-de-France d'individualiser ses demandes (préjudice et intervenant contre qui l'action est dirigée) pour chacun des quatre-vingt huit lots concernés par ce dossier et à communiquer les pièces archivées et non encore au dossier.

France – Eole

À la suite de la décision du 21 mars 2006 du Conseil de la concurrence (devenu Autorité de la concurrence) ayant sanctionné plusieurs sociétés au titre d'une entente générale de répartition et d'entente particulière relatives aux lots 34B et 37B du projet Eole (Est-Ouest-Liaison express), la SNCF a engagé le 21 mars 2011 un contentieux indemnitaire devant le tribunal administratif de Paris visant à obtenir réparation du préjudice qu'elle estime avoir subi du fait du comportement anticoncurrentiel des entreprises du secteur à l'occasion de l'attribution des différents lots relatifs à ce projet.

Le groupe conteste la réalité du préjudice avancé par la SNCF et il considère l'action mal engagée et potentiellement prescrite.

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 qui avaient été transmises à l'origine par le client, le 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.

Afin de préserver le bon déroulement du chantier, Bouygues Travaux Publics a immédiatement pris en charge des prestations supplémentaires concernant, d'une part, des modifications techniques du tunnelier et, d'autre part, des travaux préalables d'injection afin de démarrer les opérations de creusement dans les meilleures conditions techniques.

Parallèlement, Bouygues Travaux Publics a saisi le *Dispute Resolution Board* (DRB) prévu au contrat de concession afin que celui-ci reconnaisse que la description faite du sous-sol dans les documents contractuels fournis par le client ne reflète pas la réalité et que, à ce titre, le client prenne en charge les conséquences financières de cette constatation.

Le *Dispute Resolution Board* vient de rendre sa décision qui ouvre une période de négociation avec le client.

Le 17 janvier 2012, le DRB a rendu sa décision immédiatement exécutoire dont les principaux termes sont les suivants :

- Le DRB ne retient pas le principe même d'un changement des conditions géologiques par rapport aux informations géologiques figurant au contrat. Il en déduit que les aménagements apportés au tunnelier doivent rester à la charge du constructeur.
- En revanche, le DRB ne rejette pas le programme d'injections engagé par l'entreprise pour la prise en charge duquel des discussions entre les représentants de la société concessionnaire, du constructeur et du client ont été immédiatement engagées.

Bouygues Immobilier

Bouygues Immobilier n'est pas partie à des contentieux significatifs à l'exception d'un litige sur les travaux de dépollution de l'opération "Grand Sillon" à Saint-Malo. Une expertise est en cours.

Colas

- Plusieurs sous-filiales hongroises (Egut, Debmut, Alterra) font l'objet de 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, la demande la plus importante concernant la société nationale des autoroutes hongroises qui 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. Le tribunal, suite aux demandes de la société des autoroutes, a néanmoins, en septembre 2011, nommé un nouvel expert en construction et un expert en comptabilité. La prochaine audience est programmée en mars 2012.
- 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, 35,6 millions d'euros. Colas Île-de-France Normandie conteste ces demandes. Les mémoires en défense ont été déposés devant le tribunal administratif en novembre 2011.
- Les provisions sont jugées suffisantes pour faire face à l'ensemble des contrôles Urssaf 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[1] et Fillon et ce, au premier euro pour les exercices 2006-2008, au motif de la 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 et Fillon pourraient être rejetées au seul motif que Colas a transmis ses états justificatifs sous format papier et non sous format dématérialisé. Le montant de ce redressement est évalué à 46,6 millions d'euros. Les contestations sont devant les commissions de recours amiables, qui n'ont pas statué à ce jour (à l'exception de Colas Île-de-France Normandie pour laquelle une saisine du tribunal des affaires de Sécurité sociale a eu lieu).
- Les négociations avec l'État roumain suite aux difficultés rencontrées sur le contrat de construction de l'autoroute A2 Cernavoda – Constanta (20 kilomètres à réaliser en conception construction pour un montant de 175 millions d'euros) n'ont pu aboutir. Colas a résilié le contrat pour fautes contractuelles du maître de l'ouvrage le 28 mars 2011. Colas a déposé une requête d'arbitrage auprès de la Chambre de commerce internationale le 19 décembre 2011, réclamant notamment le versement de plus de 150 millions de rons (un peu plus de 35 millions d'euros) plus intérêts au titre des préjudices contractuels subis. Dans le cadre de cette procédure arbitrale, l'État roumain pourrait éventuellement déposer une demande reconventionnelle.

TF1

Litiges liés aux droits de propriété intellectuelle (droit d'auteur, droits voisins)

Le groupe TF1 étant victime d'un piratage des contenus sur lesquels il a des droits, des actions judiciaires ont été engagées, courant 2008, pour faire cesser ces agissements et demander la réparation du préjudice subi à un certain nombre de plateformes, comme *Dailymotion* ou *YouTube*. Les procédures correspondantes, engagées à l'origine devant le tribunal de commerce de Paris, ont été renvoyées devant le tribunal de grande instance de Paris, seul désormais habilité, à la suite d'une modification législative, à examiner les questions relevant de la contrefaçon du droit d'auteur. Le groupe TF1 a été conduit à actualiser ses prétentions dans ces deux dossiers, les agissements fautifs s'étant poursuivis postérieurement à la délivrance des assignations. Les plaidoiries interviendront en début d'année 2012 dans le dossier *YouTube* et celle concernant *Dailymotion a priori* au cours du premier semestre de la même année. Le groupe TF1 avait également engagé une action contre le site Wizzgo qui proposait un service de magnétoscope en ligne, service qui a été jugé, le 25 novembre 2008, illicite

(1) loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat

par le tribunal de grande instance de Paris. La société Wizzgo, qui avait fait appel de cette décision, a été placée en liquidation le 22 janvier 2009 et les sociétés du groupe TF1 ont régularisé leur déclaration de créance auprès du mandataire liquidateur en avril 2009. Le liquidateur a cependant poursuivi la procédure en appel et l'affaire a été plaidée devant la cour d'appel de Paris le 19 octobre 2011. Par un arrêt rendu le 14 décembre 2011, la cour d'appel de Paris a confirmé le jugement entrepris et considéré que le service proposé contrevenait aux droits de propriété intellectuelle des chaînes de télévision et fixé leur créance dans le cadre de la procédure collective dont fait l'objet la société Wizzgo (TF1 : 1 120 418 euros ; NT1 : 482 566 euros).

Litiges liés à certaines émissions de téléréalité

Devenue le 1er janvier 2009 TF1 Production, filiale de production audiovisuelle de TF1, Glem 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 à 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.* Certains demandeurs ont attrait, aux côtés du producteur, la chaîne TF1, acheteur des droits de diffusion de l'émission, en qualité d'éventuel "co-employeur".

Relativement aux dossiers dont elle était saisie, cette juridiction a rendu des décisions contrastées : soit elle a 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", soit les affaires ont été renvoyées en formation de départage. En toute hypothèse, TF1 SA n'a jamais fait l'objet d'une quelconque décision judiciaire défavorable.

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

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

Par des arrêts en date du 9 novembre 2010, la cour d'appel de Versailles s'est, en l'état, uniquement prononcée sur les prétentions de candidats dont l'action "salariale" était prescrite, en leur octroyant cependant des dommages et intérêts pour réparer le 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.

Le 5 avril 2011, la cour d'appel de Versailles a rendu ses premières décisions au profit de candidats dont l'action "salariale" n'était pas prescrite, leur octroyant, après requalification de leur participation en contrat de travail, des dommages et intérêts légèrement supérieurs à ceux obtenus par les candidats prescrits. La Cour leur a refusé la qualité d'artiste interprète et a considéré que TF1 n'était pas "co-employeur", cette dernière ayant donc été mise systématiquement hors de cause.

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

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

Il convient de préciser que la filiale, TF1 Production, n'est pas spécialisée dans la téléréalité (bien qu'elle ait produit *L'Île de la Tentation* ou *Greg le Millionnaire),* mais plus généralement dans les émissions de divertissement dites "de plateau", de magazines et de fiction.

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

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 ;
- l'existence ou non d'effets cumulatifs de verrouillage du marché de la télévision payante du fait de ces exclusivités.

Processus d'acquisition de 100 % de NT1 et des 40 % de TMC détenus par Groupe AB

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

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

Les engagements pris par TF1

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

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

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

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

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

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

Les engagements sont publiés sur le site de l'Autorité de la concurrence[1].

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, émission culturelle et spectacles vivants ;
- la libération anticipée des droits sur les œuvres audiovisuelles à la dernière diffusion ;
- l'accroissement de l'accessibilité des programmes de NT1 aux personnes sourdes ou malentendantes.

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

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

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

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

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

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

Bouygues Telecom

Concurrence

> Bouygues et Bouygues Telecom poursuivent leur recours devant la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE). Ce recours a pour objet les aides d'État (environ 9 milliards d'euros) octroyées lors de la recapitalisation de France Télécom en 2002. La Commission européenne avait confirmé, dans une décision rendue en août 2004, l'existence d'une aide d'État incompatible avec le marché commun, mais décidé de ne pas en ordonner la récupération. La décision de la Commission avait par la suite été annulée par le tribunal de première instance en mai 2010, celui-ci considérant que l'aide d'État n'était pas caractérisée. La Commission européenne a formé un recours contre l'arrêt du tribunal de première instance devant la CJUE. Bouygues et Bouygues Telecom ont également saisi la CJUE pour contester cet

(1) http://www.autoritedelaconcurrence.fr/pdf/engag/10DCC11engagementsversionpublication.pdf.

arrêt. L'Allemagne est, par ailleurs, intervenue volontairement dans la procédure au soutien de la France. La procédure écrite est dorénavant close et une audience de plaidoiries s'est tenue le 12 mars 2012 devant la Cour.

- Les instances européennes viennent en outre de donner raison à Bouygues et Bouygues Telecom concernant deux autres aides d'État procurées au groupe France Télécom après l'ouverture du marché des communications électroniques à la concurrence. La CJUE a ainsi ordonné le remboursement par France Télécom d'aides fiscales dont l'opérateur a bénéficié de 1994 à 2002 sous la forme d'un régime dérogatoire de taxe professionnelle (environ 1 milliard d'euros). La Commission européenne vient aussi de rendre une décision approuvant le financement des retraites des fonctionnaires de France Télécom mis en place en 2006, lors de la transformation de l'opérateur en société privée, sous condition d'un alignement complet du niveau de cotisations patronales du groupe France Télécom au titre de son personnel fonctionnaire sur celui de ses concurrents avant le 31 juillet 2012, afin de rétablir l'équilibre de la concurrence.
- Sur le segment des offres "entreprises", Bouygues Telecom a dénoncé les pratiques d'Orange qui domine le marché français de la téléphonie mobile. La procédure initiée devant l'Autorité de la concurrence est toujours en cours d'instruction.
- Bouygues Telecom a également déposé une plainte devant le Conseil de la concurrence pour abus de position dominante conjointe d'Orange France et 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 a renvoyé l'affaire à l'instruction pour approfondir le grief de discrimination tarifaire. Orange France a interjeté appel puis formé un pourvoi en cassation de cette décision, qui a été confirmée par la Cour de cassation, considérant que le renvoi à l'instruction était une décision non susceptible de recours. L'Autorité de la concurrence devrait rendre son rapport définitif au cours du premier semestre 2012.
- 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 de téléphonie mobile, qui a été rejetée en mai 2011.
- Le 17 février 2011, à la suite des incidents survenus dans la nuit de la Saint-Sylvestre ayant perturbé l'envoi des MMS et l'échange des SMS, Orange a assigné Bouygues Telecom dans le cadre d'une procédure à bref délai devant le tribunal de commerce de Paris pour engager sa responsabilité et obtenir sa condamnation à lui verser des dommages et intérêts. Le tribunal de commerce de Paris a rendu une décision favorable à Bouygues Telecom le 15 novembre 2011 en déboutant Orange de toutes ses demandes et en la condamnant à payer à Bouygues Telecom la somme de 1 euro symbolique en réparation de son préjudice de dénigrement et 1 euro également au titre de la procédure abusive.
- Bouygues Telecom a assigné à bref délai fin décembre 2010 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. Par jugement du 17 juin 2011, le tribunal de commerce de Paris a renvoyé les opérateurs dos à dos, considérant qu'il y avait eu dénigrement de part et d'autre.
- SFR attaque l'offre "Bbox Fibre" de Bouygues Telecom devant le tribunal de commerce de Paris pour concurrence déloyale vis-à-vis de l'offre FTTH (fibre optique jusqu'au logement) de SFR. Ses demandes visent à faire interdire ou modifier l'usage des termes "Fibre" et "Très Haut Débit" et "jusqu'à 100 mégas" qui constituent les éléments clés des communications sur cette offre reposant sur le réseau FTTLA (fibre optique jusqu'à l'immeuble, avec terminaison en câble coaxial) de Numericable. Bouygues Telecom conteste ces demandes en s'appuyant notamment sur un précédent jugement du tribunal de commerce de Paris ayant déjà rejeté des demandes similaires formées par France Télécom à l'encontre de Numericable. La procédure de mise en état va se poursuivre.

Réglementaire

- 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.

  Bouygues Telecom a également contesté cette taxe au plan national. Ces recours sont actuellement en cours d'examen.
- Des recours contentieux ont également été déposés en décembre 2011 auprès de l'administration fiscale pour contester la légalité de diverses impositions.
- Bouygues Telecom, en sa qualité de fournisseur d'accès à internet, fait l'objet de nombreux contentieux pour bloquer certains sites internet litigieux. Dans ce cadre, les opérateurs ont fait appel d'une ordonnance du 6 août 2010 du tribunal de grande instance de Paris, ayant enjoint aux différents fournisseurs d'accès à internet (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 fournisseur d'accès à internet. Les FAI se sont désistés avant le prononcé de la décision. Ces procédures posent la question des limites des obligations des FAI au titre de la loi pour la confiance dans l'économique numérique et ce, alors même que la Cour de justice de l'Union européenne vient de dénoncer les mesures de filtrage au motif qu'elles portent atteinte à la liberté d'expression et à la vie privée des internautes, ainsi qu'aux droits fondamentaux des citoyens européens.
- 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 en zone très dense. 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. La cour d'appel a confirmé la décision de l'Arcep.

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. Par arrêt du 26 mai 2011, la Cour de cassation a définitivement rejeté l'action en réparation de l'UFC et des 3 500 consommateurs.

> 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 constitué partie civile afin d'avoir accès au dossier et mesurer l'étendue de son préjudice financier. L'instruction est toujours en cours.

> Bouygues Telecom a été 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. Le jugement pourrait être rendu au deuxième trimestre 2012.

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 de l'équipementier Nortel, un accord de cession a été conclu le 25 novembre 2009 en vue de céder la totalité des actifs mondiaux des activités GSM et GSM-R de Nortel. Dans ce cadre, Bouygues Telecom a déclaré ses créances et revendiqué les stocks lui appartenant. Par ailleurs, Bouygues Telecom fait l'objet d'actions directes en paiement émanant de sous-traitants de Nortel, dont les factures n'ont pas été payées par Nortel (environ 750 000 euros). La procédure est toujours en cours et une nouvelle audience de mise en état est fixée le 13 février 2012.

> Après avoir reçu une réclamation relative à un téléphone de marque GHT (modèle chrome blanc KP) dont la batterie aurait explosé pendant son rechargement, Bouygues Telecom a, par précaution, décidé de procéder au rappel des terminaux défectueux. En parallèle, il a saisi le tribunal de commerce de Paris pour obtenir la désignation d'un expert judiciaire qui a confirmé les mesures de précaution prises par Bouygues Telecom.

Antennes relais

> La contestation de la compétence du juge judiciaire pour trancher les litiges relatifs aux antennes relais s'est poursuivie, tant devant les juridictions de première instance que les juridictions du second degré. Saisie de cette question, la Cour de cassation a décidé de renvoyer au Tribunal des conflits le débat sur la compétence du juge judiciaire pour ordonner le démontage d'une antenne relais. Une décision devrait intervenir au cours du premier trimestre 2012.

En l'absence de clarification de la Cour de cassation, les décisions des juges civils sont encore contradictoires.

À noter qu'une affaire est en cours devant la Cour de cassation. Un retraité demandait en référé le démontage d'une antenne implantée à quelques mètres de sa maison de retraite. Sa demande ayant été rejetée par le juge des référés, puis en appel, faute de preuve de l'existence d'un dommage imminent, un pourvoi a été formé et Bouygues Telecom a été assigné au fond. La procédure devrait aboutir au cours du premier semestre 2012.

> Devant le Conseil d'État, deux dossiers de Bouygues Telecom concernant des arrêtés de police d'interdiction du maire et fondés sur le principe de précaution ont été examinés. Le Conseil d'État, dans ses arrêts du 26 octobre 2011, a décidé que les maires ne pouvaient plus s'opposer à des implantations d'antennes-relais pour un motif sanitaire, ni invoquer le principe de précaution, et que seules les autorités de l'État désignées par la loi (le ministre, l'ANFR et l'Arcep) étaient compétentes en la matière.

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 a décidé de faire appel.

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.

L'assignation en diffamation introduite par Bouygues, Bouygues Construction et Bouygues Bâtiment Ile-de-France à l'encontre du *Canard Enchaîné,* de son éditeur et des deux journalistes responsables des articles relatifs à l'attribution du contrat du nouveau siège du ministère de la Défense à Paris, a été soumise à l'appréciation du tribunal de grande instance de Paris le 18 janvier 2012. Le groupe Bouygues réclamait des dommages et intérêts pour des accusations proférées à son encontre qu'il estimait être fausses et gravement diffamatoires. Le 14 mars 2012, le tribunal, tout en accordant le bénéfice de la bonne foi aux journalistes et en rejetant pour ce motif la demande d'indemnisation du groupe Bouygues, a reconnu le caractère diffamatoire de la plupart des allégations du *Canard Enchaîné* ; il a également constaté que le *Canard Enchaîné* n'apportait pas la moindre preuve qu'une information judiciaire à l'encontre de Bouygues était ouverte.

ANFR : Agence nationale des fréquences – Arcep : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes

ASSURANCES – COUVERTURE DES RISQUES

Pour conduire la politique d'assurances, le Groupe s'est doté d'une direction des assurances pour chacun des cinq métiers qui agissent dans le cadre d'une large autonomie, ainsi que d'une direction centrale des risques et assurances chargée de l'animation et de la coordination de la filière Assurances.

La mise en place des assurances par les directions Assurances des métiers permet de tenir compte de la grande diversité des risques d'un métier à l'autre. Certains programmes d'assurances moins sensibles aux spécificités des activités sont centralisés dans un but d'optimisation.

Le Groupe et ses filiales poursuivent et développent les mesures de prévention et de protection pour réduire encore la probabilité de survenance d'accidents et de sinistres, et pour en limiter l'impact. Cette politique qui a pour effet de réduire le coût global du risque, facilite également les négociations avec les assureurs sur le montant des primes et sur les conditions de garantie.

La proportion d'assurances obligatoires (par exemple, les assurances responsabilité civile automobile et, pour les bâtiments en France, les assurances responsabilité civile décennale, les assurances de dommage ouvrage, etc.) reflète en particulier l'importance de l'activité de construction de bâtiments dans le Groupe. La part de ces assurances pouvant atteindre 75 % du budget consacré aux assurances du métier le plus concerné.

Au-delà des obligations d'assurances, le Groupe cherche à transférer au marché de l'assurance les risques importants, auprès d'assureurs de premier plan, dans le cadre de relations stables et à des conditions sans cesse optimisées, que ce soit en termes d'étendue des couvertures ou de coûts.

Les assureurs sont sélectionnés sur des critères dont les plus importants sont basés sur la sécurité financière, les capacités techniques et de gestion. Ainsi, les principaux programmes sont placés via des courtiers d'assurance spécialisés auprès d'assureurs de premier plan tels qu'Allianz, Axa, Generali, SMABTP, Zurich, etc.

Le niveau de couverture recherché est fixé en prenant en compte les *scenarii* de sinistres catastrophiques, sous la contrainte des limites de la capacité du marché de l'assurance et du coût de ces couvertures.

Le niveau de franchise est adapté par l'entité concernée en recherchant l'optimisation entre, d'une part, la probabilité de survenance des sinistres et, d'autre part, les diminutions de primes qu'il est possible d'obtenir des assureurs en augmentant les franchises. Ainsi, en prenant en compte ces paramètres, certains risques sont assurés sans franchise, d'autres le sont avec une franchise plus importante qui peut atteindre 1,5 million d'euros.

Le montant des primes versées par le Groupe aux compagnies d'assurances IARD (incendie, accidents et risques divers) représente un pourcentage du chiffre d'affaires compris entre 0,15 % et 1,2 % selon les métiers.

Le groupe Bouygues détient la société de réassurance Challenger Re qui peut intervenir dans certains cas sur des risques du Groupe. Cette société est soumise à la réglementation luxembourgeoise et contrôlée par le commissariat aux assurances du Luxembourg.

Principaux programmes d'assurances

Pour éviter que certaines informations ne puissent être utilisées au préjudice des intérêts du Groupe et de ses actionnaires, notamment dans le cadre des contentieux, le Groupe veille à garder une grande confidentialité sur le montant des primes et sur les conditions de garantie, tout spécialement sur les contrats d'assurance de responsabilité.

- **Assurances de dommages aux biens :** le niveau de couverture est fixé pour les assurances de dommages en fonction des capitaux à garantir ou, lorsque ce n'est pas possible, à hauteur d'un plafond correspondant au scénario catastrophe, dans les limites offertes par le marché.

  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 fixés en fonction des risques encourus.

Le Groupe considère que les polices actuellement en vigueur sont en adéquation avec son profil d'exposition compte tenu des possibilités offertes par les marchés d'assurances en terme de capacités, d'étendue des couvertures, et de conditions. Les assurances décrites, subissant les contraintes du marché, comprennent des exclusions et/ou des limitations, elles sont évolutives en fonction des changements de conditions du marché, ou de l'évolution des risques du Groupe.

Informations **juridiques** et financières



Informations sur les administrateurs et censeur 158

Informations sur les commissaires aux comptes 167
- Commissaires aux comptes titulaires 167
- Commissaires aux comptes suppléants 167
- Honoraires des commissaires aux comptes 167

Rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne 168
- Code de gouvernement d'entreprise 168
- Règlement intérieur du conseil d'administration 168
- Composition du conseil d'administration 168
- Évaluation de l'indépendance des administrateurs 171
- Principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil 171
- Rôle du conseil d'administration 172
- Structure de gouvernance 172
- Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général 172
- Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil 172
- Charte de déontologie de l'administrateur 173
- Comités du Conseil 177
- Travaux du conseil d'administration et des comités en 2011 180
- Évaluation du conseil d'administration 182
- Principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux mandataires sociaux 183
- Participation des actionnaires aux assemblées générales 183
- Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 183
- Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 183

Rémunérations des mandataires sociaux et attributions d'options 190
- Les rémunérations 190
- Rapport sur les options ou actions de performance 2011 194
- Autres informations sur les dirigeants mandataires sociaux 198

Actionnariat 199
- Évolution de l'actionnariat au cours des trois dernières années 199
- Droits de vote 200
- Contrôle 200
- Pacte d'actionnaires portant sur le capital de Bouygues 200

Bourse 201
- Marché du titre Bouygues en 2011 201
- Évolution des cours de Bourse et du volume de transactions 201
- Déontologie boursière et prévention des manquements d'initiés 202

Capital 204
- Généralités 204
- Autorisations financières soumises à l'assemblée générale mixte du 26 avril 2012 206
- Épargne salariale 206
- Nombre total d'actions pouvant être créées 206
- Rachats d'actions 207

Résultats de Bouygues SA 209
- Dividende 209
- Résultats de Bouygues (société mère) au cours des cinq derniers exercices 209

Informations juridiques 210
- Généralités 210
- Statuts 210
- Pactes d'actionnaires conclus par Bouygues 211
- Éléments susceptibles d'avoir une incidence sur le cours d'une offre publique 211
- Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs 212
- Documents accessibles au public 212

Confiance. Pouvoir se former, évoluer, intégrer des collaborateurs de tous horizons et être reconnu pour son mérite sont une source de force, de créativité et de confiance qui profitent à l'ensemble du Groupe.

Une journaliste reporter d'images dans les couloirs de TF1.

Informations sur les **administrateurs** et **censeur**
au 31 décembre 2011

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* ; membre du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe
En France : membre du conseil de surveillance 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 : 281 687 (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 SCDM Énergie, Sagri-E et Sagri-F ; gérant non associé de Sir et Sib
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)
2011 - Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Énergie (de septembre 2005 à septembre 2011)
2010 - Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Investur (de juillet 2007 à septembre 2010) et SCDM Investcan (de janvier 2008 à septembre 2010) ; membre du comité de direction de Cefina (de février 2005 à juin 2010)

(*) 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 de François Charles Oberthur Fiduciaire ; gérant de Amrom
À l'étranger : administrateur de Wyde Corporation (États-Unis) ; *Head of Wyde* RHQ for Asia-Pacific (Philippines)

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Administrateur d'Oberthur Technologies (de mai 2009 à novembre 2011) ; Chairman of the board de Wyde Corp. (États-Unis) (de 2002 à août 2011)
2008 - Conseiller du président d'Oberthur Technologies (jusqu'en 2008) ; président et administrateur de Wilson Gestion (jusqu'en 2008)

(*) société cotée



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 : 2014
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 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 : amministratore delegato de Palazzo Grassi (Italie) ; chairman of the board of directors and board member de Christies International Plc* (Royaume-Uni) ; board member 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)

2011 - Administrateur de Fnac (d'octobre 1994 à mai 2011)
2009 - Administrateur de Piasa (d'avril 2007 à janvier 2009)
2008 - Président du conseil d'administration de Piasa (d'avril 2007 à mai 2008)
2007 - Président-directeur général de Piasa (de décembre 2001 à avril 2007)

(*) 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* ; président et administrateur de la Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier ; membre du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues

(*) 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 et Scor*
À l'étranger : président de BNP Paribas SA (Suisse) ; vice-président de Fortis Bank SA/NV* (Belgique) ; administrateur de CNP - Compagnie Nationale à Portefeuille - (Belgique), 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)

2011 - Censeur de Safran* (de mars 2005 à avril 2011)
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)

(*) 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



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 ; président et administrateur de la Fondation Terre Plurielle, Fondation d'entreprise Bouygues Construction

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur de l'Institut de la gestion déléguée (IGD)



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 (direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement) 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)

(*) 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 : 2014
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 et administrateur de Colasie ; administrateur de Bouygues Immobilier ; représentant permanent de Colas*, administrateur de Société Parisienne d'Études d'Informatique et de Gestion, Colas Midi Méditerranée, Screg Est et Échangeur International ; représentant permanent de Spare, administrateur de Sacer Atlantique ; représentant permanent d'IPF, administrateur de Spac et d'Aximum ; président de la Fondation Colas
À l'étranger : membre du conseil de surveillance de La Route Marocaine (Maroc) et de La Société Maghrébienne d'Entreprises et de Travaux (Maroc) ; administrateur de Hindustan Colas Limited (Inde), ColasCanada (Canada), Tipco Asphalt (Tasco) (Thaïlande), Isco Industry (République de Corée) et Colas Inc. (États-Unis) ; représentant permanent de Colas* 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 avril 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

22 rue Beaujon - 75008 Paris
Né le : 22/01/1966 - Nationalité française
1re nomination : 24/04/2008
Échéance du mandat : 2014
Actions détenues : 1 220

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 exerce les fonctions d'inspecteur général adjoint des Carrières de la Ville de Paris. En juillet 1997, il est nommé adjoint au chef du Service des opérations et de l'information financières de la COB 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. De janvier 2010 à décembre 2011, il est directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : vice-président, administrateur de Groupama Banque ; administrateur de Gan Assurances, Groupama Holding et de Groupama Holding 2

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Représentant permanent de Groupama Centre-Atlantique, administrateur de GIE Groupama Systèmes d'information (de janvier 2010 à juin 2011) ; directeur général de Centaure Centre-Atlantique (de janvier 2010 à décembre 2011) ; administrateur de Silic* (de novembre 2001 à décembre 2011) ; représentant permanent de Groupama Centre-Atlantique, administrateur de GIE Groupama Supports & Services (de juillet à décembre 2011) ; représentant permanent de Groupama SA, co-gérant de SCI d'Agassac (de janvier 2004 à décembre 2011) ; représentant permanent de Groupama Centre Atlantique, co-gérant de SCA d'Agassac (de janvier 2004 à décembre 2011) ; administrateur de Groupama Assicurazioni S.p.A., ex-Nuova Tirrena (Italie) (d'octobre 2009 à décembre 2011)
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 : 11 930

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.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Vice-président, *Global Leader Energy, Utilities and Chemicals* de Capgemini*

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : Administrateur de Colas*

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : présidente du conseil d'administration et administrateur de TDF ; administrateur de Nexans*, Eurotunnel* et Lafarge*
À l'étranger : administrateur de TGS Nopec Geophysical Company

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Administrateur de La Poste (de décembre 2005 à avril 2011)
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

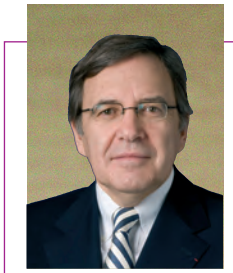
Administrateur représentant les salariés actionnaires

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, Asie Centrale, Canada et Chypre.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Chef de service direction juridique 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 : 2014
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 et Programmes européens francophones audiovisuels spéciaux 4 (Prefas 4) ; président et administrateur de Monte Carlo Participation (MCP) et de Fondation d'entreprise TF1 ; administrateur de Bouygues Telecom ; représentant permanent de TF1 Management, gérant de La Chaîne Info et de 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 : vice-président et administrateur de Tele Monte Carlo (TMC) (Monaco)

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2009 - Représentant permanent de TF1*, administrateur de Médiamétrie (de juillet 2007 à novembre 2009) ; représentant permanent de TF1*, administrateur de WB Television (de septembre 2008 à novembre 2009) ; membre du conseil de surveillance et vice-président de France 24 (de septembre 2007 à février 2009)

(*) société cotée



Jean Peyrelevade

32 rue de Lisbonne - 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, pendant 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*

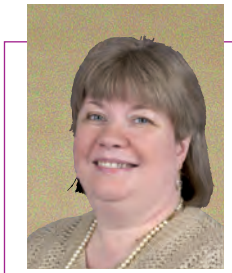
Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

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* ; président et 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 : *chairman* et *member of the board* de Gucci Group NV* (Pays-Bas) ; *member of the Administrative Board* de Puma SE* (Allemagne) ; *board member* de Christies International Plc* (Royaume-Uni) et de Volcom Inc (États-Unis) ; président et administrateur de Sowind Group (Suisse) ; d*irector* de Stella Mc Cartney (Royaume-Uni)

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Vice-président de Sowind Group (de juin 2008 à juillet 2011) ; président et membre du conseil de surveillance de Puma AG* (de juin 2007 à juillet 2011)
2009 - Président-directeur général et administrateur de Redcats (de décembre 2008 à avril 2009)

(*) 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 à 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, SCDM Participations et SCDM Invest-3

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Président de SCDM Énergie (de septembre 2005 à septembre 2011)
2010 - Président de SCDM Investcan (de janvier 2008 à septembre 2010) ; SCDM Investur (de juillet 2007 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 : 5 830

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, Société Parisienne d'Études d'Informatique et de Gestion ; représentant permanent de Bouygues, administrateur de C2S

(*) 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 et du 29 avril 2010.

Mazars est représenté par Gilles Rainaut.

> Ernst & Young Audit, Tour First, 1 place des Saisons, 92400 Courbevoie, nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 24 avril 2003, et renouvelé pour 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 (premier mandat) pour une durée de six exercices.

> Auditex (groupe Ernst & Young), nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale du 23 avril 2009 (premier mandat), pour une durée de six exercices.

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 (chapitre "Les comptes" du présent document).

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.

La partie "Procédures de contrôle interne et de gestion des risques" du présent rapport a été élaborée 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.

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 28 février 2012.

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.

Le code Afep-Medef peut être téléchargé sur le site du Medef (www.medef.com). Il figure également en annexe au règlement intérieur du conseil d'administration, qui peut être téléchargé sur le site de Bouygues (www.bouygues.com), rubrique "Le Groupe", onglet Gouvernance / Conseil d'administration.

En application de l'article L. 225-37 alinéa 7 du Code de commerce, le tableau figurant ci-après en page 169 précise les dispositions du code Afep-Medef qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

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, et les principes de contrôle interne de Bouygues.

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", onglet Gouvernance / Conseil d'administration.

3 • 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 pour une durée de trois ans, et jusqu'à deux administrateurs représentant les salariés actionnaires, élus pour trois ans par l'assemblée générale sur proposition des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE).

Les statuts prévoient en outre 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.

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.

Les renouvellements sont répartis sur trois années consécutives.

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, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Nonce Paolini, 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 : Sandra Nombret et Michèle Vilain ;
- un censeur : Alain Pouyat.

Dispositions du code Afep-Medef	Explications des dérogations
Article 8.1 *in fine* "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".	La notion d'actionnaire de contrôle n'est pas définie dans le code Afep-Medef. Selon l'article 7 de ce code, "il n'est pas souhaitable, étant donné la grande diversité des sociétés cotées, d'imposer des modes d'organisation et de fonctionnement formalisés et identiques à tous les conseils d'administration. L'organisation des travaux du Conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise (…). Chaque Conseil en est le meilleur juge et sa première responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission." Le règlement intérieur du conseil d'administration de Bouygues précise qu'un tiers au moins des administrateurs sont des personnes indépendantes au sens du code Afep-Medef. Au 31 décembre 2011, les administrateurs indépendants sont au nombre de 7 sur 18, soit une proportion de 39 %. Le Conseil juge ce pourcentage justifié, le capital de la société étant peu dispersé et caractérisé par, d'une part, la présence au capital d'un actionnaire de référence disposant de 29,55 % des droits de vote et, d'autre part, la présence de deux administrateurs représentant des actionnaires significatifs (les salariés actionnaires). Par ailleurs, conformément à la tradition de Bouygues, sont présents des administrateurs exerçant des fonctions dirigeantes dans différents métiers du Groupe ou encore chez Alstom, société dont Bouygues détient 30,75 % 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.
Article 8.4 Parmi les critères que doivent examiner le comité et le Conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les conflits d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, le code Afep-Medef cite le fait de "ne pas être administrateur depuis plus de douze ans".	Selon l'article 8.3 du 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. C'est ainsi que le Conseil, après avoir examiné la situation de Patricia Barbizet, Pierre Barberis, Lucien Douroux, François-Henri Pinault et Jean Peyrelevade, administrateurs depuis plus de douze ans, a admis que ces administrateurs 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.
Article 9.2 L'évaluation du Conseil doit notamment permettre de "mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations".	Comme les années précédentes, le Conseil a décidé de ne pas appliquer à la lettre cette recommandation, estimant qu'il n'est ni possible, ni souhaitable de mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil, lequel est par nature un organe collégial. Néanmoins, dans le cadre de l'examen de la composition du Conseil et de ses différents comités, le comité de sélection et le Conseil ont examiné les compétences des différents administrateurs. De plus, dans le cadre de l'examen de l'indépendance des administrateurs, le Conseil a examiné la contribution et l'implication dans les délibérations de Patricia Barbizet, Pierre Barberis, Lucien Douroux, François-Henri Pinault et Jean Peyrelevade, administrateurs depuis plus de douze ans.

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 P-dg	59					1982	2012	29	Industrie
Olivier Bouygues DGD, Représentant permanent de SCDM	61					1997[b]	2013	27	Industrie
Administrateurs indépendants									
Pierre Barberis	69		●			1997	2012	14	Banque, assurance, informatique
Patricia Barbizet	56	●	●			2005[c]	2014	13	Industrie, distribution
Lucien Douroux	78				●	1999	2013	12	Banque, finances
Helman le Pas de Sécheval	45	●				2008	2014	3	Finances, assurance
Colette Lewiner	66					2010	2013	1	Industrie
Jean Peyrelevade	72			●		1994	2013	17	Banque, finances
François-Henri Pinault	49			●	●	2005[d]	2013	13	Industrie, distribution
Administrateurs représentant les actionnaires salariés									
Sandra Nombret	38					2010	2013	1	Industrie, construction
Michèle Vilain	50					2010	2013	1	Immobilier
Administrateurs dirigeants des métiers ou d'Alstom									
François Bertière	61					2006	2012	5	Immobilier
Yves Gabriel	61					2002	2013	9	Industrie, construction
Patrick Kron	58					2006	2013	5	Industrie
Hervé Le Bouc	59					2008	2014	3	Industrie, construction
Nonce Paolini	62					2008	2014	3	Télécoms, médias
Autres administrateurs									
SCDM						1991	2013	20	-
Madame Francis Bouygues	87					1993	2012	18	-
Georges Chodron de Courcel	61	●				1996	2012	15	Banque, finances
Censeur									
Alain Pouyat	67					2007	2013	4	Industrie, informatique

(a) au 31 décembre 2011 (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 Patricia Barbizet, Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval et Nonce Paolini ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'assemblée générale du 21 avril 2011.

À l'assemblée générale mixte convoquée pour le 26 avril 2012, il sera proposé de renouveler les mandats d'administrateurs de Martin Bouygues, François Bertière, Madame Francis Bouygues, Georges Chodron de Courcel, et de nommer en qualité d'administrateur Madame Anne-Marie Idrac.

Madame Anne-Marie Idrac est née le 27 juillet 1951.

Ancienne élève de l'École nationale d'administration, elle occupe, de 1974 à 1990, différents postes au sein du ministère de l'Équipement et dans des cabinets ministériels. De 1990 à 1993, elle est directrice générale de l'établissement public d'aménagement de Cergy-Pontoise. De 1995 à 1997, elle est directrice des transports terrestres. Députée des Yvelines de 1997 à 2002, elle est ensuite, de 2002 à 2006, présidente-directrice générale de la RATP. De 2006 à 2008, elle est présidente-directrice générale de la SNCF. De 2008 à 2010, elle est secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur.

Anne-Marie Idrac est administrateur de Vallourec et de Saint-Gobain.

Les informations relatives aux mandats et fonctions exercés par les administrateurs et par le censeur (article L. 225-102-1 alinéa 4 du Code de commerce) figurent dans le rapport de gestion du Conseil, en pages 158-166 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.

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.

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 (cf. page 169).

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 de sélection des administrateurs, 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.

Après avoir examiné la situation de chacune des personnes concernées, et s'être assuré qu'aucune d'entre elles n'entretenait de relations d'affaires significatives avec la société, le Conseil a constaté, au cours de sa séance du 6 décembre 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, Lucien Douroux, François-Henri Pinault et Jean Peyrelevade sont administrateurs depuis plus de douze 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 avaient conservé leur qualité d'administrateurs indépendants (cf. page 169).

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 ci-après de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein.

Début 2010, le conseil d'administration de Bouygues ne comptait que deux femmes sur dix-huit administrateurs, soit une proportion de 11,1 %.

En juin 2010, le règlement intérieur du Conseil a été complété pour intégrer les recommandations du code Afep-Medef d'avril sur le renforcement de la mixité au sein des conseils.

Sur la proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale du 29 avril 2010 a nommé trois femmes en qualité d'administratrices : 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 %.

Si l'assemblée générale, qui se réunira le 26 avril 2012, décide de nommer Madame Anne-Marie Idrac en qualité d'administratrice en remplacement de Pierre Barberis, le Conseil comprendra six femmes sur dix-huit administrateurs, soit une proportion de 33,3 %.

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 • 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.

7 • 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.

En avril 2002, le conseil d'administration avait décidé de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général. Il a renouvelé cette option en avril 2006 et en avril 2009.

Le Conseil considère que cette option en faveur de l'unicité des fonctions de président et de directeur général constitue un facteur de gouvernance efficace, compte tenu notamment de l'organisation du groupe Bouygues : Martin Bouygues est président-directeur général de Bouygues, société mère du Groupe. Il n'exerce pas la direction générale des cinq métiers du Groupe, celle-ci étant confiée aux dirigeants des grandes filiales : Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1 et Bouygues Telecom. Martin Bouygues ne cumule donc pas cette charge opérationnelle avec ses fonctions. Si Bouygues et son président s'impliquent parfois fortement dans des dossiers qui sont cruciaux pour le Groupe, ils ne se substituent pas aux directions générales des métiers.

Martin Bouygues exerce ainsi les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Olivier Bouygues est titulaire d'un mandat de directeur général délégué. Il dispose des mêmes pouvoirs que le directeur général. À l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 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.

8 • 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.

9 • CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

9.1 Convocations, *quorum* et majorité

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 télécommunications satisfaisant à des caractéristiques

techniques permettant l'identification des administrateurs et garantissant une participation effective à la réunion. Conformément à la loi, cette disposition n'est pas applicable pour les décisions relatives à l'établissement des comptes individuels annuels et consolidés, et du rapport de gestion.

9.2 Réunions du conseil d'administration

Le règlement intérieur 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 et il s'informe sur l'activité du premier semestre ; en août, il arrête les comptes du premier semestre ; en novembre, il arrête les comptes au 30 septembre et il analyse l'activité et les résultats estimés de l'année qui s'achève et de l'année suivante. En décembre, les axes stratégiques des métiers et du Groupe, 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 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.

9.3 Information du conseil d'administration

Le règlement intérieur prévoit que le président ou le directeur général communique à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, notamment :

- les informations permettant de suivre l'évolution des activités, notamment des chiffres d'affaires et des carnets de commandes ;
- la situation financière, notamment la situation de trésorerie et les engagements de la société ;
- la survenance d'un événement affectant ou pouvant affecter de façon significative les résultats consolidés du Groupe ;
- les événements significatifs en matière de ressources humaines, notamment l'évolution des effectifs ;
- les risques majeurs de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser.

Une fois par trimestre, la direction générale présente au conseil d'administration un rapport sur l'activité et les résultats consolidés du trimestre écoulé.

Chaque administrateur peut compléter son information de sa propre initiative, le président, 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, administratrice représentant les salariés actionnaires, nommée par l'assemblée générale du 29 avril 2010, a suivi en 2010 une formation de plusieurs jours assurée par un organisme externe à l'intention des nouveaux administrateurs.

10 • 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.

10.1 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 Personnes 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, activités et 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-avant, 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 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'achats 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 (AMF), les Personnes Concernées doivent déclarer à l'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 cinq 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 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. Depuis 2011, la partie variable prend également en compte la présence à la réunion 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

L'article 5 de la charte de déontologie reproduite ci-avant contient des dispositions détaillées en vue de la prévention des conflits d'intérêts.

À ce jour, les conflits d'intérêts potentiels dont la société a connaissance sont les suivants :

> des actionnaires importants du Groupe (SCDM, Madame Francis Bouygues), ainsi que les actionnaires salariés du Groupe, sont directement ou indirectement représentés au conseil d'administration à travers les personnes de Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Madame Francis Bouygues, Sandra Nombret et Michèle Vilain ;

> Patrick Kron est administrateur et président-directeur général d'Alstom, société dont Bouygues détient, au 31 décembre 2011, 30,75 % 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 directeur général délégué de BNP Paribas, établissement financier qui peut être amené à offrir des services ou concours bancaires au Groupe ;

> Martin Bouygues, Olivier Bouygues et Madame Francis Bouygues sont liés par des liens familiaux. La société n'a pas connaissance d'autres liens familiaux entre des membres du conseil d'administration ;

> des conflits d'intérêts potentiels existent du fait des mandats sociaux exercés par certains administrateurs dans d'autres sociétés. La liste de ces mandats figure dans le rapport de gestion du Conseil, en pages 158-166 du présent document de référence ;

> François Bertière, Yves Gabriel, Hervé Le Bouc, Nonce Paolini et Alain Pouyat sont liés à la société par des contrats de travail. Sandra Nombret et Michèle Vilain sont liées par contrat de travail à des filiales de Bouygues.

À la connaissance de la société, et sous réserve du contrat liant SCDM à Bouygues, il n'existe pas d'autre contrat de service liant les membres du conseil d'administration de Bouygues à la société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

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

Il est précisé que 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'autre accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du conseil d'administration a été sélectionné.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagement réglementés (pages 290-294 du présent document de référence) rend compte des conventions et engagements qui ont été soumis à l'autorisation du Conseil et pour lesquels des administrateurs se sont abstenus de prendre part au vote étant donné l'existence de conflits d'intérêts actuels ou potentiels.

Condamnations

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

> subi de condamnation pour fraude, d'incrimination, ou de sanction publique officielle de la part d'une quelconque autorité statutaire ou réglementaire ;

> été associé en qualité de dirigeant à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation ;

> été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Restrictions acceptées par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leurs actions

Les statuts prévoient que tout administrateur 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 décrites ci-après relatives à la prévention des manquements d'initiés.

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. Il a été complété en février 2012 pour prendre en compte certains principes de contrôle interne Bouygues.

Conformément à la loi, le comité des comptes agit sous la responsabilité du conseil d'administration. Dans le cadre de sa mission de suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, il est plus précisément chargé d'assurer le suivi :

> du processus d'élaboration de l'information financière. À cette fin :
  - il examine, au minimum deux jours avant leur présentation au Conseil, les comptes individuels et les comptes consolidés ;
  - il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes ;
  - il examine les procédures de contrôle interne relatives à l'établissement des états financiers, avec l'assistance des services internes et des conseils compétents ;
  - il examine les changements ayant un impact significatif sur les comptes ;
  - il examine les principales options de clôture, estimations et jugements, ainsi que les principales variations du périmètre de consolidation ;

> de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. À cette fin notamment :
  - il examine une fois par an les risques majeurs de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser ;
  - il examine au moins une fois par an les principaux risques comptables et financiers de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser ;
  - il se fait présenter au moins une fois par an, par le responsable de l'audit interne, l'organisation de son service, le plan d'audit et une synthèse de ses rapports et du suivi de ses recommandations ;

> du contrôle légal des comptes individuels et consolidés par les commissaires aux comptes ;

> de l'indépendance des commissaires aux comptes. À cette fin :
  - il examine le détail des honoraires versés par la société et son Groupe 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.

En sus de ses vérifications générales et régulières, le comité sélectionne des sujets particuliers auxquels il réserve un examen approfondi. Ainsi, il peut examiner les conséquences d'opérations de cession ou de croissance externe. Il vérifie le traitement comptable des grands risques encourus par les différentes sociétés du Groupe, notamment les risques pays ou, à titre d'exemple, chez Bouygues Construction, le traitement des risques que recèle l'exécution de certains chantiers. Le comité accorde une attention particulière aux changements de méthodes comptables et aux grandes options de clôture des comptes.

Le comité des comptes fait tout rapport et toute recommandation sur ce qui précède, tant sur une base périodique à l'occasion de l'arrêté des comptes qu'à l'occasion de tout événement le justifiant.

Le comité des comptes prend connaissance du projet de rapport du président sur le contrôle interne et la gestion des risques, et, le cas échéant, fait part de ses observations sur ce projet.

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'actions 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), 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 a été, jusqu'en décembre 2011, 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 a présidé jusqu'en décembre 2011 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 soumis 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. Le comité ne doit comporter ni mandataire social, ni dirigeant de la société, 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

Créé en juillet 1997, le comité de sélection des administrateurs a pour mission, selon son règlement intérieur :

- d'examiner périodiquement les questions relatives à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du conseil d'administration, en vue de faire des propositions à ce dernier ;
- d'examiner à cet effet :
  - les candidatures éventuelles à un mandat d'administrateur ou de censeur, en veillant à ce que figure au sein du conseil d'administration au moins un tiers d'administrateurs indépendants 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 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, lorsque celles-ci représentent un engagement financier significatif ;
  - de vérifier la mise en œuvre de ses recommandations et la conduite de ces actions.

Le comité transmet également au Conseil un avis sur le rapport prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les conséquences sociales et environnementales de l'activité de la société.

Le comité de l'éthique 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 2011

12.1 Travaux du conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2011, le conseil d'administration s'est réuni à six reprises. Le taux de présence des administrateurs a été de 93 %.

Au cours de sa séance du 1er mars 2011, le Conseil a examiné l'activité de l'exercice 2010, les comptes individuels et consolidés, ainsi que les perspectives et objectifs du Groupe et des métiers pour 2011. Il a examiné les résultats du troisième trimestre 2010/11 d'Alstom. Il a pris connaissance des actions menées dans le Groupe sur le thème du stress au travail. Il a pris connaissance du rapport du comité des comptes sur les comptes de l'exercice 2010, 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 examiné sa composition au regard notamment de l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil, ainsi que de l'indépendance des administrateurs. Il a décidé de soumettre à l'assemblée générale le renouvellement des mandats de quatre administrateurs.

Il a décidé de convoquer l'assemblée générale mixte pour le 21 avril 2011. Il a arrêté l'ordre du jour et le texte des résolutions à soumettre à l'assemblée générale mixte, ainsi que son rapport sur ces résolutions.

Au cours de cette même séance, le Conseil a renouvelé la délégation donnée à Martin Bouygues et à Olivier Bouygues, pour une durée d'un an, pour décider des émissions obligataires. Il a délégué à Martin Bouygues et Olivier Bouygues le pouvoir de décider, pour une durée d'un an, une ou plusieurs offres publiques d'échange portant sur des lignes obligataires. Il a pris connaissance de la liste des conventions courantes conclues par la société pendant l'exercice écoulé. Il a autorisé des conventions réglementées.

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 2010, la politique salariale du Groupe en 2010, et qui proposait des orientations pour l'exercice 2011. Il a émis un vote favorable sur ces préconisations. Il a décidé que les attributions d'options de souscription d'actions au bénéfice des dirigeants et des collaborateurs du Groupe seraient dorénavant effectuées en mai lors du Conseil qui arrête les comptes du premier trimestre. Il a également pris acte que la retraite complémentaire, dont bénéficient les membres du comité de direction générale du Groupe, restait plafonnée à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit environ 283 000 euros).

Le Conseil a mis à jour son règlement intérieur afin de préciser certains points relatifs au comité des comptes, de regrouper dans une annexe spécifique les règles de déontologie s'imposant aux administrateurs et censeurs, et de préciser que le Conseil délibérerait une fois par an sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le 16 mai, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 31 mars 2011. 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. 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 et il a constaté que Bouygues ne remplissait pas les conditions fixées par la loi du 3 décembre 2008 pour l'attribution d'options aux dirigeants mandataires sociaux. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 30 août, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 30 juin 2011, ainsi que les perspectives et objectifs pour l'année 2011. 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 procédé à l'annulation d'actions rachetées par la société. Il a décidé de lancer une offre publique de rachat par la société (OPRA) sur ses propres actions aux fins de leur annulation, et il a convoqué pour le 10 octobre 2011 une assemblée générale extraordinaire en vue d'autoriser cette opération. Il a ratifié la désignation du cabinet Ricol Lasteyrie en qualité d'expert indépendant chargé par la société de se prononcer sur le caractère équitable de l'OPRA. Il a renouvelé le pouvoir donné au président-directeur général de donner des cautions, avals et garanties. Il a entendu le rapport du comité de l'éthique et du mécénat. Il a autorisé des conventions réglementées. Il a arrêté le texte des communiqués de presse.

Le 20 septembre, le Conseil a entendu le rapport du cabinet Ricol Lasteyrie ; il a désigné les banques présentatrices ; il a émis un avis motivé sur l'OPRA ; il a approuvé le projet de note d'information ; il a autorisé des nantissements au profit des banques présentatrices ; il a autorisé le dépôt de l'OPRA et arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 15 novembre, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 30 septembre 2011, et les estimations d'activité et de résultat de l'exercice. 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 pers-

pectives pour le deuxième semestre. Il a procédé à la réduction de capital consécutive à l'OPRA et il a procédé aux ajustements nécessaires dans le cadre des plans d'épargne salariale et des plans de stock-options. Il a approuvé des conventions réglementées. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 6 décembre, le Conseil a examiné et approuvé les axes stratégiques des métiers et du Groupe, les plans d'affaires à trois ans et la politique de financement des cinq métiers du Groupe. Il a pris connaissance de la cartographie des risques majeurs du Groupe. Il a procédé à l'évaluation formalisée de sa composition et de son fonctionnement. Il a délibéré sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale. Il a décidé de renouveler l'option en faveur du régime de l'intégration fiscale. Il a approuvé des conventions réglementées. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

12.2 Travaux du comité des comptes

Le comité des comptes s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2011. Le taux de présence de ses membres a été de 93,33 %.

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 ;
- suivi du contrôle légal des comptes par les commissaires aux comptes ;
- situation de trésorerie du Groupe ;
- création de la direction centrale Contrôle interne et Audit au niveau du Groupe ;
- examen du dispositif de contrôle interne de chaque métier ;
- revue du plan d'audit ;
- examen des provisions par métier et par nature ;
- analyse des écarts d'acquisition ;
- opération d'épargne salariale Bouygues Confiance 5 ;
- tests de valeur sur les participations détenues par Bouygues dans le capital d'Alstom et de TF1 ;
- Bouygues Construction : chantiers de Miami, Gautrain, Flamanville, Tchernobyl ; chantiers au Turkménistan et au Congo ;
- Bouygues Immobilier : contentieux à Saint-Malo ; location de l'immeuble Farman ; couverture du risque de change en Pologne ;
- Colas : situation des filiales et de certains chantiers en Europe centrale ; réclamation en Belgique ; acquisition à l'Île Maurice ; condamnation d'une filiale par l'Autorité de la concurrence ;
- TF1 : cession de 1001 Listes, Eurosport Bet, SES ; arrêt de l'émission "Carré VIP" ; analyse des participations dans Groupe AB et *Metro* ;
- Bouygues Telecom : non répercussion de la TVA ; dossier Sacem ; traitement comptable de l'accord avec SFR pour le déploiement de la fibre optique ; engagements hors-bilan ;
- calcul de la contribution d'Alstom aux résultats du Groupe.

Dans le cadre de ses missions, le comité des comptes a entendu le directeur financier du Groupe (notamment sur les risques et engagements hors bilan significatifs de l'entreprise), le directeur de la comptabilité et de l'audit, le responsable de l'audit, ainsi que les commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants.

12.3 Travaux du comité des rémunérations

Le comité des rémunérations s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2011. 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 s'est informé de la politique salariale du Groupe. Il a formulé des propositions pour la fixation de la rémunération des dirigeants et proposé de préciser les critères d'attribution de la part variable. Il a examiné les conditions de la retraite complémentaire des dirigeants. Il a proposé, lors du Conseil de mars 2011, de ne pas attribuer de nouveau plan d'options et de repousser dorénavant cette décision au Conseil d'arrêté des comptes du premier trimestre ; lors du Conseil de mai 2011, le comité a recommandé de mettre en place un nouveau plan d'options ; il a proposé de ne pas attribuer d'options aux dirigeants mandataires sociaux. Des informations précises sont fournies ci-après dans le rapport sur les options de souscription d'actions.

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, en février 2011. Le taux de présence a été de 100 %. Le comité de sélection des administrateurs a donné en février 2011, après avoir examiné la composition du Conseil et vérifié l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil, un avis positif sur le renouvellement des mandats d'administrateur de Madame Patricia Barbizet et de Messieurs Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval et Nonce Paolini.

Il a rendu un avis positif sur la qualification d'administrateurs indépendants de Pierre Barberis, Patricia Barbizet, Lucien Douroux, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, 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 2011. 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 la section "Nos responsabilités sociales, sociétales et environnementales" et au chapitre "Activité et RSE des métiers" du présent document de référence.

Le comité s'est intéressé en particulier à l'action de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues qui octroie des bourses à des étudiants issus de milieux défavorisés.

Dans le domaine de l'éthique, le comité s'est 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 en Seine-Maritime.

Le comité s'est également tenu informé de certains dossiers en matière de droit du travail. Il a été consulté sur les préconisations et règles relevant de l'éthique, mises 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, ainsi que sur les mesures visant à prévenir les pratiques anticoncurrentielles et les pratiques de corruption. Le comité s'est déclaré favorable à une mise à jour du code d'éthique du Groupe pour tenir compte des évolutions législatives et réglementaires ou incitations nouvelles émanant des agences de notation et autres organisations.

En cas de fraudes internes ou dérives, le comité est informé des mesures et des sanctions éventuellement mises en œuvre.

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 objectifs :

- de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil et des comités ;
- de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Les actionnaires sont informés chaque année dans le document de référence de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données.

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 6 décembre 2011 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 leurs réponses. Des questionnaires complémentaires avaient été envoyés aux membres de chacun des comités. 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.

Quinze réponses écrites au questionnaire ont été reçues, soit un taux de réponse de 83 %.

Pour la plupart anonymes, ces réponses 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 6 décembre 2011 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.

Bien qu'élevé, le nombre des administrateurs est jugé adéquat par tous, compte tenu notamment de la diversité des métiers du Groupe.

La proportion des administrateurs indépendants (39 %) est jugée satisfaisante par presque tous les administrateurs, s'agissant d'un Groupe disposant d'un actionnaire de référence.

La plupart des administrateurs souhaitent que les efforts faits pour renforcer la présence des femmes au sein du Conseil soient poursuivis. La plupart d'entre eux jugent en revanche inutile d'accroître la diversité des profils. Une majorité d'administrateurs juge inutile 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 des précédentes évaluations, une poursuite de l'amélioration de l'information dans plusieurs domaines, en particulier l'activité, la concurrence et les concurrents, le mécénat, le financement et la trésorerie, les comptes et les résultats, l'audit et le contrôle interne, la cartographie des risques, les litiges en cours. Certains administrateurs estiment que l'information pourrait encore être améliorée dans certains domaines, comme la recherche et développement.

Les administrateurs apprécient la qualité des échanges entre eux et avec l'équipe des dirigeants, ainsi que la liberté d'expression au cours des réunions. Ils saluent également la disponibilité et la réactivité des dirigeants face aux demandes d'informations complémentaires.

Les administrateurs soulignent la qualité des travaux du comité des comptes et du comité des rémunérations. Ils constatent que, conformément à un souhait exprimé lors des précédentes évaluations, les comptes rendus des travaux du comité de l'éthique et du mécénat ont été améliorés.

La plupart des administrateurs jugent à nouveau qu'il n'est pas utile de recourir à un organisme extérieur pour l'évaluation du Conseil.

Enfin, le Conseil 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 (cf. page 169).

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 190-198 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 210 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 211-212 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 et à la gestion des risques, processus contribuant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des principaux objectifs du Groupe.

La maîtrise des risques a toujours constitué en effet un élément important de la culture du groupe Bouygues. Elle est au cœur des préoccupations des managers du Groupe et s'appuie sur des dispositifs de contrôle interne fondés sur des principes appliqués depuis fort longtemps au sein des métiers. Le respect de l'éthique est l'un des objectifs fondamentaux poursuivis par ces dispositifs.

Les organes et procédures du contrôle interne et de gestion des risques participent ainsi à l'identification, à la prévention et à la maîtrise des principaux facteurs de risques de nature à contrarier la réalisation des objectifs du Groupe.

Comme tout système de contrôle et de gestion des risques, celui mis en place par Bouygues ne peut cependant fournir une garantie totale à l'entreprise quant à sa capacité d'atteindre ses objectifs.

Si le contrôle interne vise l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, il a également pour objet de veiller à ce que les actes de gestion ou la réalisation des opérations, ainsi que le comportement des collaborateurs, s'inscrivent dans le cadre du respect de la réglementation, de l'éthique et des règles et principes que la société Bouygues souhaite voir appliquer au sein de son Groupe.

Le contrôle interne trouve en premier lieu son application dans le domaine opérationnel, la gestion des risques étant totalement intégrée dans les processus clés des différents métiers du Groupe, dont le contrôle interne vise à assurer le bon fonctionnement.

Le contrôle interne trouve également une large application dans les domaines 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.

Quant au dispositif de gestion des risques, il a pour but de préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société tout en sécurisant la prise de décision et les processus de la société. Il favorise la cohérence des actions avec les valeurs de la société et mobilise les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

Le périmètre couvert par le présent rapport est celui du groupe Bouygues (société mère, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1, Bouygues Telecom).

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 de gestion des risques et, d'autre part, les principes de contrôle interne comptables et financiers. Il vise principalement à :

- formaliser les grands principes du contrôle interne du Groupe ;
- mieux identifier les bonnes pratiques communes aux différents métiers ;
- traiter de façon homogène les sujets transverses importants.

Chaque métier a approfondi cette approche Groupe par une réflexion propre destinée à traiter des aspects spécifiques de son dispositif de contrôle interne et a complété le référentiel Groupe par des principes spécifiques liés à ses activités propres.

Le référentiel intègre une composante "Principes et méthode de gestion des risques" qui décrit la démarche applicable au sein du Groupe pour :

- identifier et suivre les risques majeurs ;
- transmettre les savoir-faire entre les générations (expérience).

Cette démarche envisage les différentes étapes clés de la gestion des risques : identification, caractérisation, évaluation, hiérarchisation, traitement, *reporting* et communication.

Pour chaque étape dont le concept est précisément défini, des principes essentiels sont posés qui pris dans leur ensemble constituent la méthode Groupe de gestion des risques.

Tous les ans, chaque métier présente ainsi sa cartographie des risques, élaborée selon cette méthode, à son comité des comptes et à son conseil d'administration. La cartographie des risques du Groupe, élaborée à partir de celles des métiers, est ensuite présentée au comité des comptes, puis au conseil d'administration de Bouygues.

Le référentiel intègre également une composante "Surveillance permanente du contrôle interne", laquelle décrit en particulier la méthode d'auto-évaluation des principes de contrôle interne.

En suivant cette méthodologie, les métiers ont continué à vérifier en 2011 le degré d'application des principes du contrôle interne.

Pour Colas, une nouvelle évaluation a été conduite en 2011 dans chaque filiale régionale française et dans chaque filiale à l'international, soit un périmètre de 65 filiales. Pour cette campagne 2011, l'appréciation a, de nouveau, porté sur les unités d'exploitation (établissements) et a concerné une centaine de principes. Les principes dont le niveau d'évaluation était insuffisant ont fait l'objet de plans d'actions.

Cette troisième campagne d'auto-évaluation a permis de constater une bonne application des principes, une bonne maîtrise globale des opérations, ainsi qu'une responsabilisation des différents acteurs concernés.

Pour Bouygues Telecom, la campagne d'évaluation réalisée en 2011 a eu un périmètre encore élargi puisqu'elle a concerné la société Bouygues Telecom mais également ses filiales RCBT et Extenso Telecom. Elle a porté sur l'ensemble des principes figurant dans le référentiel (principes communs et spécifiques).

Pour Bouygues Construction, la campagne d'auto-évaluation de 2011 a porté sur des périmètres fonctionnels et opérationnels élargis (plus de quatre-vingt dix structures). Quatorze thèmes communs ont été retenus (chacune des huit grandes entités pouvant proposer des thèmes additionnels) et ont été évalués par toutes les entités. Après présentation des synthèses, chaque grande entité a défini les plans d'actions à mettre en œuvre ou à approfondir.

Pour Bouygues Immobilier, la campagne d'évaluation 2011 a concerné la quasi-totalité des directions opérationnelles Logement en ce qui concerne les principes spécifiques métiers. Pour les filiales France et Europe, l'intégralité des principes a été évaluée. Pour les directions centrales, la démarche a été axée sur le suivi des plans d'actions décidés en 2009 et 2010.

Pour TF1, en 2011, l'évaluation a porté principalement sur les principes spécifiques liés à l'activité de TF1 sur un périmètre intégrant l'ensemble des entités concernées.

Au sein de chaque métier, une synthèse des évaluations effectuées lors de la campagne 2011 a été présentée au comité des comptes de la société de tête du métier.

Par ailleurs, en juillet 2011, l'outil informatique Groupe pour l'évaluation du contrôle interne a été mis en place au niveau des différents métiers du Groupe.

17.3 Environnement général de contrôle interne

La société mère et les principaux dirigeants du Groupe s'attachent à créer un environnement propice à la sensibilisation des collaborateurs du Groupe au besoin de contrôle interne. Il en va de même au niveau des sociétés mères des métiers.

Cette volonté s'est encore manifestée par l'organisation, le 19 janvier 2012, d'une "Convention gestion des risques et contrôle interne" réunissant les principaux managers impliqués dans le dispositif. Au cours de cette convention qui constituait un point d'étape, la direction générale du Groupe a renouvelé son souhait de voir mise en œuvre de façon toujours plus efficace la démarche de contrôle interne du Groupe en insistant sur la nécessité de rendre la gestion des risques toujours plus opérationnelle afin d'en faire un véritable levier contribuant à la bonne organisation et à la bonne gestion du Groupe.

Plus généralement, le souhait de la direction générale du Groupe de promouvoir l'environnement général de contrôle interne s'exprime dans différents domaines et notamment dans celui du respect de l'éthique et du comportement des collaborateurs. Le président-directeur général de Bouygues passe régulièrement des messages forts auprès des principaux dirigeants du Groupe sur la nécessité d'adopter, à tous les niveaux, des comportements irréprochables, ce qui intègre le respect des lois et règlements en vigueur, mais également le respect de l'éthique et des valeurs du Groupe.

Il le fait, tout d'abord, au sein du conseil de Groupe, instance regroupant une fois par trimestre les principaux dirigeants (environ 450 personnes), mais également, dans le cadre de l'Institut du Management Bouygues (IMB), organisme de formation interne des managers du Groupe, qui organise régulièrement un séminaire intitulé "Développement des valeurs Bouygues" destiné à sensibiliser les cadres dirigeants à la nécessité de respecter, en toutes circonstances, les lois et règlements, ainsi que les règles éthiques qui fondent l'état d'esprit du Groupe. Le président-directeur général de Bouygues, ainsi que certains membres de la direction générale, interviennent systématiquement lors de ces séminaires.

Le secrétaire général du Groupe anime périodiquement des séminaires à destination des cadres, axés plus spécifiquement sur un rappel de la réglementation applicable dans différents domaines en lien avec les problématiques juridiques rencontrées par les métiers.

Ce mouvement est fortement relayé au niveau des métiers. À titre d'exemples, chez Bouygues Construction dans le cadre de la démarche "éthique", l'ensemble des comités de direction des entités, ainsi que les principaux managers de la holding (140 personnes au total), ont reçu une formation spécifique. Chez Colas, en 2011, des journées de formation sur l'éthique et la responsabilité des dirigeants ont été dispensées auprès de 400 collaborateurs.

Le conseil d'administration de Bouygues comporte un comité de l'éthique et du mécénat. Les informations détaillées sur ce comité et ses travaux figurent dans la partie du présent rapport consacrée au gouvernement d'entreprise.

Le groupe Bouygues dispose d'un code d'éthique. Dans ce code d'éthique, le Groupe affirme les valeurs essentielles qu'il entend respecter et voir respecter par ses collaborateurs dans leur vie professionnelle. L'existence de ce code participe à l'objectif d'amélioration des comportements et vise à aider les collaborateurs à se déterminer en face de situations concrètes par référence à des principes clairs et précis.

Ce mouvement s'est poursuivi puisque chaque métier a nommé un responsable de l'éthique et que les conseils d'administration de la plupart des métiers (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas et Bouygues Telecom) 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 et du mécénat du conseil d'administration.

Le maintien d'un haut niveau de compétence des collaborateurs de la société Bouygues et du Groupe constitue également un objectif de la société mère car il contribue à créer un environnement favorable au contrôle interne. Bouygues s'attache à mettre en place une politique de formation, tout en cherchant à fidéliser ses principaux collaborateurs, afin de maintenir un niveau d'expérience et de connaissance de l'entreprise propice à la transmission de la culture et des valeurs du Groupe.

Plus généralement, la philosophie que la société mère souhaite faire partager par les métiers est celle d'un Groupe où les dirigeants sont proches de leurs principaux collaborateurs et mettent en œuvre une gestion transparente, prudente et rigoureuse.

Ces principes sont rappelés au niveau du comité de direction générale, puis relayés dans les métiers à tous les niveaux (conseil d'administration, direction générale, comité de direction). Les décisions stratégiques prises au plus haut niveau par le Groupe s'inspirent de cette philosophie et servent de référence pour les métiers.

La société mère joue aussi un rôle dans la politique de gestion des ressources humaines au niveau du groupe Bouygues.

Ainsi, le directeur général adjoint Ressources humaines et Administration du groupe Bouygues anime et coordonne le comité Ressources humaines Groupe qui constitue un maillon essentiel de la transmission des valeurs du Groupe.

La charte des ressources humaines de Bouygues contribue à la transmission de la culture du Groupe en rappelant que le développement de l'entreprise repose essentiellement sur les collaborateurs.

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 aussi 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. Ceux-ci 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 et est intégrée dans le nouveau plan d'affaires.

17.5 Organisation - Les principaux acteurs et filières

Directions générales

Elles pilotent l'ensemble du dispositif, définissent les axes stratégiques et s'assurent que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont conçues et mises en œuvre de façon adaptée à l'évolution de l'entreprise.

Comités des comptes

Les caractéristiques et les missions du comité des comptes de Bouygues sont décrites dans le présent rapport dans sa partie relative au gouvernement d'entreprise. 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 comités des comptes constituent, par conséquent, un organe clé du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Directions Contrôle interne

La société mère s'est dotée 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. La direction centrale Contrôle interne et Audit a, en particulier, en charge :

> l'animation des filières Contrôle interne et Audit du Groupe ;

> la coordination des actions de contrôle interne, gestion des risques et audit des métiers ;

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 société Bouygues Construction assure l'animation du contrôle interne, laquelle s'appuie principalement sur les filières fonctionnelles pour le déploiement de la démarche. Chaque filiale a désigné un correspondant "contrôle interne" qui constitue le relais au niveau opérationnel. Ce rôle est généralement assuré par le secrétaire général de la filiale.

Au sein de Bouygues Telecom a été mis en place un processus transversal de gestion des risques intégré au cycle de gestion courant de l'entreprise. Un responsable de la gestion des risques anime le processus avec 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 par le biais d'un groupe Validation. Un *reporting* est effectué tous les quatre mois à la direction générale. Une présentation est faite deux fois par an au comité des comptes et une fois par an au conseil d'administration.

Chez TF1, la démarche Contrôle interne est animée par le responsable du 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.

La direction du contrôle interne de Bouygues Immobilier 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.

Au sein de Colas, l'animation et la coordination du contrôle interne sont assurées au niveau de la société mère du groupe par un animateur rattaché au secrétaire général 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).

Directions Risques et Assurances

La direction centrale Risques et Assurances du Groupe joue un rôle d'assistance, de conseil et de soutien aux filiales du Groupe. Elle intervient également en ce qui concerne la gestion des risques.

Grâce à sa vision globale de la politique d'assurances des différents métiers, la direction centrale Risques et Assurances met en place des assurances Groupe, en complément des assurances souscrites au niveau des métiers.

La direction centrale Risques et Assurances veille à ce que les filiales aient des polices souscrites auprès de compagnies de premier ordre et présentant un niveau de couverture, de franchise et de prime en adéquation avec le risque couru.

Au niveau des métiers, les directions Risques et Assurances apportent une contribution essentielle à la gestion des risques.

Contrôle de gestion

L'organisation du contrôle de gestion permet une approche globale de telle sorte qu'aucune société du Groupe n'échappe au processus de contrôle. 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 ses 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.

Reporting Métiers

Au niveau des métiers, le contrôle de gestion s'exerce également, selon les mêmes principes, à travers les services dédiés et les systèmes d'information spécifiques mis en place.

À titre d'exemple, chez TF1, le processus est décentralisé au niveau de chaque structure sous la coordination de la direction du contrôle financier et de la planification stratégique du groupe. Depuis 2009, un processus de re-prévision permanente *(rolling forecast)* a été mis en place afin d'actualiser mensuellement l'impact sur les comptes des événements et projets en cours. Chaque structure établit mensuellement un tableau de bord intégrant un arrêté mensuel, une prévision fin d'année et des indicateurs clés de performance. La direction du contrôle financier et de la planification stratégique établit ensuite un tableau de bord consolidé du groupe présenté à la direction générale.

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 et de contrôle qui joue un rôle essentiel dans la maîtrise des risques.

Chaque métier dispose d'un service Audit interne structuré exerçant des missions dans des domaines très variés.

Ainsi qu'il est rappelé dans la charte d'audit interne du Groupe, les principales missions de l'audit interne consistent à donner à la direction générale une assurance raisonnable sur la fiabilité et l'efficacité des principes d'organisation et des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Dans ce cadre, l'audit interne évalue :

- l'identification et la maîtrise des risques à partir de l'analyse des enjeux majeurs ;
- l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et la mise en œuvre des plans d'actions ;
- la maîtrise et l'efficience des processus opérationnels et fonctionnels ;
- l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité, la traçabilité et la protection des informations produites en matière de comptabilité, de finance et de gestion.

Au niveau de la société mère, la nouvelle direction centrale Contrôle interne et Audit regroupe les deux fonctions. Elle joue son rôle d'animateur de la filière Audit interne au niveau du Groupe et réalise des missions d'audit interne à la demande de la direction générale de Bouygues. Le Groupe dispose ainsi d'environ quarante-cinq auditeurs.

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 d'exemples, il peut s'agir de risques liés à la réglementation (TF1, 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 le chapitre "Facteurs de risques" du présent document).

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. En fonction du niveau des engagements financiers ou du montant des travaux ou encore en tenant compte des enjeux techniques, les différentes entités de Bouygues Construction sont dans l'obligation de présenter leur dossier et de solliciter l'accord de la direction générale de Bouygues Construction. Des équipes financières, 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.

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 ou d'acquisitions immobilières, 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.

Par ailleurs, les contrats dont le chiffre d'affaires à terminaison est supérieur à 20 millions d'euros font l'objet d'un suivi trimestriel au niveau du comité des comptes.

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.

Une attention particulière est portée au processus d'achats 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 Technique et des Systèmes d'information (DTSI), qui est notamment en charge de la fabrication de certaines émissions, de la diffusion des programmes, des réseaux de diffusion, ainsi que des systèmes informatiques. La DTSI garantit également la sécurité de l'antenne et œuvre à la formalisation d'une politique de sécurité de l'information et à la constitution d'un référentiel commun de sécurité du groupe TF1 ;
- la direction de l'Antenne, avec le contrôle de la conformité des programmes et le respect des obligations du cahier des charges.

17.6.5 Bouygues Telecom

Des enjeux très importants sont liés aux offres commerciales. C'est la raison pour laquelle celles-ci sont examinées par un comité des offres auquel participe la direction générale de Bouygues Telecom. Un comité dit de bilan des offres assure également un suivi des offres commerciales proposées et contrôle les résultats au regard des prévisions initiales.

Les investissements ont été poursuivis en 2011 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 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 biannuelle). Ils constituent le véritable trait d'union de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Elle pilote également e.by et e.bysa, portails intranets du groupe Bouygues et de la société mère respectivement. Ces intranets constituent un véritable outil de travail et de partage pour les collaborateurs du Groupe et de la société Bouygues. Les utilisateurs y trouvent de très nombreuses informations (actualités, documentation, etc.).

La direction centrale Communication Groupe réalise également *L'Abrégé* (synthèse annuelle des informations financières, sociales, sociétales et environnementales), brochure diffusée tant à l'extérieur du Groupe qu'auprès des cadres et Etam, téléchargeable sur les sites internet et intranet en plusieurs langues.

Le conseil de Groupe constitue également un vecteur important permettant à la direction générale du Groupe de transmettre l'information et les messages essentiels aux principaux dirigeants du Groupe.

Tel est également le cas au niveau des métiers. À titre d'exemple, la direction de la Communication interne de TF1 met à disposition des collaborateurs trois fois par an le magazine d'information *Regards* et la lettre d'information mensuelle *Coup d'œil.* De plus, un portail intranet (Declic) permet à chaque collaborateur d'accéder à de très nombreuses informations.

17.7.2 Communication externe

La direction centrale Communication Groupe développe son action en lien avec les métiers avec lesquels elle travaille en étroite collaboration selon le principe de l'information réciproque.

Les principales missions de la direction consistent notamment :

- à promouvoir la bonne image du Groupe (relations presse, relations publiques, 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 ;
- à assurer la communication financière à destination de la presse et du grand public, en liaison avec la direction Communication financière.

17.8 Le processus de contrôle relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Un des objectifs essentiels du contrôle interne réside dans la fiabilité des informations comptables et financières. Celle-ci est assurée par un dispositif très complet et un ensemble de procédures rigoureuses.

17.8.1 Processus d'arrêté trimestriel des comptes

Chaque métier définit ses procédures d'arrêté des comptes qui doivent s'inscrire dans le cadre plus global de la consolidation des comptes du Groupe.

À titre d'exemple, chez TF1, les écritures d'inventaire font l'objet d'une analyse et d'une validation commune entre les directions Comptabilité et Contrôle financier. La direction Comptabilité veille au respect des processus relatifs à l'évaluation des différents actifs (identification des indices de perte de valeur des actifs incorporels, comptabilisation des dépréciations après tests, etc.) et présente les résultats pour validation au comité d'audit et aux commissaires aux comptes. La constatation des provisions est effectuée en concertation avec la direction générale adjointe Finances, le secrétariat général et la direction juridique.

17.8.2 Processus de consolidation

Au sein de la société mère, la direction centrale Consolidation-Comptabilité a notamment pour mission de définir et d'implanter des règles et méthodes de consolidation homogènes pour le Groupe et d'assister les métiers dans leur gestion consolidée. Elle établit également les comptes individuels de la société mère.

La consolidation s'effectue sur une base trimestrielle selon la méthode des paliers. Chaque métier consolide à son niveau, selon des méthodes identiques définies par la direction centrale qui effectue la consolidation globale des comptes du Groupe.

L'outil principal utilisé pour la consolidation des comptes aux différents niveaux est un logiciel spécifique. Il est utilisé par un très grand nombre de sociétés cotées. Ce logiciel est utilisé au niveau de tous les métiers dans le cadre de la consolidation par paliers. L'utilisation de cet outil de consolidation permet d'exercer un contrôle rigoureux sur l'élaboration des comptes qui sont ainsi régis par des procédures normées.

En dehors du système comptable informatisé, la direction centrale Consolidation dispose d'un manuel des règles et procédures de consolidation regroupant les principes essentiels applicables par l'ensemble des entités du Groupe en matière de consolidation. Ce manuel constitue un outil important permettant de servir de cadre de référence pour l'établissement des comptes consolidés. Il est mis à la disposition de tous les collaborateurs comptables du Groupe au moyen d'un site intranet dédié qui énonce les différents principes et options applicables dans le Groupe.

La direction centrale Consolidation assure, par ailleurs, une mission d'animation et de coordination en diffusant régulièrement auprès des métiers les règles et méthodes applicables (organisation de séminaires, envoi de lettres-circulaires, etc.), et contribue ainsi à maintenir la cohérence du système d'élaboration des comptes consolidés. Tel est le cas en particulier pour les normes IFRS, leur interprétation et leur évolution.

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.

17.8.3 Procédures de contrôle interne comptable et financier

En dehors du tronc commun que constitue le référentiel de contrôle interne du groupe Bouygues sur le plan comptable et financier, chaque métier articule son contrôle interne selon son propre dispositif.

À titre d'exemple, chez Bouygues Telecom, ce dispositif se matérialise de la façon suivante :

Contrôle continu

- Gestion du référentiel documentaire de la direction Comptable (procédures, modes opératoires, principes spécifiques, etc.). Le contenu de ce référentiel est revu et mis à jour périodiquement, ce qui donne lieu à une information auprès des responsables comptables concernés.
- Analyse des données portant sur les écritures comptables issues du grand livre (justification des soldes, conformité à la règlementation comptable et fiscale, etc.). Les rapports d'analyse et les plans d'actions sont présentés au comité de direction Comptable.
- Contrôle du respect du principe de séparation des tâches (respect de la charte de sécurité fixant les prérogatives de chaque métier de la comptabilité). Des contrôles périodiques sont effectués visant à vérifier l'application de ces principes.
- Suivi des recommandations des commissaires aux comptes issues des revues intérimaires.

Contrôle ponctuel

Chaque année, le dispositif fait l'objet d'une campagne d'évaluation (cf. 17.2).

17.8.4 Comités des comptes

Les comités des comptes constituent au niveau comptable et financier un élément clé du système de contrôle interne.

Les informations détaillées relatives au comité des comptes de Bouygues figurent dans la partie relative au gouvernement d'entreprise. Au niveau des métiers, chaque société mère est dotée d'un comité d'audit ou des comptes dont les missions sont comparables à celles du comité des comptes de Bouygues.

17.8.5 Communication financière

La communication financière (relations avec les investisseurs et les analystes financiers) est, quant à elle, assurée au niveau de la société Bouygues par la direction centrale Trésorerie et Finances qui communique au marché les informations dont il a besoin et reste en permanence à l'écoute des actionnaires et des analystes.

Une grande attention est portée aux communiqués de presse et au document de référence lequel est considéré par le Groupe comme un vecteur majeur de sa communication.

Ces documents sont élaborés selon un processus qui implique plusieurs directions fonctionnelles (direction 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. Ces procédures sont décrites dans le rapport de gestion, en pages 202 -203 du présent document de référence.

Les autres sociétés cotées du Groupe (Colas, TF1) assurent, par ailleurs, leur propre communication financière.

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 de la société mère et des métiers, à travers leurs différentes missions, ont toujours examiné l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et participent activement à cette démarche de progrès.

La récente convention "Gestion des risques et contrôle interne" traduit la volonté du Groupe de continuer à améliorer les dispositifs existants.

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

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

Définies en 1999, les règles de détermination de la rémunération fixe ont été depuis appliquées de façon constante.

La rémunération fixe est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le Groupe, ainsi que les pratiques relevées dans les groupes ou dans les entreprises exerçant des activités comparables.

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 quatre 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 (Besoin en fonds de roulement), de Bouygues.

Ces objectifs quantitatifs ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

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.

La rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux prend en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune indemnisation de départ ne leur a été consentie.

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 consentis aux deux dirigeants mandataires sociaux en 2011

(en euros)	M. Bouygues P-dg		O. Bouygues Dgd	
	en 2010	en 2011	en 2010	en 2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice (voir détail tableau 2)	2 421 235	2 419 525	1 329 153	1 335 605
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice[a]	248 000	0	139 500	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice[b]	0	0	0	0
Total	**2 669 235**	**2 419 525**	**1 468 653**	**1 335 605**
Variation 2011/2010		**- 9 %**		**- 9 %**

(a) Il s'agit de la valeur comptable au moment de l'attribution, soit 1,55 euro par option pour les options attribuées en 2010. Aucune option n'a été attribuée en 2011.
(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 2010 (en euros)		Montants[b] au titre de l'exercice 2011 (en euros)		Critères de la rémunération variable (exercice 2011)[f]
			dus[c]	versés	dus[c]	versés	
M. Bouygues	P-dg 38 ans	Fixe - Évolution	920 000 0 %	920 000	920 000 0 %	920 000	> Progression du résultat opérationnel courant (50 %). > Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport au Plan (25 %). > Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport à 2010 (25 %). > Cash-flow libre avant BFR (50 %).
		Variable - Évolution - % variable/fixe[d] - Plafond[e]	1 380 000 0 % 150 % 150 %	1 380 000	1 380 000 0 % 150 % 150 %	1 380 000	
		Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	
		Jetons de présence	73 900	73 900	73 900	73 900	
		Avantages en nature	47 335	47 335	45 625	45 625	
		Total	**2 421 235**	**2 421 235**	**2 419 525**	**2 419 525**	
O. Bouygues	Dgd 38 ans	Fixe - Évolution	500 000 0 %	500 000	500 000 0 %	500 000	> Progression du résultat opérationnel courant (50 %). > Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport au Plan (25 %). > Évolution du bénéfice net consolidé[g] par rapport à 2010 (25 %). > Cash-flow libre avant BFR (50 %).
		Variable - Évolution - % variable/fixe[d] - Plafond[e]	750 000 0 % 150 % 150 %	750 000	750 000 0 % 150 % 150 %	750 000	
		Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	
		Jetons de présence	67 499	67 499	73 950	73 950	
		Avantages en nature	11 654	11 654	11 655	11 655	
		Total	**1 329 153**	**1 329 153**	**1 335 605**	**1 335 605**	
Total dirigeants mandataires sociaux **Évolution**			**3 750 388** **0 %**	**3 750 388**	**3 755 130** **0 %**	**3 755 130**	

(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 cinq conseils examinant les comptes ou le plan d'affaires, 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)	2010	2011
M. Bouygues	P-dg	Jetons Bouygues	50 000	50 000
		Jetons filiales	23 900	23 900
O. Bouygues	Dgd	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	42 499	48 950
Sous-total Dirigeants mandataires sociaux		Jetons Bouygues	75 000	75 000
		Jetons filiales	66 399	72 850
		Total	141 399	147 850
P. Barberis	ADM	Jetons Bouygues	25 000 7 000	25 000 7 000
P. Barbizet	ADM	Jetons Bouygues	25 000 21 000	25 000 21 000
		Jetons filiales	30 587	32 900
F. Bertière	ADM	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	20 000	20 000
Mme F. Bouygues	ADM	Jetons Bouygues	21 875	17 500
G. Chodron de Courcel	ADM	Jetons Bouygues	21 875 12 250	25 000 12 600
L. Douroux	ADM	Jetons Bouygues	25 000 7 000	22 500 7 000
Y. Gabriel	ADM	Jetons Bouygues	25 000	25 000
P. Kron	ADM	Jetons Bouygues	21 875	25 000
H. Le Bouc	ADM	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	20 000	20 000
C. Lewiner	ADM	Jetons Bouygues	18 750	22 500
		Jetons filiales	-	-
H. le Pas de Sécheval	ADM	Jetons Bouygues	25 000 14 000	25 000 14 000
S. Nombret	ADM	Jetons Bouygues	18 750	25 000
N. Paolini	ADM	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	31 000	31 000
J. Peyrelevade	ADM	Jetons Bouygues	18 750 7 000	25 000 7 000
F.-H. Pinault	ADM	Jetons Bouygues	25 000 14 000	25 000 14 000
M. Vilain	ADM	Jetons Bouygues	18 750	25 000
Sous-total Autres administrateurs (Nota 3)		Jetons Bouygues	447 875	470 100
		Jetons filiales	101 587	103 900
		Total	549 462	574 000
Total général Jetons de présence dirigeants mandataires sociaux et administrateurs (Nota 3)		**Jetons Bouygues**	**558 875**	**545 100**
		Jetons filiales	**167 986**	**176 750**
		Total	**726 867**	**721 850**

Nota 1 : Jetons Bouygues = jetons versés au titre de la présence au sein du conseil d'administration de Bouygues. À la première ligne figurent les jetons de présence versés au titre des séances du conseil d'administration. À la seconde ligne figurent les jetons de présence versés au titre de la participation à un ou plusieurs comités.

Nota 2 : Jetons filiales = jetons versés par des sociétés du Groupe, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Il s'agit essentiellement de Colas, Bouygues Telecom et TF1.

Nota 3 : Le total général pour l'exercice 2010 inclut les jetons de présence versés à :

- *Charles de Croisset : 9 375 euros en 2010 pour les jetons Bouygues ;*
- *Jean-Michel Gras : 12 000 euros en 2010 pour les jetons Bouygues et pour participation au comité de l'éthique et du mécénat ;*
- *Thierry Jourdaine : 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 ;

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

- critères qualitatifs : quatre critères qualitatifs préétablis et précis qui ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité.

Sur avis du comité des rémunérations, le Conseil a décidé début 2009 de donner plus d'importance 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).

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 2010 (en euros[b])		Montants au titre de l'exercice 2011 (en euros[b])	
			dus[c]	versés	dus[c]	versés
F. Bertière	ADM 27 ans	Fixe - Évolution	920 000 0 %	920 000	920 000 0 %	920 000
		Variable - Évolution - % variable/fixe[d] - Plafond[e]	1 236 204 + 19,5 % 134 % 150 %	1 034 632	1 380 000 + 11,6 % 150 % 150 %	1 236 204
		Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
		Jetons de présence	45 000	45 000	45 000	45 000
		Avantages en nature	4 944	4 944	4 944	4 944
		Total	**2 206 148**	**2 004 576**	**2 349 944**	**2 206 148**
Y. Gabriel	ADM 37 ans	Fixe - Évolution	920 000 0 %	920 000	920 000 0 %	920 000
		Variable - Évolution - % variable/fixe[d] - Plafond[e]	972 716 - 29,5 % 106 % 150 %	1 380 000	1 380 000 + 41,9 % 150 % 150 %	972 716
		Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
		Jetons de présence	25 000	25 000	25 000	25 000
		Avantages en nature	8 652	8 652	9 704	9 704
		Total	**1 926 368**	**2 333 652**	**2 334 704**	**1 927 420**
H. Le Bouc	ADM 34 ans	Fixe - Évolution	920 000 0 %	920 000	920 000 0 %	920 000
		Variable - Évolution - % variable/fixe[d] - Plafond[e]	650 716 - 27,7 % 71 % 150 %	900 000	1 380 000 + 112 % 150 % 150 %	650 716
		Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
		Jetons de présence	45 000	45 000	45 000	45 000
		Avantages en nature	4 099	4 099	4 100	4 100
		Total	**1 619 815**	**1 869 099**	**2 349 100**	**1 619 816**
N. Paolini[f]	ADM 23 ans	Fixe - Évolution	TF1 700 000 Bouygues 290 000 + 17,16 %	990 000	920 000 - 7 %	920 000
		Variable - Évolution - % variable/fixe[d] - Plafond[e]	1 050 000 + 106 % 150 % 150 %	510 230	936 284 - 11 % 101,77 % 150 %	1 050 000
		Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
		Jetons de présence	56 000	56 000	56 000	56 000
		Avantages en nature	5 037	5 037	5 037	5 037
		Total	**2 101 037**	**1 561 267**	**1 917 321**	**2 031 037**

(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 était en 2010 composée de sa rémunération fixe au titre de son mandat de président-directeur général de TF1 (700 000 euros) et de la rémunération d'une mission Groupe qui lui avait été confiée par Bouygues (290 000 euros). Voir document de référence 2010 page 196.

1.6 Exercice 2012

Pour l'exercice 2012, le conseil d'administration a décidé qu'aucune modification des règles exposées ci-avant ne serait effectuée.

2 • RAPPORT SUR LES OPTIONS OU ACTIONS DE PERFORMANCE 2011

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 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 premier et troisième trimestres, tout comme ceux du premier semestre et ceux de l'exercice, ainsi que le jour où cette information est publiée ;
  - pendant les quinze jours calendaires précédant la publication trimestrielle du chiffre d'affaires de Bouygues, et le jour où cette information est publiée.

Le conseil d'administration a rappelé que cette obligation d'abstention devait être également respectée pendant la période au cours de laquelle un dirigeant ou collaborateur a connaissance d'une information privilégiée, et le jour où cette information est rendue publique ;

- 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 ; à la connaissance de la société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par les mandataires sociaux ;
- obligation pour les dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés qui souhaitent vendre des actions issues de la levée d'options ou vendre des actions gratuites, de vérifier, notamment en interrogeant le responsable de l'éthique, que les informations dont ils disposent ne sont pas des informations privilégiées ;
- valeur que ne doit pas dépasser la valeur d'options attribuée à un mandataire social plafonnée à 100 % de sa rémunération ;

- plafonnement des attributions consenties au président-directeur général (au maximum 5 % d'un plan d'attribution) ou au directeur général délégué (au maximum 2,5 % d'un plan d'attribution) ;
- conditions de performances à respecter pour les dirigeants mandataires sociaux lors de l'attribution (performance du résultat net consolidé part du Groupe atteint au cours de l'exercice précédant l'attribution) et de l'exercice des options (performance du résultat net consolidé part du Groupe atteint au cours de chacun des quatre exercices précédant la levée des options) ;
- lors de l'octroi d'options ou d'actions gratuites, détermination par le Conseil du nombre des actions gratuites ou des actions issues des levées d'options que les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette disposition a été mise en œuvre lors de l'attribution d'options en 2008, 2009 et 2010 (en 2011, à leur demande, les dirigeants mandataires sociaux n'ont pas été attributaires de stock-options ou actions de performance). 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.

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 2011 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 2011

Des options donnant droit à la souscription d'actions Bouygues nouvelles ont été consenties durant l'année 2011. Le 16 mai 2011, le conseil d'administration a décidé l'attribution le 14 juin 2011 de 2 936 125 options à 1 083 bénéficiaires, mandataires sociaux ou salariés de la société ou des sociétés du groupe Bouygues.

Le prix d'exercice a été fixé à 31,84 euros par action souscrite. En conséquence de l'OPRA réalisée au cours du deuxième semestre 2011, le prix d'exercice et le nombre de ces options ont fait l'objet d'un ajustement conformément à la loi. Le prix d'exercice après OPRA est désormais de 31,43 euros. Le nombre d'options du plan 2011 a été porté à 2 974 497.

Au moment de l'attribution et conformément à la méthode retenue pour les comptes consolidés, la valeur de chaque option s'élevait à 1,38 euro.

Ce plan d'options représentait 0,80 % du capital de la société au 31 décembre 2010[1].

(1) capital de Bouygues au 31 décembre 2010 : 365 862 523 actions

2.2.1 Tableau 4 - Options consenties aux dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés de la société Bouygues

Sur proposition de Martin Bouygues et d'Olivier Bouygues, le Conseil n'a pas octroyé d'options aux deux dirigeants mandataires sociaux en 2011.

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	-	0	-
Olivier Bouygues	Bouygues	-	0	-
		Total	**0**	

Des options ont été octroyées aux administrateurs salariés.

Avant OPRA :

Administrateurs salariés	Société ayant consenti les options	Date de l'attribution	Nombre d'options	Prix d'exercice des options (en euros)
François Bertière	Bouygues	14 juin 2011	97 000	31,84
Yves Gabriel	Bouygues	14 juin 2011	97 000	31,84
Hervé Le Bouc	Bouygues	14 juin 2011	97 000	31,84
Nonce Paolini	Bouygues	14 juin 2011	97 000	31,84
		Total	**388 000**	

Ajustements opérés du fait de l'OPRA :

Administrateurs salariés	Société ayant consenti les options	Date de l'attribution	Nombre d'options	Prix d'exercice des options (en euros)
François Bertière	Bouygues	14 juin 2011	98 257	31,43
Yves Gabriel	Bouygues	14 juin 2011	98 257	31,43
Hervé Le Bouc	Bouygues	14 juin 2011	98 257	31,43
Nonce Paolini	Bouygues	14 juin 2011	98 257	31,43
		Total	**393 028**	

2.2.2 Tableau 5 - Levées d'options de souscription effectuées par les dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés de la société Bouygues en 2011

Dirigeant Mandataire social	Société ayant consenti les options	Plan concerné	Nombre d'options levées	Prix d'exercice des options (en euros)
Olivier Bouygues	Bouygues	15/03/2004	117 690	25,15

Les administrateurs salariés n'ont pas levé d'options en 2011.

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

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Date de l'assemblée	28/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	24/04/2008	24/04/2008	21/04/2011
Date d'attribution	21/06/2005	05/09/2006	05/06/2007	26/02/2008	03/03/2009	30/06/2010	14/06/2011
Nombre d'options attribuées par le conseil d'administration	3 102 500	3 700 000	4 350 000	4 390 000	4 672 200	4 145 650	2 974 497[d]
- dont dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés[(a)(b)]	500 000	750 000	850 000	750 000	900 000	770 000	393 028[d]
	O. Bouygues Y. Gabriel	M. Bouygues O. Bouygues Y. Gabriel F. Bertière	M. Bouygues O. Bouygues Y. Gabriel F. Bertière	M. Bouygues O. Bouygues Y. Gabriel F. Bertière H. Le Bouc N. Paolini	M. Bouygues O. Bouygues Y. Gabriel F. Bertière H. Le Bouc N. Paolini	M. Bouygues O. Bouygues Y. Gabriel F. Bertière H. Le Bouc N. Paolini	Y. Gabriel F. Bertière H. Le Bouc N. Paolini
- dont dix salariés de la société	347 000	356 000	530 000	470 000	520 000	534 000	409 441[d]
Prix d'exercice d'origine avant ajustement	31,34 €	40,00 €	63,44 €	43,23 €	25,95 €	34,52 €	31,84 €
Prix d'exercice après ajustement[c]	30,94 €	39,49 €	62,63 €	42,68 €	25,62 €	34,08 €	31,43 €
Point de départ d'exercice	21/06/2009	05/09/2010	05/06/2011	31/03/2012	01/04/2013	30/06/2014	14/06/2015
Date d'expiration	20/06/2012	04/09/2013	04/06/2014	30/09/2015	30/09/2016	30/12/2017	14/12/2018
Nombre d'options en cours de validité au 31/12/2011	2 744 973	3 514 341	4 205 899	4 228 371	4 564 926	4 138 961	2 974 497[d]
Total							**26 371 968**

(a) Nombre total des options consenties, y compris les administrateurs salariés qui ne sont plus membres du conseil en 2009
(b) Ne figurent sur cette liste que les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs salariés actuellement en fonction.
(c) 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 et le 15 novembre 2011 à la suite d'une OPRA.
(d) Après l'ajustement du nombre d'options réalisé le 15 novembre 2011 du fait de l'OPRA.

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

Avant OPRA

Salariés	Société ayant consenti les options	Date de l'attribution	Nombre d'options	Prix d'exercice des options (en euros)
Jacques Bernard	Bouygues	14 juin 2011	18 000	31,84
Michel Buxeraud	Bouygues	14 juin 2011	9 700	31,84
Georges Colombani	Bouygues	14 juin 2011	18 000	31,84
Emmanuel Forest	Bouygues	14 juin 2011	13 500	31,84
Jean-François Guillemin	Bouygues	14 juin 2011	33 000	31,84
Philippe Marien	Bouygues	14 juin 2011	97 000	31,84
Alain Pouyat	Bouygues	14 juin 2011	67 000	31,84
Olivier Roussat	Bouygues	14 juin 2011	97 000	31,84
Jean-Claude Tostivin	Bouygues	14 juin 2011	33 000	31,84
Gilles Zancanaro	Bouygues	14 juin 2011	18 000	31,84
		Total	**404 200**	

Ajustements opérés du fait de l'OPRA

Salariés	Société ayant consenti les options	Date de l'attribution	Nombre d'options	Prix d'exercice des options (en euros)
Jacques Bernard	Bouygues	14 juin 2011	18 234	31,43
Michel Buxeraud	Bouygues	14 juin 2011	9 826	31,43
Georges Colombani	Bouygues	14 juin 2011	18 234	31,43
Emmanuel Forest	Bouygues	14 juin 2011	13 675	31,43
Jean-François Guillemin	Bouygues	14 juin 2011	33 428	31,43
Philippe Marien	Bouygues	14 juin 2011	98 257	31,43
Alain Pouyat	Bouygues	14 juin 2011	67 868	31,43
Olivier Roussat	Bouygues	14 juin 2011	98 257	31,43
Jean-Claude Tostivin	Bouygues	14 juin 2011	33 428	31,43
Gilles Zancanaro	Bouygues	14 juin 2011	18 234	31,43
		Total	**409 441**	

2.5.2 Tableau 9 bis - Options de souscription levées au cours de l'exercice 2011 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)
Olivier Roussat	Bouygues	15/03/2004	4 708	25,15
Alain Moluschi	Bouygues	15/03/2004	4 500	25,15
Christine Marie Bonin	Bouygues	15/03/2004	2 943	25,15
Philippe Metges	Bouygues	15/03/2004	854	25,15
		Total	**13 005**	

La société a enregistré, au cours de l'exercice 2011, 515 814 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 Fonction : président-directeur général		X	X[a]			X[b]		X
Olivier Bouygues Fonction : 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 (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale (soit, à ce jour, 291 000 euros environ). Le bénéfice de cette retraite additive n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe. 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 31/12/2011[a]				
Actionnariat	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**Nombre total de droits de vote[b]**	**% de droits de vote**
SCDM[c]	66 374 020	21,08	130 022 232	29,55
Salariés Bouygues[d]	73 471 908	23,33	123 587 833	28,09
Autres actionnaires français	61 224 374	19,45	72 585 330	16,50
Autres actionnaires étrangers	113 690 777	36,11	113 690 777	25,84
Bouygues	108 000[f]	0,03	108 000[g]	0,02
Total	**314 869 079**	**100**	**439 994 172**	**100**

Situation au 31/12/2010				
Actionnariat	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**Nombre total de droits de vote[b]**	**% de 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				
Actionnariat	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**Nombre total de droits de vote[b]**	**% de droits de vote**
SCDM[c]	65 839 335	18,58	128 798 107	27,17
Salariés Bouygues[d]	64 831 208[d]	18,30	110 173 300	23,23
Autres actionnaires français	99 947 124	28,21	111 504 376	23,52
Autres actionnaires étrangers	121 471 744	34,29	121 471 744	25,62
Bouygues	2 178 500[f]	0,62	2 178 500[g]	0,46
Total	**354 267 911**	**100**	**474 126 027**	**100**

(a) selon enquête TPI au 31 décembre 2011. 295 millions de titres ont été identifiés.
(b) Conformément à l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, le nombre total de droits de vote est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote.
(c) SCDM est une société par actions simplifiée contrôlée par Martin Bouygues et Olivier Bouygues. Ce chiffre inclut les actions détenues directement par Martin Bouygues et Olivier Bouygues.
(d) actions détenues par les salariés via des plans d'épargne
(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 d'actions 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 2010, les principales évolutions de l'actionnariat de Bouygues ont été les suivantes :

- dans le cadre d'une Offre Publique de Rachat (OPRA) sur ses propres actions annoncée le 30 août 2011, Bouygues a racheté puis annulé 41 666 666 actions (cf. page 75 du présent document de référence) ;
- le pourcentage de capital détenu par SCDM a augmenté de 18,11 % à 21,08 %. Lors de l'OPRA, SCDM n'a pas apporté ses titres. Le nombre de titres détenus par SCDM est quasiment inchangé par rapport à fin décembre 2010. Les droits de vote de SCDM passent de 27,30 % à 29,55 % du total ;
- la participation des salariés a augmenté de 18,99 % à 23,33 %. Lors de l'OPRA, les fonds communs de placement des salariés (FCPE) ont apporté des titres à l'offre. L'intégralité du produit de l'apport de ces titres a été réinvesti en actions Bouygues. Les droits de vote des salariés passent de 22,59 % à 28,09 % du total, en raison de l'annulation d'actions consécutive à l'OPRA et de l'acquisition de droits de vote doubles ;
- le 2 juin 2011, la société Alliance Bernstein a franchi en baisse le seuil des 5 % du capital de Bouygues[a].

(a) selon déclaration de franchissement de seuil du 9 juin 2011

2 • DROITS DE VOTE

Les principaux actionnaires ne détiennent pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires. Ils bénéficient, dans les mêmes conditions que les autres actionnaires, d'un droit de vote double dans les conditions prévues par l'article 12 des statuts, dont les termes sont résumés ci-après à la rubrique "Informations juridiques".

3 • CONTRÔLE

Au 31 décembre 2011, Martin Bouygues et Olivier Bouygues détiennent 29,55 % 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 (35,79 % des droits de vote exercés lors de l'assemblée générale 2011) 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 2011

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 2011, à 314 869 079.

Le nombre moyen d'actions s'est élevé, durant l'année 2011, à 349 686 165.

Le volume moyen d'échanges journaliers déclarés sur Euronext a été de 1 817 599 titres en 2011.

En 2011, le cours de l'action Bouygues a subi une baisse de 25 % (CAC 40 : - 17 %). Cette évolution s'est construite en trois phases :

- du début de l'année aux résultats du premier trimestre, Bouygues a connu une performance en ligne avec celle du CAC 40 (+ 5 %) ;
- à la suite de la publication des résultats du premier trimestre, le cours a décroché par rapport à l'indice. Le CAC 40 a perdu 21 % du 16 mai au 30 août 2011 alors que dans le même temps Bouygues perdait 32 % ;
- à partir de l'annonce de l'Offre Publique de Rachat d'Actions le 30 août 2011 et jusqu'à fin décembre 2011, le titre Bouygues a surperformé le CAC 40 (+ 5,5 % pour Bouygues contre stabilité pour le CAC 40).

	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	
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
2011	**314 869 079**	1,60	35,05	20,88	24,35	6,6

Au 28 février 2012, l'action cotait 24,39 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)
2010				
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
2011				
Janvier	35,05	31,84	34 123 567	1 146
Février	34,50	32,70	29 400 285	988
Mars	34,90	31,56	40 549 895	1 360
Avril	34,83	32,96	28 416 607	962
Mai	34,40	31,42	33 915 961	1 115
Juin	32,21	28,65	33 104 472	1 009
Juillet	30,46	26,02	31 743 380	879
Août	27,22	20,88	60 351 682	1 446
Septembre	26,69	23,49	51 552 681	1 299
Octobre	28,69	23,96	38 078 983	1 016
Novembre	28,58	21,49	60 913 214	1 532
Décembre	24,57	22,97	27 731 850	683

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 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 173-176 du présent document de référence. Le règlement intérieur complet du conseil d'administration peut être consulté sur le site de la société, www.bouygues.com, rubrique "Gouvernement d'entreprise".

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 des 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.

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. 621-18-2 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.

Conformément aux dispositions prévues par le règlement général de l'AMF, cette liste d'initiés est tenue à la disposition de l'AMF pendant une durée de cinq 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 cinq 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 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 cinq ans.

Le cas échéant, les personnes concernées 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 2011 par des dirigeants ou des personnes assimilées 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)
Philippe Bonnave	À titre personnel	Levée	1	12 946	325 591,90
Olivier Bouygues	À titre personnel	Levée	1	117 690	2 959 903,50
Éric Guillemin	À titre personnel	Levée	1	5 885	148 007,75
Olivier Roussat	À titre personnel	Levée Vente	1 1	4 708 4 708	118 406,20 153 574,96

Capital

1 • GÉNÉRALITÉS

1.1 Montant du capital

Le 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.

- Au cours de l'exercice 2011, 646 509 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 août 2011, le Conseil a procédé à l'annulation de 9 973 287 actions autodétenues.
- le 15 novembre 2011, le Conseil a procédé à l'annulation des 41 666 666 actions rachetées dans le cadre de l'OPRA.

En conséquence, au 31 décembre 2011, le capital de Bouygues était de 314 869 079 euros, divisé en 314 869 079 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

Le nombre total de droits de vote[a] était, au 31 décembre 2011, de 439 994 172 (au 31 décembre 2010, le nombre total de droits de vote[a] était de 482 996 796).

(a) 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-contre sont exprimés en euros.

Dates	Augmentations et réductions de capital effectuées depuis 5 ans	Montant des variations du capital		Montant du capital
		Nominal	Primes et incorporation de réserves	
Du 1er janvier au 30 avril 2007	Exercice d'options portant sur 916 501 actions	916 501	25 156 127	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
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
Le 4 décembre 2007	Annulation de 5 019 768 actions rachetées par la société	(5 019 768)	(266 633 333)	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
Du 1er décembre au 31 décembre 2007	Exercice d'options portant sur 161 632 actions	161 632	4 004 984	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
Le 3 juin 2008	Annulation de 6 952 935 actions rachetées par la société	(6 952 935)	(321 937 158)	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
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
Le 27 août 2009	Annulation de 493 471 actions rachetées par la société	(493 471)	(12 834 596)	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
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
Du 26 au 30 novembre 2009	Exercice d'options portant sur 2 500 actions	2 500	75 850	354 490 389
Le 1er décembre 2009	Annulation de 574 710 actions rachetées par la société	(574 710)	(18 978 565)	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
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
Le 30 décembre 2010	Souscription par le FCPE Bouygues Confiance 5 de 9 838 593 actions	9 838 593	240 160 055	365 542 839
Du 1er au 31 décembre 2010	Exercice d'options portant sur 319 684 actions	319 684	7 721 569	365 862 523
Du 1er janvier au 29 août 2011	Exercice d'options portant sur 418 473 actions	418 473	10 152 464	366 280 996
Le 30 août 2011	Annulation de 9 973 287 actions rachetées par la société	(9 973 287)	(313 650 100)	356 307 709
Du 31 août au 14 novembre 2011	Exercice d'options portant sur 228 036 actions	228 036	5 507 373	356 535 745
Le 15 novembre 2011	Annulation de 41 666 666 actions rachetées par la société	(41 666 666)	(1 208 333 314)	314 869 079

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 2011.

Objet de l'autorisation	Plafond nominal	Échéance/Durée	Utilisation en 2011
Émission de titres			
1. Augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (AGM du 21 avril 2011, résolution n°11)	- Augmentation de capital : 150 millions d'euros - Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros	21 juin 2013 (26 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
2. Augmenter le capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices (AGM du 21 avril 2011, résolution n°12)	6 milliards d'euros	21 juin 2013 (26 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
3. Augmenter le capital par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 21 avril 2011, résolution n°13)	- Augmentation de capital : 150 millions d'euros[a] - Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros[a]	21 juin 2013 (26 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
4. Augmenter le capital par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (opérations "par placement privé") (AGM du 21 avril 2011, résolution n°14)	- Augmentation de capital : 20 % du capital[a] - Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros[a]	21 juin 2013 (26 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
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 (AGM du 21 avril 2011, résolution n°15)	10 % du capital[a] par période de 12 mois	21 juin 2013 (26 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
6. Augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (AGM du 21 avril 2011, résolution n°16)	15 % de l'émission initiale[a]	21 juin 2013 (26 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
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 (AGM du 21 avril 2011, résolution n°17)	10 % du capital[a]	21 juin 2013 (26 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
8. Augmenter le capital en vue de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange (AGM du 21 avril 2011, résolution n°18)	- Augmentation de capital : 150 millions d'euros[a] - Émission de titres de créance : 5 milliards d'euros[a]	21 juin 2013 (26 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
9. 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 21 avril 2011, résolution n°19)	- Augmentation de capital : 150 millions d'euros en nominal[a]	21 juin 2013 (26 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
10. Émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance (AGM du 21 avril 2011, résolution n°20)	5 milliards d'euros	21 juin 2013 (26 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
11. Émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique (AGM du 21 avril 2011, résolution n°23)	- Augmentation de capital : 400 millions d'euros - Le nombre de bons est plafonné au nombre d'actions existantes	21 octobre 2012 (18 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
12. Augmenter le capital en période d'offre publique (AGM du 21 avril 2011, résolution n°24)	Plafonds prévus par les différentes autorisations applicables	21 octobre 2012 (18 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
Émissions réservées aux salariés et aux dirigeants de la société ou de sociétés liées			
13. Augmenter le capital en faveur des salariés ou mandataires sociaux adhérant à un plan d'épargne d'entreprise (AGM du 21 avril 2011, résolution n°21)	10 % du capital	21 juin 2013 (26 mois)	Cette autorisation n'a pas été utilisée.
14. 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.
15. Consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions (AGM du 21 avril 2011, résolution n°22)	5 % du capital[b]	21 juin 2014 (38 mois)	Le Conseil a décidé, lors de sa séance du 16 mai 2011, d'attribuer 2 936 125 options de souscription d'actions à 1 083 bénéficiaires, à effet du 14 juin 2011.
Rachats d'actions et réduction du capital social (hors l'OPRA 2011)			
16. Faire acheter par la société ses propres actions (AGM du 21 avril 2011, 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) Coût total plafonné à 1,5 milliard d'euros	21 octobre 2012 (18 mois)	5 153 093 actions ont été rachetées par la société en 2011 en dehors du contrat de liquidité. 2 139 592 titres achetés et 2 031 592 titres vendus[c] dans le cadre du contrat de liquidité.
17. Réduire le capital social par annulation d'actions (AGM du 21 avril 2011, résolution n°10)	10 % du capital par période de 24 mois	21 octobre 2012 (18 mois)	Le Conseil a décidé, lors de sa séance du 30 août 2011, d'annuler 9 973 287 actions rachetées par la société.

(a) avec imputation sur le plafond global visé au point 1 (b) avec imputation sur le plafond des attributions gratuites d'actions (c) dont 438 746 titres achetés et 428 746 titres vendus dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 29 avril 2010, soit jusqu'au 21 avril 2011 inclus

2 • AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 AVRIL 2012

Le tableau ci-après résume les délégations et autorisations financières à conférer au conseil d'administration par l'assemblée générale mixte du 26 avril 2012. 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. Émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique (résolution n°12)	- Augmentation de capital : 350 millions d'euros - Le nombre de bons est plafonné au nombre d'actions existantes	26 octobre 2013 (18 mois)
2. Augmenter le capital en période d'offre publique (résolution n°13)	Plafonds prévus par les différentes autorisations applicables	26 octobre 2013 (18 mois)
Rachats d'actions et réduction du capital social		
3. Faire acheter par la société ses propres actions (résolution n°10)	5 % du capital Coût total plafonné à 1 milliard d'euros	26 octobre 2013 (18 mois)
4. Réduire le capital social par annulation d'actions (résolution n°11)	10 % du capital par période de 24 mois	26 octobre 2013 (18 mois)

3 • ÉPARGNE SALARIALE

Le 31 décembre 2011, les salariés du Groupe détenaient, à travers plusieurs fonds communs de placement, 23,33 % du capital de Bouygues et 28,09 % 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 2011, ce fonds détient 4,55 % du capital et 6,01 % 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 2011, il détient 8,92 % du capital et 11,10 % 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 9,62 % du capital et 10,67 % des droits de vote au 31 décembre 2011.

Un fonds commun de placement Bouygues Immobilier détient 0,24 % du capital et 0,31 % des droits de vote au 31 décembre 2011.

4 • NOMBRE TOTAL D'ACTIONS POUVANT ÊTRE CRÉÉES

Au 31 décembre 2011, aucune option de souscription n'est réellement exerçable. En effet, celles qui ne sont plus en période d'indisponibilité ont un prix d'exercice supérieur au cours de Bourse du 31 décembre 2011, dernier cours de l'exercice, soit 24,345 euros.

5 • RACHATS D'ACTIONS

5.1 Utilisation au cours de l'exercice 2011 des autorisations conférées par l'assemblée générale

L'assemblée générale mixte du 29 avril 2010, puis celle du 21 avril 2011, 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 29 avril 2010, puis celle du 21 avril 2011, 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.

L'assemblée générale extraordinaire du 10 octobre 2011 a autorisé le conseil d'administration à racheter un nombre maximum de 41 666 666 actions dans le cadre d'une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) et à annuler les actions rachetées dans ce cadre.

Le tableau ci-contre, 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 2011.

Opérations effectuées par Bouygues sur ses propres titres au cours de l'exercice 2011	
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2010	4 820 194
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice	48 959 351*
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice	51 639 953*
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	2 031 592
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2011	108 000
Valeur (évaluée au cours d'achat) des actions détenues par la société au 31 décembre 2011	2 602 800 €
Détail des opérations en fonction de leurs finalités	
Annulation d'actions	
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice	51 639 953*
Réallocations éventuelles à d'autres objectifs	-
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2011	0
Contrat de liquidité	
Nombre d'actions achetées	2 139 592
Nombre d'actions vendues	2 031 592
Réallocations éventuelles à d'autres objectifs	-
Nombre d'actions détenues par la société au 31 décembre 2011 dans le cadre du contrat de liquidité	108 000

(*) y compris dans le cadre de l'OPRA

5.2 Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions proposé au vote de l'assemblée générale mixte du 26 avril 2012

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 26 avril 2012. Ce programme se substituerait à celui autorisé par l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011.

5.2.1 Nombre de titres et part du capital détenus par Bouygues – Positions ouvertes sur produits dérivés

Au cours du mois de janvier 2012, la société a acheté 78 680 actions et a vendu 130 680 actions, le tout dans le cadre du contrat de liquidité.

Au 31 janvier 2012, le capital de la société est composé de 314 869 079 actions, dont 56 000 actions sont détenues par Bouygues à travers le contrat de liquidité, représentant 0,02 % 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	Option 6	Option 7	Option 8	Option 9
Nombre de titres	3 097 350	232 991	53 205	148 032	25 752	74 408	21 560	569 624	121 413
Date d'échéance	21/06/12	29/06/12		21/12/12		28/11/14		29/11/19	
Prix d'exercice moyen (en euros)	30,92	44,94	45,15	53,25	53,59	26,84	26,96	26,84	26,96

5.2.2 Objectifs du nouveau programme de rachat

Sous réserve de son approbation par l'assemblée générale, le programme de rachat pourra être utilisé en vue des objectifs suivants :

- annuler des actions dans les conditions prévues par la loi, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire ;
- assurer la liquidité et animer le marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- conserver des actions et, le cas échéant, les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, conformément aux pratiques de marché reconnues et à la réglementation applicable ;
- conserver des actions et, le cas échéant, les remettre ultérieurement lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- attribuer des actions à des salariés ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés liées, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, du régime des options d'achat d'actions, ou par le biais d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'épargne 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.

5.2.3 Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital susceptibles d'être rachetés

Le nombre d'actions pouvant être acquises par Bouygues dans le cadre de ce programme est de 5 % au plus du capital social, soit théoriquement 15 743 453 actions à la date du 31 janvier 2012, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital.

Lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de 5 % du capital correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Conformément à la loi, le total des actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social existant à cette même date.

La société pourra, dans le cadre de la présente autorisation, acquérir sur le marché ou hors marché ses propres actions dans la limite d'un prix maximum d'achat de 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 montant total des fonds affectés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra excéder 1 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.

5.2.4 Durée du programme

Dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte du 26 avril 2012, soit jusqu'au 26 octobre 2013.

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 2 597 687 828,42 euros, d'approuver l'affectation et la répartition suivantes :

- distribution, à titre de dividende, de la somme de 1,60 euro par action, soit la somme globale de 503 790 526,40 euros ;
- affectation du solde, soit 2 093 897 302,02 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 2012 ; la date de détachement du dividende sur le marché Euronext Paris est fixée au 30 avril 2012 ; 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 2012 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 :

	2008	2009	2010
Nombre d'actions	342 818 079	354 267 911	365 862 523
Dividende unitaire (en euro)	1,60	1,60	1,60
Dividende total[(a)(b)] (en euros)	545 090 553,60	566 147 057,60	570 328 377,60

(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	2007	2008	2009	2010	2011
1. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en millions d'euros)	348	343	354	366	315
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	347 502 578	342 818 079	354 267 911	365 862 523	314 869 079
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription	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	68	80	69	66	69
b) Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	603	828	836	655	692
c) Impôts sur les bénéfices	165	145	135	194	135
d) Intéressement dû au titre de l'exercice	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
e) Résultat après impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	751	882	1 017	894	808
f) Résultat distribué	510	545	566	570	504
3. RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)					
a) Résultat après impôts, mais avant charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	2,21	2,84	2,74	2,32	2,63
b) Résultat après impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	2,16	2,57	2,87	2,44	2,57
c) Dividende brut attribué à chaque action	1,50	1,60	1,60	1,60	1,60
4. PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	171	179	179	182	184
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en millions d'euros)	31	46	31	31	31
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en millions d'euros)	12	15	13	13	14

Informations juridiques

1 • GÉNÉRALITÉS

Dénomination	Bouygues
Siège social	32 avenue Hoche 75008 Paris
Téléphone	+33 1 44 20 10 00
N° RCS	572 015 246 Paris
Code APE	7010Z
Forme	société anonyme
Date de constitution	15 octobre 1956
Date d'expiration	14 octobre 2089
Exercice social	du 1er janvier au 31 décembre
Législation	Bouygues est une société de droit français. Les activités exercées à l'international par les différentes entités du Groupe relèvent généralement de la législation des pays concernés, voire d'autres législations applicables contractuellement ou par l'effet des règles du droit international (le Groupe est présent dans plusieurs dizaines de pays ; pour la réalisation d'un seul projet, de très nombreux contrats peuvent être conclus. Ils sont souvent régis par des lois différentes).

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, quel que soit leur objet ou leur activité, ainsi que la gestion et éventuellement la cession de ces intérêts ou participations ;
- la création, l'acquisition, l'exploitation et éventuellement la cession de toutes entreprises, françaises ou étrangères, dans tout domaine d'activité, industriel, commercial, financier, dont notamment dans le domaine de la construction (bâtiment, travaux publics, routes, immobilier) et le domaine des services (gestion de services publics, communication, télécommunications) ;
- et, plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, minières, agricoles, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus défini, ou à tous objets similaires ou connexes susceptibles d'en permettre ou d'en faciliter la réalisation ou le développement.

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 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

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.

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, résumé au paragraphe "2. 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 2011, 28,09 % 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, 2 et 5 du paragraphe "Capital" ci-dessus). En particulier, il est précisé que :

- l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011 (23e 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. Il sera proposé à l'assemblée générale mixte, convoquée pour le 26 avril 2012, de remplacer cette délégation de compétence par une nouvelle délégation de compétence ayant le même objet ;
- l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011 (24e 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 26 avril 2012 de remplacer cette délégation de compétence par une nouvelle délégation de compétence ayant le même objet ;

- l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011 (9e 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 26 avril 2012 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 figurent, notamment, la composition de l'actionnariat de la (des) société(s) qui contrôle(nt) directement ou indirectement le titulaire de l'autorisation.

> accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou quittent la société sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique : sans objet. Bien qu'il ne s'agisse pas d'indemnité de séparation, il est rappelé qu'un administrateur qui est salarié de la société bénéficie de la convention collective applicable (pour Bouygues SA, convention collective des cadres du bâtiment de la région parisienne) et donc des indemnités prévues par celle-ci dans le cas où il est mis fin à un contrat de travail. Yves Gabriel, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini sont susceptibles de recevoir de telles indemnités.

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 (secteur du bâtiment et des travaux publics), la société publie ci-après la décomposition au 31 décembre 2011 du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance.

	< 30 jours	> 30 jours
2011	2 760 993 €	63 745 €

Charges à payer : 8 879 489 € dont factures échues : 2 853 083 € (montants contestés ou litigieux : néant)

	< 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)

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 ;

> rapports établis par les commissaires aux comptes et dont une partie est incluse ou visée dans le document de référence ;

> informations financières historiques de la société et de ses filiales pour chacun des deux exercices précédant la publication du document de référence.

Cette page est laissée vierge intentionnellement.

Les **comptes**



Comptes consolidés **216**
Bilan 216
Compte de résultat 217
État des produits et charges comptabilisés 217
Variation des capitaux propres consolidés 218
Tableau consolidé des flux de trésorerie 219
Annexe aux comptes consolidés 220

Comptes individuels en normes françaises **269**
Bilan 269
Compte de résultat 270
Tableau des flux de trésorerie 270
Annexe aux comptes individuels 271

Savoir et faire. Par leur regard neuf et par le potentiel qu'ils représentent, les jeunes recrues forgent l'entreprise de demain.

Aujourd'hui en charge des antennes de grande hauteur, Grégory Dugat avait 22 ans lorsqu'il est entré chez Bouygues Telecom en 1996.

Comptes **consolidés**

BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011 (en millions d'euros)

Actif

	Note annexe	12/2011 Net	12/2010 Net
Immobilisations corporelles	3.2.1	6 542	6 159
Immobilisations incorporelles	3.2.2	1 209	990
Goodwill[a]	3.2.3	5 580	5 531
Entités associées[b]	3.2.4	5 085	5 020
Autres actifs financiers non courants	3.2.4	770	659
Impôts différés actif et créances fiscales non courants	7.1	256	261
ACTIF NON COURANT		**19 442**	**18 620**
Stocks / programmes / droits de diffusion	4.1	2 727	2 680
Avances et acomptes versés sur commandes	4.2	390	396
Clients et comptes rattachés	4..3	6 739	6 167
Actif d'impôt (exigible)	4.3	121	134
Autres créances courantes	4.3	2 050	1 982
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.4	3 415	5 576
Instruments financiers[c]	17.3	23	13
Autres actifs financiers courants		15	18
ACTIF COURANT		**15 480**	**16 966**
Actifs disponibles à la vente ou activités en cours de cession			
TOTAL ACTIF	**16**	**34 922**	**35 586**

(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	12/2011	12/2010
Capitaux propres			
- Capital social	5.1	315	366
- Primes et réserves		6 907	8 027
- Réserve de conversion	5.3.1	69	8
- Actions propres détenues			(155)
- Résultat consolidé de l'exercice		1 070	1 071
Capitaux propres (part du Groupe)	5.2	8 361	9 317
Intérêts minoritaires	5.2	1 317	1 290
CAPITAUX PROPRES	5.2	**9 678**	**10 607**
Dettes financières non courantes	8.1	6 807	6 750
Provisions non courantes	6.1	1 865	1 870
Impôts différés passif et dettes fiscales non courants	7.2	203	112
PASSIF NON COURANT		**8 875**	**8 732**
Avances et acomptes reçus		1 574	1 413
Dettes financières courantes	8.1	216	994
Impôts courants		136	137
Fournisseurs et comptes rattachés		6 826	6 347
Provisions courantes	6.2	831	930
Autres passifs courants	10	6 445	6 089
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		239	294
Instruments financiers[c]	17.3	38	24
Autres passifs financiers courants		64	19
PASSIF COURANT	**10**	**16 369**	**16 247**
Passifs disponibles à la vente ou activités en cours de cession			
TOTAL PASSIF	**16**	**34 922**	**35 586**
Endettement financier net (passif)	**9 / 16**	**(3 862)**	**(2 473)**

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ
(en millions d'euros)

	Note annexe	Exercice 2011	Exercice 2010
CHIFFRE D'AFFAIRES[a]	**11/16**	**32 706**	**31 225**
Autres produits de l'activité		139	144
Achats consommés		(14 847)	(13 886)
Charges de personnel		(6 778)	(6 504)
Charges externes		(7 501)	(7 091)
Impots et taxes		(653)	(633)
Dotations nettes aux amortissements	16	(1 411)	(1 392)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	16	(387)	(549)
Variations des stocks de production et de promotion immobilière		(22)	(116)
Autres produits d'exploitation[b]		1 288	1 250
Autres charges d'exploitation		(715)	(688)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**12/16**	**1 819**	**1 760**
Autres produits opérationnels	12	38	108
Autres charges opérationnelles	12		(77)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**12**	**1 857**	**1 791**
Produits financiers	13.1	82	64
Charges financières	13.1	(359)	(394)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**13/16**	**(277)**	**(330)**
Autres produits financiers	13.2	55	101
Autres charges financières	13.2	(68)	(95)
Charge d'impôt	14/16	(528)	(482)
Quote-part du résultat net des entités associées	16	198	278
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**16**	**1 237**	**1 263**
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession			0
RÉSULTAT NET	**16**	**1 237**	**1 263**
Résultat net part du Groupe	**16**	**1 070**	**1 071**
Résultat net part des intérêts minoritaires		167	192
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION (en euros)	**15.2**	**3,06**	**3,03**
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION (en euros)	**15.2**	**3,06**	**3,02**
(a) dont chiffre d'affaires réalisé à l'international (CA export inclus)		*10 105*	*9 649*
(b) dont reprises de provisions / dépréciations non utilisées et divers		*375*	*371*

ÉTAT DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS
(en millions d'euros)

	Exercice 2011	Exercice 2010
Résultat net de la période	**1 237**	**1 263**
Éléments non recyclables en résultat net		
Gains / pertes actuariels sur avantages du Personnel (IAS19 révisée)	27	(11)
Variation de la réserve de réévaluation	-	-
Impôts nets sur opérations en capitaux propres non recyclables en résultat net	(11)	2
Quote-part des produits et charges non recyclables des entités associées[a]	(30)	(35)
Éléments recyclables en résultat net		
Variation des écarts de conversion sur sociétés contrôlées	62	38
Variation nette sur juste valeur des instruments financiers de couverture et autres actifs financiers (AFS ...)[b]	(69)	23
Impôts nets sur opérations en capitaux propres recyclables en résultat net[c]	12	(7)
Quote-part des produits et charges recyclables des entités associées[a]	(19)	19
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	**(28)**	**29**
Produits et charges nets comptabilisés	**1 209**	**1 292**
Dont part Groupe	**1 040**	**1 092**
Dont part des minoritaires	**169**	**200**

(a) Concerne Alstom pour l'essentiel (Mise en équivalence)
(b) Dont ajustements de reclassement : (5) (6 en 2010)
(c) Dont ajustements de reclassement : 2 ((2) en 2010)

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011 (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 2010	**2 423**	**1 823**	**4 485**	**(56)**		**(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 de l'exercice			1 071				**1 071**	192	**1 263**
Produits et charges comptabilisées[b]				64		(43)	**21**	8	**29**
Résultat net et produits et charges comptabilisés	0	0	1 071	64	0	(43)	**1 092**	**200**	**1 292**
Changement de 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**
MOUVEMENTS EXERCICE 2011									
Opérations nettes sur capital et réserves	(1 557)	324	(324)		1 574	(9)	**8**	6	**14**
Acquisitions / Cessions d'actions propres					(1 419)	(3)	**(1 422)**		**(1 422)**
Acquisitions / Cessions sans perte de contrôle				4		(35)	**(31)**		**(31)**
Distribution			(570)				**(570)**	(124)	**(694)**
Autres opérations avec les actionnaires			19				**19**		**19**
Résultat net de l'exercice			1 070				**1 070**	167	**1 237**
Produits et charges comptabilisés[b]				57[a]		(87)	**(30)**	2	**(28)**
Résultat net et produits et charges comptabilisés	0	0	1 070	57	0	(87)	**1 040**	**169**	**1 209**
Autres opérations (changements de méthode, périmètre et divers)			(10)			10	**0**	(24)	**(24)**
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2011	**1 154**	**2 597**	**4 759**	**69**	**0**	**(218)**	**8 361**	**1 317**	**9 678**

(a) Réserve de conversion

		Groupe	*Minoritaires*	*Total*
Sociétés contrôlées	57	*61*	*1*	*62*
Entités associées		*(4)*		*(4)*
Changement de périmètre		*4*		*4*
		61	***1***	***62***

(b) Voir état des charges et produits comptabilisés

TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE (en millions d'euros)

	Note annexe	Exercice 2011	Exercice 2010
I - FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES			
A - FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ			
Capacité d'autofinancement :			
Résultat net des activités poursuivies		1 237	1 263
Quote-part de résultat effective revenant aux entités associées		(84)	(124)
Annulation des dividendes (sociétés non consolidées)		(14)	(8)
Dotations (reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes		1 454	1 481
Plus et moins values de cessions d'actifs		(77)	(91)
Charges calculées diverses		4	(89)
Sous-total		**2 520**	**2 432**
Coût de l'endettement financier net		277	330
Charge d'impôts de l'exercice		528	482
Capacité d'autofinancement	**16**	**3 325**	**3 244**
Impôts décaissés sur la période		(399)	(501)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité[a]		(56)	(52)
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ		**2 870**	**2 691**
B - FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Prix d'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles	16	(2 056)	(1 507)
Prix de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	16	170	84
Dettes nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles		118	28
Prix d'acquisition des titres non consolidés et autres titres immobilisés	16	(63)	(24)
Prix de cession des titres non consolidés et autres titres immobilisés	16	2	219
Dettes nettes sur titres non consolidés et autres titres immobilisés		35	6
Incidences des variations de périmètre			
Prix d'acquisition des activités consolidées	16	(86)	(470)
Prix de cession des activités consolidées	16	33	20
Dettes nettes sur activités consolidées		(1)	1
Autres variations de périmètre sur trésorerie		24	(51)
Autres flux liés aux opérations d'investissements (var. prêts, dividendes reçus sur non consolidés)		(53)	(47)
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		**(1 877)**	**(1 741)**

	Note annexe	Exercice 2011	Exercice 2010
C - FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentations de capital versées, mouvements sur actions propres et autres opérations entre actionnaires		(1 377)	78
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice :			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(570)	(566)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		(124)	(108)
Variation des dettes financières		(768)	565
Coût de l'endettement financier net		(277)	(330)
Autres flux liés aux opérations de financement		(9)	133
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		**(3 125)**	**(228)**
D - INCIDENCE DES VARIATIONS DES COURS DES DEVISES		**26**	**105**
VARIATION DE LA TRESORERIE NETTE (A+B+C+D)		**(2 106)**	**827**
Trésorerie nette au 1er Janvier	**9**	**5 282**	**4 455**
Flux nets de l'exercice	9	(2 106)	827
Autres flux non monétaires			
Trésorerie nette de clôture	**9**	**3 176**	**5 282**
II - FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DISPONIBLES À LA VENTE OU ACTIVITÉS EN COURS DE CESSION			
Trésorerie nette au 1er janvier			
Flux nets de l'exercice			
Trésorerie nette de clôture			

(a) ***Définition de la variation du BFR d'activité :*** *Actif courant - passif courant (hors impôts décaissés présentés séparément)*

Annexe aux comptes consolidés

Sommaire des notes

	Page
1. Faits significatifs de l'exercice	221
2. Principes et méthodes comptables du Groupe	222
3. Actif non courant	232
4. Actif courant	239
5. Information sur les capitaux propres consolidés	242
6. Provisions non courantes et courantes	243
7. Actif et Passif d'impôt non courant	244
8. Dettes financières non courantes et courantes	246
9. Principaux éléments de variation de l'endettement net	248
10. Passif courant	248
11. Analyse du chiffre d'affaires et autres produits de l'activité	248
12. Résultat opérationnel	250
13. Coût de l'endettement financier net Autres produits et charges financiers	250
14. Charge d'impôt	251
15. Résultat net des activités poursuivies et résultat dilué par action	251
16. Information sectorielle	252
17. Instruments financiers	256
18. Engagements hors bilan	258
19. Effectifs, engagements envers le personnel et participation	260
20. Informations sur les parties liées et les avantages des organes d'administration et de direction	263
21. Informations complémentaires sur le tableau de flux de trésorerie	264
22. Honoraires des commissaires aux comptes	265
23. Principaux taux de conversion	266
24. Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2011	267

(Chiffres exprimés en millions d'euros sauf mention contraire)

Déclaration de conformité :

Au 31 décembre 2011, les états financiers consolidés de Bouygues et de ses filiales (le "Groupe") ont été préparés conformément aux normes internationales établies par l'IASB incluant : les IFRS, IAS (International Accounting Standards), complétées des interprétations formulées par les Comités SIC et IFRIC, approuvées par l'Union Européenne et applicables à cette date. Au 31 décembre 2011, le Groupe n'applique aucune norme ou interprétation par anticipation, non approuvée par l'Union Européenne à l'exception de l'amendement IAS1 sur la présentation de l'état des charges et produits comptabilisés qui n'entraîne pas de contradiction avec les textes déjà approuvés en Europe.

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 2010.

NOTE 1 • FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1 Périmètre au 31 décembre 2011

Au 31 décembre 2011, le périmètre comprend 1 132 entités contre 1 158 à fin 2010. La réduction nette de (26) concerne principalement Bouygues Immobilier (déconsolidations en fin de programme de SCI / SNC…), Colas et TF1 (cession SPS…).

	Décembre 2011	Décembre 2010
Intégrations globales	865	882
Intégrations proportionnelles	206	217
Mises en équivalence	61	59
	1 132	**1 158**

1.2 Faits significatifs

1.2.1 Faits significatifs de l'exercice 2011

Les principales acquisitions et opérations de l'exercice 2011 sont présentées ci-après :

> OPRA et annulation d'actions propres
À la suite d'une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) lancée début octobre 2011, Bouygues a racheté, pour un montant de 1 250 millions d'euros, 41 666 666 de ses propres actions représentants 11,69 % de son capital que le conseil d'administration de Bouygues a décidé d'annuler le 15 novembre 2011.

> Le 11 octobre 2011, Bouygues Telecom est devenue titulaire pour un montant de 228 millions d'euros d'une autorisation d'utilisation d'une bande de fréquence de 15 MHz dans la bande de 2,6 GHz en France métropolitaine pour établir et exploiter un réseau radioélectrique ouvert au public. Cette autorisation, dont la mise en service sera effectuée postérieurement à 2011, est consentie pour une durée de 20 ans.

> Groupe Leadbitter (Bouygues Construction)
Suite à l'accord en mars 2011 des autorités de la concurrence de la Commission Européenne, le groupe Bouygues Construction a acquis 51 % pour 37 millions d'euros du groupe Leadbitter au travers de la société Leadbitter Bouygues Holdings Ltd ; les 49 % détenus par l'équipe managériale devraient être acquis dans un délai maximum de 4 ans.
Le groupe Leadbitter (activité de bâtiment au Royaume-Uni) est consolidé par intégration globale dans les comptes du groupe Bouygues Construction depuis le 31 mars 2011. La différence de première consolidation a été principalement affectée en goodwill pour 40 millions d'euros au 31 décembre 2011, selon la méthode dite "du goodwill partiel".
L'engagement de rachat des intérêts minoritaires de la société holding affecte notamment les dettes financières non courantes (par la contrepartie des capitaux propres) au 31 décembre 2011 pour 19 millions d'euros.

> Gamma Materials Ltd (Colas)
Fin juin 2011, Colas a acquis 50 % de la société Gamma Materials Ltd située à l'Ile Maurice pour 33 millions d'euros. Depuis le 1er juillet 2011, Gamma Materials est consolidée par intégration proportionnelle et l'écart de première consolidation a été affecté de manière provisoire pour 29 millions d'euros principalement aux terrains de gisement.

> Alstom
Alstom est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence pour sa valeur nette globale d'acquisition complétée des contributions de la période au résultat net.
Compte tenu du décalage de date de clôture des exercices annuels d'Alstom (31 mars) et de Bouygues (31 décembre), la contribution d'Alstom au résultat net a été estimée à 56 millions d'euros pour le quatrième trimestre sur la base des résultats publiés d'Alstom au titre du premier semestre de son exercice 2011/12, et à 190 millions d'euros pour l'exercice 2011, contre 235 millions d'euros comptabilisés en 2010.
L'amortissement sur l'exercice 2011 des réestimations pratiquées au titre des actifs identifiables incorporels et autres d'Alstom s'élève à (15) millions d'euros dans le compte de résultat consolidé du Groupe pour la part revenant au groupe Bouygues.
La participation est présentée au bilan sur la ligne "Entités associées" pour un montant net global de 4 444 millions d'euros (dont 2 592 millions d'euros de goodwill).

1.2.2 Rappel des faits significatifs de l'exercice 2010

Les principales acquisitions et opérations de l'exercice 2010 sont présentées ci-après :

> Alstom
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.
L'échange de titres, réalisé en 2010, 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 millions d'euros a généré un goodwill complémentaire de 128 millions d'euros, ainsi qu'une plus-value nette consolidée de 41 millions d'euros comptabilisée en 2010 en "Autres produits financiers".

> 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 consolidées par intégration globale depuis le 1er juillet 2010.
La juste valeur des quotes-parts détenues antérieurement a été évaluée par un cabinet d'experts indépendants ; compte tenu de leur prix d'acquisition de 135 millions d'euros, un produit de réévaluation de 96 millions d'euros, nets de frais d'acquisition, a été comptabilisé en 2010 en "Autres produits opérationnels".

> Colas
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) millions d'euros.

1.3 Chiffre d'affaires consolidé 2011

Il s'élève à 32 706 millions d'euros, en hausse de 4,74 % par rapport à l'activité 2010 à 31 225 millions d'euros.

1.4 Faits significatifs et variations de périmètre postérieurs au 31 décembre 2011

Le 17 janvier 2012, Bouygues Telecom est devenue titulaire pour un montant de 683 millions d'euros d'une autorisation d'utilisation de fréquences de 10 MHz dans la bande 800 MHz en France métropolitaine pour établir et exploiter un réseau radioélectrique mobile ouvert au public, avec engagement d'accueillir des MVNO. Cette autorisation, dont la mise en service sera effective ultérieurement, est consentie pour une durée de 20 ans.

Bouygues a procédé le 9 février 2012 à une émission obligataire de 800 millions d'euros, à 10 ans et portant un coupon de 4,5 %, en prévision de remboursement d'échéances à venir.

NOTE 2 • PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES DU GROUPE

2.1 Les activités du Groupe

Le groupe Bouygues est un groupe industriel diversifié, implanté dans plus de 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 30,75 % dans le groupe Alstom (Alstom Thermal Power, Alstom Renewable Power, Alstom Transport, Alstom Grid).

2.2 Principes de préparation des états financiers

Les états financiers du groupe Bouygues intègrent les comptes de Bouygues SA et de ses filiales, ainsi que les participations dans les entités associées et les coentreprises. Ils sont présentés en millions d'euros, devise dans laquelle est traitée la majorité des opérations du Groupe et intègrent les recommandations de présentation du CNC (devenu l'ANC) n° 2009-R-03 du 2 juillet 2009, en matière d'états financiers.

Ils ont été arrêtés par le conseil d'administration en date du 28 février 2012 et seront soumis pour approbation à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire du 26 avril 2012.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2011 sont établis selon les normes et principes du référentiel IFRS, sur la base du coût historique, à l'exception de certains actifs / passifs financiers évalués à leur juste valeur lorsque cela est requis par les IFRS ; ils sont présentés comparativement avec les états au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2011, le groupe Bouygues a appliqué les normes, interprétations, principes et méthodes comptables existant dans les états financiers de l'exercice 2010 à l'exception des évolutions obligatoires édictées par les normes IFRS mentionnées ci-après, applicables au 1er janvier 2011 et de l'application anticipée de l'amendement IAS 1 ; 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 ou applicable par anticipation au 1er janvier 2011

- **IFRIC 14 :** Paiements d'avance dans le cadre d'une exigence de financement minimal (sans incidence sur les comptes).
- **IFRIC 19 :** Extinction de dettes financières avec des instruments de capitaux propres (sans incidence sur les comptes).
- **IAS 24 révisée :** Information relative aux parties liées (incidences sur les annexes présentées en note 20).
- **Amélioration des IFRS** (sans incidence sur les comptes).
- **Amendements IFRS 7 :** Informations à fournir sur les transferts d'actifs (norme obligatoire au 1er janvier 2012 non anticipée par le Groupe, incidence sur les annexes en cours de revue).

Principales autres normes, amendements, et interprétations essentielles publiées par l'IASB, non encore approuvés par l'Union Européenne

L'IASB a publié les principales normes et amendements suivants avant le 31 décembre 2011, qui ne sont pas encore entrés en vigueur :

Norme	Date d'application IASB*	Impacts Groupe attendus
Amendement IFRS 1 : hyperinflation grave et suppression des dates d'application fixes pour les nouveaux adoptants	1er juillet 2011	Sans incidence sur les comptes
Amendement IAS 12 : impôt différés : recouvrement des actifs sous-jacents	1er janvier 2012	Sans incidence sur les comptes
Amendement IAS 1 : présentation des postes des autres éléments du résultat global (OCI)[a]	1er juillet 2012	Incidence sur la présentation des comptes
IAS 28 révisée : participations dans les entreprises associées et coentreprises	1er janvier 2013	En cours d'évaluation
IAS 27 révisée : états financiers individuels	1er janvier 2013	Sans incidence sur les comptes
IFRS 10 : états financiers consolidés	1er janvier 2013	En cours d'évaluation
IFRS 11 : accords conjoints	1er janvier 2013	En cours d'évaluation
IFRS 12 : informations à fournir sur les participations dans les autres entités	1er janvier 2013	En cours d'évaluation
IFRS 13 : évaluation à la juste valeur	1er janvier 2013	En cours d'évaluation
Amendement IAS 19 : avantages du personnel	1er janvier 2013	En cours d'évaluation
IFRS 9 : instruments financiers classification et évaluations des actifs financiers	1er janvier 2015	Non estimable à ce jour (projet d'adoption suspendu par l'UE)

(*) sauf précision contraire, applicable aux exercices ouverts à compter de la date indiquée dans cette colonne
(a) L'amendement IAS 1, bien que non adopté par l'Europe, est appliqué par anticipation au 1er janvier 2011 par le Groupe dans la mesure où il n'entre pas en contradiction avec des textes déjà adoptés.

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 évènement ou une condition, le Groupe a fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes, donnant une image fidèle et comparable d'une période à l'autre afin que les 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.

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 :

> Au 31 décembre 2011, Bouygues détient 43,59 % 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 deux 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 30,75 %, et de sa représentation par deux administrateurs au conseil d'administration. La rubrique "Entités associées" à l'actif du bilan inclut la valorisation comptable de cette participation (y compris goodwill).

Contrats de concession et PPP (partenariats public-privé)

Dans le groupe Bouygues Construction, les contrats de concessions et PPP sont conclus vis-à-vis de collectivités par des sociétés dans lesquelles le Groupe détient une participation généralement inférieure à 20 % ; celles-ci ne sont pas consolidées, compte tenu du rôle effectivement limité du Groupe dans ces structures. Quant aux participations dans les sociétés concessionnaires, elles sont pour la plupart consolidées par mise en équivalence ou, à défaut, non consolidées.

Conformément à IAS 39, les participations non consolidées sont comptabilisées à leur juste valeur et font l'objet de tests d'évaluation de leur valeur.

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, selon la méthode dite du "goodwill complet"),
> à leur quote-part dans la juste valeur des seuls actifs et passifs identifiables de la société acquise (c'est-à-dire sans goodwill affecté aux minoritaires, selon la 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 du regroupement d'entreprise 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.

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

Les transactions en devises sont converties en euro en appliquant le taux moyen de change du jour de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères à la date de clôture sont convertis au cours de clôture. Les écarts de conversion sont comptabilisés en produits ou en charges. Les actifs et passifs non-monétaires libellés dans une devise étrangère, comptabilisés au coût historique, sont convertis au cours de change à la date de la transaction.

2.5.2 États financiers des entités dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro

Tous les actifs et passifs des entités consolidées dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro sont convertis au cours de clôture. Les produits et les charges sont convertis au cours de change moyen de l'exercice clôturé. Les écarts de change résultant de ce traitement et ceux résultant de la conversion des capitaux propres des filiales à l'ouverture de l'exercice en fonction des cours de clôture sont inclus sous la rubrique "Écarts de conversion" des capitaux propres consolidés. Les différences de change dégagées lors de la conversion de l'investissement net dans les filiales et dans les entreprises associées étrangères sont comptabilisées dans les capitaux propres.

2.6 Méthode d'appréciation des impositions

Les impositions différées sont constatées pour les différences entre les valeurs comptables et fiscales des éléments d'actifs et de passifs. Elles résultent :

- des différences temporaires apparaissant lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. Elles sont soit :
  - des sources d'impositions futures (impôts différés passifs) : il s'agit essentiellement de produits dont l'imposition est différée,
  - des sources de déductions futures (impôts différés actifs) : sont concernées principalement les provisions fiscalement non déductibles temporairement. Ces actifs sont comptabilisés dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible et sur lequel les différences temporelles pourront s'imputer ; et sont revus à chaque clôture.
- des reports fiscaux déficitaires (impôts différés actifs) dont il est probable qu'ils seront récupérés sur les exercices futurs.

Les impôts différés sont évalués aux taux d'impôt nationaux dont l'application est connue à la date d'arrêté des comptes, selon pays. Pour la France, le taux d'impôt appliqué pour les impôts différés dont l'utilisation est prévue en 2012 intègre la contribution exceptionnelle de 5 % votée dans le cadre de la nouvelle loi de finance révisée pour 2011 et 2012.

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)	(a)		
Constructions hors exploitation	10 à 40 ans	25 à 50 ans	-
Constructions industrielles	10 à 20 ans	-	20 ans
Installations techniques / matériels et outillages[b]	3 à 15 ans	3 à 7 ans	5 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles (Matériels de transport et de bureau)[b]	3 à 10 ans	2 à 10 ans	

(a) Ces terrains sont amortis selon le rythme d'épuisement du gisement sans que la durée globale d'amortissement ne puisse excéder 40 ans (Colas).
(b) Selon le type de matériels.

Conformément à la norme IAS 16, lorsqu'une immobilisation est structurée par composants à durée d'utilisation différente, ceux-ci sont comptabilisés et amortis comme des éléments distincts en actifs corporels.
Les profits et pertes sur cessions sont calculés par différence entre le produit de cession et la valeur nette comptable ainsi déterminée ; ils sont inclus en "Autres produits et charges d'exploitation".

Les durées d'amortissement sont revues annuellement ; elles peuvent être modifiées si les attentes diffèrent des estimations précédentes.

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 (comptabilisation d'un actif corporel et d'une dette financière le cas échéant).

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 :

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).

Les licences acquises en 2011 et 2012 (cf 1.2 et 1.4) ont été attribuées pour une durée de 20 ans et seront amorties à compter de leur mise en service respective.

2.7.3 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles du Groupe concernent notamment le droit au bail et les droits audiovisuels (TF1).

Droits audiovisuels TF1

Dans cette rubrique figurent les parts de films et de programmes audiovisuels produits ou coproduits par TF1 Films Production, TF1-Vidéo et TF1 Production, les droits audiovisuels de distribution et de négoce de TF1 DA et TF1 Entreprises, ainsi que les droits musicaux détenus par Une Musique.

Nature des immobilisations	Mode d'amortissement	Durée
Licence UMTS	linéaire	17,5 ans[a]
Activité FAI-IRU (et *front-fees)* (droits d'usage irrévocables)	linéaire	15 ans
Logiciels / développements informatiques et bureautique	linéaire	3 à 8 ans

(a) Licence UMTS attribuée en 2002 :
Amortissement depuis l'ouverture du réseau haut débit le 26 mai 2005.

Les droits audiovisuels sont comptabilisés à l'actif à leur coût historique. L'inscription en immobilisation et les modalités d'amortissement de ces droits se définissent comme suit :

	Catégories de droits audiovisuels		
	Parts coproductions cinématographiques	Droits audiovisuels de Distribution / Négoce	Droits musicaux
Modalités d'amortissement	Selon recettes sur 8 ans	• Distribution = selon recettes (avec minimum linéaire à 3 ans) • Négoce : linéaire sur 5 ans	Sur 2 ans avec : • 75 % valeur brute la 1re année, • 25 % valeur brute la 2e année
Inscription en immobilisation à l'actif du bilan	Au dernier tour de manivelle ou date du visa d'exploitation	À la signature des contrats	À la signature des contrats

> La modalité d'amortissement retenue pour les films coproduits par TF1 Films Production est conforme à la pratique du secteur : amortissement en fonction des recettes sur un horizon de temps limité en tenant compte de la chronologie des sources de revenus.

> Une dépréciation des droits audiovisuels est comptabilisée individuellement, le cas échéant, lorsque les prévisions de recettes futures ne couvrent pas la valeur nette comptable.

2.7.4 Suivi de la valeur des actifs immobilisés et des entités associées

Des tests de dépréciation de la valeur nette comptable des actifs immobilisés et de la participation dans les entités associées sont réalisés lorsqu'il existe un indice de perte de valeur.
Au moins une fois par an (lors de la clôture annuelle), la valeur au bilan des actifs incorporels à durée de vie indéfinie et des goodwill est comparée à leur valeur recouvrable.

Test de dépréciation de TF1, Bouygues Telecom et Colas

Afin de déterminer la valeur recouvrable, les actifs incorporels auxquels il n'est pas possible de rattacher directement des flux de trésorerie indépendants sont regroupés au sein de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils appartiennent, ou dans le groupe d'UGT au niveau duquel est apprécié le retour sur investissement des acquisitions (métiers pour le groupe Bouygues). La valeur recouvrable de l'UGT est déterminée comme suit :

a) Pour TF1, métier coté en Bourse et présentant une bonne liquidité : à partir du cours de Bourse si celui-ci est supérieur à la valeur comptable des actifs après prise en compte d'une prime de contrôle, sinon par application de la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) prenant en compte les spécificités de la participation (voir note b) ci-dessous).

b) Pour les autres métiers : par application de la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) prenant en compte les spécificités de la participation.

- Les flux de trésorerie sont issus du plan d'affaires à 3 ans élaboré par la direction du métier concerné approuvé par le conseil d'administration de l'entité et de Bouygues SA, en décembre 2011, sur la base des conditions de marché à cette date.
- 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, et ne peut pas faire l'objet d'une reprise.

Informations sur les tests de dépréciation du goodwill pratiqués pour TF1, Bouygues Telecom et Colas

- le calcul de la valeur recouvrable de TF1, Bouygues Telecom et Colas 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 trois 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 de croissance retenus à fin 2011 sont les suivants :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini
	H1[a]	H2[a]	
TF1	8,62 %	7,70 %	2 %
Bouygues Telecom	5,41 %	4,91 %	2 %
Colas	7,02 %	6,31 %	2 %

(a) Selon deux hypothèses de structure d'endettement :
H1 = 1/3 dette – 2/3 fonds propres / H2 = 2/3 dette – 1/3 fonds propres.

Test de dépréciation de la participation dans Alstom

Compte tenu du fait 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. Au 31 décembre 2011, la valeur comptable totale de la participation dans Alstom a fait l'objet d'un test de dépréciation, en la comparant à la valeur

recouvrable déterminée sur la base de prévisions établies par un panel d'analystes financiers.

> Les taux d'actualisation (wacc) et de croissance retenus au 31 décembre 2011 pour Alstom sont les suivants :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance appliqué sur les flux au-delà de 5 ans
	H1[a]	H2[a]	
Alstom	9,12 %	8,18 %	2 %

(a) Selon hypothèse de structure d'endettement : H1 = 1/3 dette – 2/3 fonds propres / H2 = 2/3 dette – 1/3 fonds propres.

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 2011 (TF1 / Alstom / Colas) ; à cette date, aucun événement significatif ne vient remettre en cause les valeurs comptables présentées pour ces sociétés.

Test de sensibilité

Pour ces UGT, ainsi que la participation dans Alstom, des analyses de sensibilité du calcul aux hypothèses clés (taux d'actualisation, taux de croissance, flux de trésorerie normatif) prises individuellement ou en utilisant des scénarios de variations combinées du taux d'actualisation et des flux de trésorerie normatifs, incluant des changements raisonnablement possibles de ces dernières, n'ont pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable deviendrait inférieure à la valeur comptable des actifs testés, nécessitant alors une dépréciation de ceux-ci.

L'appréciation de la valeur recouvrable ainsi déterminée (selon les deux hypothèses de structure d'endettement) reste supérieure à la valeur comptable des actifs testés.

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 rattachées 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.

Le groupe TF1 détient une participation de 33,5 % dans les activités de Groupe AB et a octroyé à son équipe dirigeante 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 TF1 d'une option d'achat, cette participation est inscrite au bilan en Actifs financiers non courants à sa juste valeur, soit 155 millions d'euros.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE).

Prêts et créances à taux variable : une réestimation périodique des flux de trésorerie traduit l'évolution des taux d'intérêt du marché et modifie le taux d'intérêt effectif et donc la valorisation du prêt ou de la créance.

Les prêts et créances font l'objet d'un suivi d'indication objective de dépréciation. Un actif financier est déprécié si sa valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable estimée lors des tests de dépréciation. La perte de valeur est enregistrée en compte de résultat (voir détail en 3.2.4).

Contrats de concession et PPP (Partenariat Public Privé)

Le Groupe détient des participations titulaires de contrats de concessions/PPP (Partenariat Public Privé) qui sont traités conformément à l'interprétation IFRIC 12. Ces contrats sont signés chez Bouygues Contruction et Colas, et sont analysés au cas par cas.

Dans le cas de la méthode de la créance financière, la créance initiale représente la juste valeur des travaux réalisés et est ensuite comptabilisée au coût amorti selon la méthode définie par l'IAS 39.

Elle représente donc le montant des travaux réalisés, augmenté des intérêts cumulés calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif, et diminué des paiements reçus du concédant.

2.8 Actif courant

2.8.1 Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût de revient (FIFO ou PMP selon 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.

L'ensemble des charges de publicité sont traitées 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 TF1, et de la part coproducteur relative aux émissions réalisées pour le compte des chaînes du groupe TF1.

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 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 car l'essentiel de son endettement est à taux fixe grâce à des emprunts obligataires à taux fixe et à un portefeuille d'instruments de couverture de taux permettant de transformer la dette à taux variable en dette à taux fixe.

La charge financière du Groupe ne serait que peu affectée par une fluctuation des taux d'intérêts

européens ou par une évolution divergente de ceux-ci par rapport aux taux d'intérêt dans les principales devises hors de la zone euro.

Enfin, les dettes financières à taux variable figurant au bilan sont, en moyenne sur l'exercice, inférieures à la trésorerie disponible placée également à taux variable.

2.9.2 Principes communs relatifs aux instruments financiers de couverture

Les instruments utilisés sont limités aux produits suivants : achats et ventes à termes de devises, *swaps* de devise, achats d'options de change dans le cadre de la couverture du risque de change ; *swaps* de taux d'intérêt, *future rate agreements,* achat de *caps* et de *tunnels* dans le cadre de la couverture du risque de taux.

Ils ont pour caractéristiques :

- de n'être utilisés qu'à des fins de couverture,
- de n'être traités qu'avec des banques françaises et étrangères de premier rang,
- de ne présenter aucun risque d'illiquidité en cas de retournement éventuel.

L'utilisation de ces instruments, le choix des contreparties et, plus généralement, la gestion de l'exposition au risque de change et au risque de taux, font l'objet d'états de *reporting* spécifiques à destination des organes de direction et de contrôle des sociétés concernées.

2.9.3 Règles de couverture

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 1er janvier 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.

À cette fin, le plan d'affaires constitue un des outils de pilotage du Groupe permettant à la société mère d'appréhender la situation de chacun des métiers comme de l'ensemble du Groupe, et son incidence sur les capitaux propres consolidés.

Dans la ligne des principes énoncés ci-dessus, le Groupe laisse une certaine autonomie aux filiales des métiers et à leur société mère pour gérer leurs capitaux propres en fonction de leurs objectifs et besoins, dans la mesure où les activités variées des métiers nécessitent des niveaux de capitaux propres qui peuvent être différents.

Par endettement net, le Groupe entend l'ensemble des dettes financières, y compris instruments financiers passifs liés aux dettes et placements financiers, minoré de la trésorerie et équivalents de trésorerie, et des instruments financiers liés.

2.11 Passif non courant

2.11.1 Dettes financières non courantes (part à plus d'un an)

À 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, etc.).

Les coûts encourus du fait de l'obligation contractuelle incombant à l'entreprise en raison d'une dégradation immédiate de l'environnement font l'objet d'une provision.

> 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 entraîné de dépréciation significative dans les comptes du Groupe.
- les hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer la valeur actuelle de l'obligation et le coût des services rendus au cours de l'exercice, au titre des prestations définies, 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, 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 etc.,
- 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 note 16 de l'annexe.

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 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, 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" :

  Les clients Forfaits Non Bloqués cumulent un certain nombre de points au fur et à mesure de leur facturation ; ces clients pourront, par la suite, utiliser les points ainsi acquis pour obtenir le renouvellement de leur terminal téléphonique à condition de se réengager pour une durée minimale de douze mois. Les clients Forfaits Bloqués bénéficient d'un programme de renouvellement depuis 2011 grâce auquel ils peuvent renouveler leur terminal à des conditions avantageuses à partir d'une ancienneté de vingt-quatre mois et moyennant réengagement.

  En vertu de l'interprétation IFRIC 13 (§ AG1 à AG3), Bouygues Telecom a procédé à l'évaluation de la juste valeur de l'avantage attribué dans le cadre des programmes de fidélisation ; aucun chiffre d'affaires n'a été différé à ce titre.

2.13.2 Comptabilisation des contrats de construction

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

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

Il correspond au résultat opérationnel 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 2011 et ne font pas obstacle à la comparaison avec les états financiers établis au 31 décembre 2010.

Le chiffre d'affaires réalisé en 2011 par la société Leadbitter (Bouygues Construction) depuis son acquisition s'élève à 384 millions d'euros. Celui de Gamma Materials Ltd n'est pas significatif.

Le chiffre d'affaires réalisé par Colas – Mayotte au 31 décembre 2011, et exercices comparatifs, a fait l'objet d'un retraitement en "chiffre d'affaires France", depuis que ce territoire d'Outre-Mer est devenu un département français au 1er janvier 2011 :

> au 31 décembre 2011 = + 69 millions d'euros

> au 31 décembre 2010 = + 70 millions d'euros

NOTE 3 • ACTIF NON COURANT 19 442

L'actif non courant détaillé par métier figure en note 16 "Information sectorielle".

3.1 Synthèse des investissements consolidés nets de l'exercice (exploitation et financier)

	2011	2010
Immobilisations corporelles	1 677	1 377
Immobilisations incorporelles	379	130
Investissements opérationnels	**2 056**	**1 507**
Actifs financiers non courants (titres consolidés, participations non consolidées et autres titres immobilisés)	149	494
Investissements consolidés	**2 205**	**2 001**
Cessions d'actifs non courants	(205)	(323)
Investissements nets	**2 000[a]**	**1 678**

(a) dont investissements nets : Bouygues Telecom = 1 089 (681 en 2010), Colas = 496 (500 en 2010)

3.2 Actif non courant : analyse des variations nettes de l'exercice

3.2.1 Immobilisations corporelles 6 542

	Terrains et constructions	Installations, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours et avances versées sur commandes	Total
Brut					
31/12/2009	**1 860**	**9 780**	**2 288**	**370**	**14 298**
Flux 2010					
Écarts de conversion	35	117	34	1	187
Changements de perimètre	(23)	121	12	18	128
Investissements de l'exercice	62	691	293	331	1 377
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
Flux 2011					
Écarts de conversion	8	28	2	(1)	37
Changements de perimètre	35	11	8	(1)	53
Investissements de l'exercice	134	896	336	311	1 677[a]
Cessions, virements et divers	(41)	(237)	(141)	(289)	(708)
31/12/2011	**2 059**	**11 011**	**2 735**	**451**	**16 256**
dont locations financement	24	97	66		**187**
Amortissements, dépréciations et pertes de valeur					
31/12/2009	**(621)**	**(6 218)**	**(1 532)**		**(8 371)**
Flux 2010					
Écarts de conversion	(11)	(69)	(21)		(101)
Changements de perimètre	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)
Flux 2011					
Écarts de conversion	(1)	(15)	(2)		(18)
Changements de perimètre		(1)	(5)		(6)
Dotations et reprises	(71)	(882)	(299)		(1 252)
Cessions, virements et divers	46	401	153		600
31/12/2011	**(675)**	**(7 220)**	**(1 819)**		**(9 714)**
dont locations financement	(10)	(55)	(62)		(127)
Net					
31/12/2010	**1 274**	**3 590**	**864**	**431**	**6 159**
dont locations financement	15	49	8		72
31/12/2011	**1 384**	**3 791**	**916**	**451**	**6 542**
dont locations financement	14	42	4		60

(a) Dont Bouygues Telecom + 771 (dont investissements réseau mobile pour + 492) et Colas + 527

Engagements d'exploitation (avec contrepartie) non encore comptabilisés

Immobilisations corporelles	Échéances			Total 2011	Total 2010
	à moins d'un an	un à cinq ans	à plus de cinq ans		
Colas : commandes en cours de matériels	51			**51**	82
Bouygues Telecom : commandes en cours d'immobilisations (équipements de réseaux)	155	14		**169**	275
TOTAL	**206**	**14**	**0**	**220**	**357**

3.2.2 Immobilisations incorporelles 1 209

	Frais de développement[a]	Concessions, brevets et droits assimilés	Autres immobilisations incorporelles	Total
Brut				
31/12/2009	**220**	**1 227**	**1 357**	**2 804**
Flux 2010				
Écarts de conversion		2	2	4
Changements de perimètre		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**
Flux 2011				
Écarts de conversion			1	1
Changements de perimètre	(5)	(1)	(15)	(21)
Investissements	25	72	282	379[c]
Cessions, virements et divers	(57)	39	(23)	(41)
31/12/2011	**216**	**1 388**	**1 599**	**3 203**
Amortissements, dépréciations et pertes de valeur				
31/12/2009	**(170)**	**(511)**	**(1 135)**	**(1 816)**
Flux 2010				
Écarts de conversion		(1)	(1)	(2)
Changements de perimètre		(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)**
Flux 2011				
Écarts de conversion			(1)	(1)
Changements de perimètre	5	1	13	19
Dotations et reprises	(23)	(91)	(48)	(162)
Cessions, virements et divers	56	(32)	21	45
31/12/2011	**(168)**	**(674)**	**(1 152)**	**(1 994)**
Net				
31/12/2010	**47**	**726**	**217**	**990**
31/12/2011	**48**	**714[b]**	**447**	**1 209**

(a) Frais de développement :
- les frais de développement sur logiciels sont généralement activés (Bouygues Telecom pour l'essentiel)
- les frais de développement ayant un caractère permanent et récurrent ne répondant pas aux conditions d'activation imposées par IAS 38 sont pris en charges (principalement Colas)
(b) dont Bouygues Telecom / licence UMTS (net) = 382
(c) dont Bouygues Telecom : autorisation d'utilisation de fréquences de 15 MHz duplex dans la bande 2,6 GHz pour 228

Engagements d'exploitation (avec contrepartie) non encore comptabilisés

Immobilisations incorporelles	Échéances			Total 2011	Total 2010
	à moins d'un an	un à cinq ans	à plus de cinq ans		
TF1 : droits audiovisuels (sécurisation de la grille de programme des années futures)	14			**14**	20
Bouygues Telecom : engagements sur investissements (autorisation d'utilisation de fréquences)	683			**683[a]**	
TOTAL	**697**	**0**	**0**	**697**	**20**

(a) Autorisation d'utilisation de fréquences de 10 MHz duplex dans la bande 800 MHz

3.2.3 Goodwill 5 580

Évolution de la valeur nette au 31 décembre 2011 : + 49 (entités intégrées uniquement / mises en équivalence : voir "Entités associées")

	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
01/01/2010	**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**	**(80)**	**5 531**
Flux 2011			
Changements de périmètre	28	18	46
Dotations		(3)	(3)
Autres mouvements (change et autres)	6		6
31/12/2011	**5 645**	**(65)**	**5 580**

Répartition du goodwill par unité génératrice de trésorerie (UGT)

UGT	31/12/2011		31/12/2010	
	Total	% Bouygues ou filiales	Total	% Bouygues ou filiales
Bouygues Construction[a]	388	99,97	347	99,97
Colas[b]	1 069	96,55	1 063	96,62
TF1[b]	1 458	43,59	1 468	43,09
Bouygues Telecom[b]	2 664	89,55	2 651	89,55
Autres activités	1		2	
Total Bouygues	**5 580**		**5 531**	

(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 2011 (en euros)

	Valeur comptable consolidée par action	Cours de clôture de l'action au 31/12/2011
TF1	13,67	7,54[a]
Colas	98,12	103,00
Alstom	50,79	23,43

Au 31 décembre 2011, les tests de dépréciation ont été réalisés selon méthodologie décrite en note 2 ; ils ne font pas apparaître de valeur recouvrable de l'UGT inférieure à la valeur comptable des actifs testés.

(a) 8,67 euros après prise en compte d'une prime de contrôle

3.2.4 Actifs financiers non courants 6 111

Ils incluent :

- Les entités associées (mises en équivalence) pour 5 085 ;
- Les autres actifs financiers non courants (prêts, créances, titres non consolidés…) ;
- Les impôts différés actif et créances fiscales à long terme.

	Entités associées	Participations non consolidées	Autres actifs non courants	Total	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Actifs d'impôts différés non courants
31/12/2009	**4 962**	**276**	**331**	**5 569**	**(213)**	**5 356**	**273**
Flux 2010							
Changements de périmètre	(97)	11	1	(85)	(7)	(92)	22
Investissements / augmentations diverses	345	22	111	478		478	
Dotations / reprises					(11)	(11)	
Cessions et réductions diverses	(157)	(10)	(82)	(249)		(249)	
Virements de rubriques et autres affectations	(25)	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**

	Entités associées[a]	Participations non consolidées	Autres actifs non courants	Total	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Actifs d'impôts différés non courants
31/12/2010	**5 028**	**467**	**418**	**5 913**	**(234)**	**5 679**	**261**
Flux 2011							
Changements de périmètre		(4)	(7)	**(11)**	(13)	**(24)**	**(3)**
Investissements / augmentations diverses	199	62	128	**389**		**389**	
Dotations / reprises					(2)	**(2)**	
Cessions et réductions diverses	(115)	(2)	(55)	**(172)**		**(172)**	**(2)**
Virements de rubriques et autres affectations	(12)[b]	5	19	**12**	(27)	**(15)**	
31/12/2011	**5 100**	**528**	**503**	**6 131**	**(276)**	**5 855**	**256**
Amortissements et dépréciations	**(15)**	**(149)**	**(112)**	**(276)**			
Valeur nette	**5 085**	**379**	**391**	**5 855**			**256**

(a) Y compris goodwill sur entités associées : 2 748 au 31 décembre 2011
(b) Concerne pour l'essentiel les écarts actuariels sur provision IFC Alstom (dont variation réserve de conversion (30))

6 111

3.2.4.1 Participations dans les entités associées 5 085

Détail des composantes de la valorisation	Quote-part sur capitaux propres	Quote-part résultat exercice	Goodwill sur entités associées	Valeur nette
31/12/2009	**1 748**	**393**	**2 816**	**4 957**
Flux 2010				
Écarts de conversion	32			32
Investissements et augmentation de capital	94		126	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**
Flux 2011				
Écarts de conversion	(4)			(4)
Investissements et augmentation de capital	7		2	9
Résultat de l'exercice		198		198
Dotations				
Affectation du résultat N-1, cessions, virements et divers	150	(281)	(7)	(138)
31/12/2011	**2 139**	**198**	**2 748**	**5 085[a]**

(a) Dont : Alstom = 4 444 / Cofiroute (Colas) = 488 (voir ci-après)

Le Groupe Bouygues détient des participations dans des entreprises associées dont la liste est fournie en note 24 (liste du périmètre au 31 décembre 2011).

Principales entités associées

	31/12/2010	Flux net 2011	31/12/2011	Dont quote-part de résultats
Alstom	4 366	77	**4 444[b]**	175[a]
BTP				
Sociétés concessionnaires d'ouvrages	62	(13)	**49**	(11)
Filiales diverses	5	0	**5**	(2)
Routes				
Cofiroute	490	(2)	**488**	49
Filiales diverses	65	14	**79**	9
Médias	14	(13)	**1**	(14)
Autres filiales	18	2	**19**	(8)
Total	**5 020**	**65**	**5 085**	**198**

(a) Contribution du groupe Alstom : net d'amortissement de survaleur 2011 : 190 – 15 = 175
(b) Dont goodwill = 2 592

Pour les deux principales entités associées, les montants globalisés au titre des principaux actifs, passifs, produits et charges sont donnés ci-après :

Montants exprimés à 100 %	31/12/2011	
	Alstom[a]	Cofiroute
Actif non courant	12 487	5 825
Actif courant	17 294	655
Total actif	**29 781**	**6 480**
Capitaux propres	4 102	2 142
Passif non courant	6 378	3 665
Passif courant	19 301	673
Total passif	**29 781**	**6 480**
Chiffre d'affaires	**9 389**	**1 331**
Résultat opérationnel courant	**627**	**602**
Résultat net	**368**	**294**
Résultat net part du Groupe	**363**	**49**

Montants exprimés à 100 %	31/12/2010	
	Alstom[b]	Cofiroute
Actif non courant	12 042	5 841
Actif courant	17 591	568
Total actif	**29 633**	**6 409**
Capitaux propres	4 152	2 150
Passif non courant	6 165	3 726
Passif courant	19 316	533
Total passif	**29 633**	**6 409**
Chiffre d'affaires	**20 923**	**1 292**
Résultat opérationnel courant	**1 570**	**584**
Résultat net	**490**	**312**
Résultat net part du Groupe	**462**	**312**

(a) états financiers publiés au 30 septembre 2011 par Alstom (clôture annuelle au 31 mars 2012)
(b) états financiers publiés à la clôture annuelle au 31 mars 2011

3.2.4.2 Participations non consolidées et autres actifs financiers non courants

770

Principales participations non consolidées nettes au 31 décembre 2011

Participations	31/12/2011								31/12/2010
	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									
Immobilier									
Société Maintenance technologique	5		5	100,0 %					
Colas									
Carrières Lamalou[b]	16		16	100,0 %					
STPC - Travaux Publics de Concassage[b]	12		12	100,0 %					
Béziers Béton[b]	6		6	100,0 %					
Montpellier Béton[b]	4		4	100,0 %					
Sociétés d'enrobés ou de liants[a]	14	(2)	12						12
TF1									
Groupe AB (option de vente)	155		155	33,5 %					155
Sylver	4		4	49,0 %					4
Serendipity									
Wonderbox	6		6	11,1 %					2
Sous-total	**222**	**(2)**	**220**						**173**
Sociétés étrangères									
Construction									
IEC Investments (Hong Kong)	54		54	15,0 %	150	20	26	(14)	53
Socoprim (Cote d'Ivoire)	13		13	61,0 %	96	73			13
Bombela (Afrique du Sud)	9		9	17,0 %	411	399	17		9
VSL Corporation (États-Unis)	22	(22)	0	100,0 %					
TF1									
Wikio	4		4	10,1 %					4
A1-International (Pays-Bas)	13	(13)	0	50,0 %					
Colas									
Sociétés d'enrobés ou de liants[a]	2	(1)	1						1
Sous-total	**117**	**(36)**	**81**						**80**
Filiales et participations diverses	189	(111)	78						76
Total	**528**	**(149)**	**379**						**329**

(a) Les informations sur les "Sociétés d'enrobés ou de liants" 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)
(b) Ces sociétés non consolidées ont été acquises fin 2011 par Colas auprès du groupe Servant, et seront consolidées en 2012

Autres actifs financiers non courants	**391**	
> créances rattachées à des participations	74	
> prêts et créances immobilisés	174	
> autres immobilisations financières :	143	
- Dépôts et cautionnements versés net		*125*
- Fonds communs de placement		*10*
- Autres titres immobilisés : divers inférieurs unitairement à 2 millions d'euros		*8*

Répartition par nature des participations non consolidées et autres actifs financiers non courants (hors entités associées) 770

	Évaluation 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
31/12/2010	**206**	**161**	**292**	**659**
Flux 2011	39[f]	(5)	77[e]	**111**
31/12/2011	**245**	**156[d]**	**369**	**770**
Échéance à moins d'1 an			36	**36**
Échéance entre 1 et 5 ans			90	**90**
Échéance supérieure à 5 ans			243	**243**

(a) Impact de réestimation affecté en capitaux propres, sauf en cas de baisse significative et prolongée de la valeur (variation en résultat)
(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)
(f) Flux 2011 : concerne essentiellement Colas (acquisitions fin 2011 destinées à être consolidées en 2012)

Participations dans les coentreprises

Le groupe Bouygues détient plusieurs participations dans des coentreprises dont la liste est fournie en note 24 (liste du périmètre au 31 décembre 2011).

Montants cumulés inclus à l'actif / passif et au compte de résultat :

Quote-part Bouygues dans les coentreprises	31/12/2011	31/12/2010
Actif non courant	246	183
Actif courant	1 156	941
Total Actif	**1 402**	**1 124**
Capitaux propres	(90)	(136)
Passif non courant	132	136
Passif courant	1 360	1 124
Total Passif	**1 402**	**1 124**
Chiffre d'affaires	**1 279**	**1 181**
Résultat opérationnel	**27**	**13**
Résultat net	**28**	**11**

3.2.5 Actifs d'impôts non courants 256

Voir détail en note 7

NOTE 4 • ACTIF COURANT

4.1 Stocks 2 727

	31/12/2011			31/12/2010		
	Brut	Dépréciation[a]	Net	Brut	Dépréciation[a]	Net
Stocks de promotion immobilière	1 289	(113)	**1 176[b]**	1 338	(112)	1 226
Stocks de matières premières et produits finis	955	(40)	**915**	877	(41)	836
Programmes et droits de diffusion (TF1)	778	(142)	**636**	771	(153)	618
Total	**3 022**	**(295)**	**2 727**	**2 986**	**(306)**	**2 680**
(a) dont : dotations		*(93)*			*(76)*	
reprises		*99*			*90*	

(b) dont Bouygues Immobilier : immeubles en cours = 1 014, immeubles achevés = 15

Engagements d'exploitation (avec contrepartie) non encore comptabilisés

TF1 : grilles de programmes des années futures

L'échéancier des contrats d'acquisitions de droits de diffusion et de droits de retransmissions sportives est le suivant :

	Échéances			Total 2011	Total 2010
	à moins d'un an	d'un à cinq ans	à plus de cinq ans		
Programmes et droits de télédiffusion[a]	582	852	77	**1 511**	1 605
Droits de retransmissions sportives	185	402	4	**591**	636
Total	**767**	**1 254**	**81**	**2 102**	**2 241**
Rappel au 31/12/2010	**751**	**1 331**	**159**	**2 241**	

(a) 2011 : une partie de ces contrats est libellée en devises : 18,9 millions d'euros en CHF, 3,1 millions d'euros en GBP, 282,7 millions d'euros en USD.

	Échéances			Total 2011	Total 2010
	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	**282**			**282**	**269**
Bouygues Telecom					
Sécurisation des approvisionnements de terminaux	**170**			**170**	**156**

4.2 Avances et acomptes versés sur commandes 390

	31/12/2011			31/12/2010		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Avances et acomptes versés sur commandes	404	(14)	**390**	410	(14)	**396**

4.3 Clients / Actif d'impôts / Autres créances courantes 8 910

	31/12/2011			31/12/2010		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Créances clients et comptes rattachés (clients, factures à établir)	**7 278**	(539)	**6 739**	**6 624**	(457)	**6 167**
Actifs d'impôts courants (créances fiscales)	**123**	(2)	**121**	**136**	(2)	**134**
Autres créances et comptes de régularisation :						
• Autres créances opérationnelles (personnel, organismes sociaux, État et autres créances)	1 338	(79)	**1 259**	1 292	(76)	1 216
• Créances diverses	656	(81)	**575**	630	(81)	549
• Paiements d'avance	216		**216**	217		217
Total autres créances courantes	**2 210**	(160)	**2 050**	**2 139**	(157)	**1 982**
Total	**9 611**	**(701)**	**8 910**	**8 899**	**(616)**	**8 283**

Répartition des créances clients nettes entre encours non échus et encours échus (échéancier de paiement) 31/12/2011 et 31/12/2010

	Encours	Encours échus			
	non échus	0 à 6 mois	6 à 12 mois	> 12 mois	Total
Créances clients et comptes rattachés	5 213	1 235	381	449	**7 278**
Dépréciations des créances clients et comptes rattachés	(73)	(76)	(103)	(287)	**(539)**
Total créances clients et comptes rattachés 31/12/2011	**5 140**	**1 159**	**278**	**162[a]**	**6 739**
Total créances clients et comptes rattachés 31/12/2010	**4 483**	**1 292**	**184**	**208**	**6 167**

(a) dont Colas : 81, Bouygues Construction : 56

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 3 415

	31/12/2011			31/12/3010		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Disponibilités	1 297		**1 297[a]**	1 977		**1 977**
Équivalents de trésorerie	2 124	(6)	**2 118[b]**	3 601	(2)	**3 599**
Total	**3 421**	**(6)**	**3 415**	**5 578**	**(2)**	**5 576**

(a) dont Bouygues SA : dépôts à terme inférieurs à 3 mois = 329

(b) Les équivalents de trésorerie sont détenus pour 1 965 par Bouygues SA.

Les placements de trésorerie sont effectués par le Groupe auprès de banques françaises et étrangères de premier rang.

Les disponibilités et équivalents de trésorerie peuvent être facilement convertis en numéraire.

Ils sont valorisés à leur juste valeur.

L'intégralité des placements de trésorerie et d'équivalents de trésorerie est disponible à fin 2011.

La trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie comprend les éléments suivants par devise au 31 décembre 2011 :

Répartition de la trésorerie et équivalents de trésorerie par devise	Euro	Livre sterling	Franc suisse	Autres devises Europe	Dollar US	Autres devises	Total 31/12/2011	Total 31/12/2010
Disponibilités	655	131	33	1	54	423	**1 297**	**1 977**
Équivalents de trésorerie	2 104				1	13	**2 118**	**3 599**
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	(99)		(1)	(51)		(88)	**(239)**	**(294)**
Total 31/12/2011	**2 660**	**131**	**32**	**(50)**	**55**	**348**	**3 176**	**5 282**
Total 31/12/2010	**4 795**	**103**	**53**	**(19)**	**38**	**312**	**5 282**	

4.5 Analyse des amortissements et dépréciations d'actif, provisions au passif et au compte de résultat

		Dotations et reprises opérationnelles					
	31/12/2010	Change	Amortissements	Dépréciations et provisions	Reprises non utilisées	Autres flux[a]	31/12/2011
Amortissements, dépréciations sur immobilisations corporelles, incorporelles	(10 933)	(19)	(1 414)			658	**(11 708)**
Dépréciations goodwill	(80)			(3)		18	**(65)**
Dépréciations des participations non consolidées	(138)			(4)		(7)	**(149)**
Dépréciations autres actifs financiers non courants	(96)			1		(32)	**(127)**
Dépréciations stocks	(306)	1		(16)	22	4	**(295)**
Dépréciations créances clients et comptes rattachés	(457)			(121)	47	(8)	**(539)**
Dépréciations valeurs mobilières de placement	(2)			(3)		(1)	**(6)**
Dépréciations autres actifs courants	(173)			(13)	6	4	**(176)**
Total Actif	**(12 185)**	**(18)**	**(1 414)**	**(159)**	**75**	**636**	**(13 065)**
Provisions courantes et non courantes	**(2 800)**	**7**		**(243)**	**300**	**40**	**(2 696)**
Total Passif	**(2 800)**	**7**		**(243)**	**300**	**40**	**(2 696)**

(a) Reprises sur cessions, changement de périmètre, dotations nettes financières

4.6 Autres actifs financiers courants 38

	31/12/2011	31/12/2010
Instruments financiers de couverture des dettes financières	23	13
Autres actifs financiers (créances financières à - 1 an / instruments financiers sur BFR, etc.)	15	18
Total	**38**	**31**

NOTE 5 • INFORMATION SUR LES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

5.1 Capital de Bouygues SA (en euros) 314 869 079 €

Au 31 décembre 2011, le capital social de Bouygues SA est constitué de 314 869 079 actions de un euro, dont l'évolution sur l'année 2011 a été la suivante :

		Variations 2011		
	Au 31/12/2010	Réduction	Augmentation	Au 31/12/2011
Actions	365 862 523	(51 639 953)[a]	646 509[b]	314 869 079
Nombre de titres	**365 862 523**	**(51 639 953)**	**646 509**	**314 869 079**
Nominal	1 €			1 €
Capital en euros	**365 862 523**	**(51 639 953)**	**646 509**	**314 869 079**

(a) Annulation des actions propres détenues par Bouygues SA (dont sur OPRA : 41 666 666 actions)
(b) Après levée de stocks options

5.2 Part Groupe et intérêts minoritaires : détail par nature au 31/12/2011

	Capital	Prime d'émission	Réserves liées au capital	Report à nouveau	Réserves et résultat consolidés	Opérations affectées directement en capitaux propres	Total 31/12/2011
Part Groupe	315	839	807	1 790	4 759	(149)	**8 361**
Intérêts minoritaires					1 311	6	**1 317**
Capitaux propres d'ensemble	**315**	**839**	**807**	**1 790**	**6 070**	**(143)[a]**	**9 678**

(a) Solde cumulé à fin 2011 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 2011 (part Groupe)	Exercice 2010 (part Groupe)
Réserve de conversion	1	61	32
Réserve de variation de juste valeur (instruments financiers)	2	(69)	21
Réserve des écarts actuariels	3	25	(12)
Impôts sur les opérations en capitaux propres		2	(4)
Quote-part des retraitements sur mises en équivalence		(49)	(16)
Sous-total		**(30)**	**21**

	(Intérêts minoritaires)	(Intérêts minoritaires)
Autres produits et charges sur intérêts minoritaires	2	8
Total	**(28)**	**29**

5.3.1 Réserve de conversion

Principaux écarts de conversion au 31 décembre 2011 déterminés sur les états financiers consolidés des sociétés étrangères exprimés en devise (filiales intégrées et mises en équivalence) :

	31/12/2010	Flux 2011	31/12/2011
US dollar	(13)	11	(2)
Dollar canadien	30	3	33
Dollar australien	7	2	9
Livre sterling	(12)	6	(6)
Bath Thailandais	2	5	7
Rand	(55)	40	(15)
Franc suisse	7	1	8
Couronne tchèque	9	(2)	7
Divers	33	(5)	28
Total	**8**	**61[b]**	**69[a]**

(a) Y compris variations de change cumulées issues des entités associées : 17 (dont Alstom + 9)
(b) Répartition : filiales intégrées = + 61, changement de périmètre = + 4, filiales mises en équivalence = (4)

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)

	31/12/2010	Flux 2011	31/12/2011
Variation brute (sociétés intégrées)	53	(69)	**(16)**

Principalement : instruments financiers de couverture de flux futurs, de change et variation de juste valeur sur actifs disponibles à la vente.

5.3.3 Réserve d'écarts actuariels sur avantages du personnel (IAS19) (part Groupe)

	31/12/2010	Flux 2011	31/12/2011
Variation brute (sociétés intégrées)	(11)	38[a]	**27**

(a) dont 13 d'autres mouvements

5.4 Analyse de la rubrique "Autres opérations avec les actionnaires" (part Groupe)

Paiements fondés sur des actions (IFRS2) : impacts sur capitaux propres consolidés

	2011	2010	(contrepartie de la charge affectée au compte de résultat)
Stocks-options TF1 et Bouygues SA			
Affectation aux réserves :			
• TF1	**1**	**1**	
• Bouygues SA	**18**	**25**	Charge 2011 calculée selon plans octroyés depuis juin 2005
Charge Groupe	**19**	**26**	
Opérations d'actionnariat salarié 2009			
• Opération Bouygues Confiance 5		**8**	Coût de l'avantage octroyé aux salariés
Total	**19**	**34**	

NOTE 6 • PROVISIONS NON COURANTES ET COURANTES

6.1 Provisions non courantes 1 865

	Avantages au personnel à long terme[a]	Litiges, contentieux, réclamations travaux[b]	Garanties données[c]	Autres provisions non courantes[d]	Total
31/12/2009	**455**	**343**	**368**	**561**	**1 727**
Flux 2010					
Écarts de conversion	2	0	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)[e]
Gains et pertes actuariels	11	0	0	0	11
Virements de rubriques et divers	1	(2)	3	23	25
31/12/2010	**498**	**364**	**372**	**636**	**1 870**
Flux 2011					
Écarts de conversion	1	0	0	(1)	0
Changements de périmètre	0	0	0	(6)	(6)
Dotations	41	99	110	108	358
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(27)	(106)	(104)	(88)	(325)[f]
Gains et pertes actuariels	(27)	0	0	0	(27)
Virements de rubriques et divers	(6)	3	4	(6)	(5)
31/12/2011	**480**	**360**	**382**	**643**	**1 865**

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.

(a) Avantages au personnel à long terme		***480***	***dont principaux métiers concernés :***	
Indemnités de fin de carrière (IFC)	*308*		*Bouygues Construction*	*126*
Médailles du travail	*122*		*Colas*	*259*
Autres avantages au personnel long terme	*50*		*TF1*	*29*
			Bouygues Telecom	*42*
(b) Litiges et contentieux		***360***		
Provisions sur litiges clients	*182*		*Bouygues Construction*	*195*
Réclamations sous-traitants	*36*		*Bouygues Immobilier*	*40*
Autres litiges personnel et divers	*142*		*Colas*	*112*
(c) Garanties données		***382***		
Provisions garanties données	*275*		*Bouygues Construction*	*273*
Provisions garanties complémentaires bâtiment / génie civil / travaux publics	*107*		*Bouygues Immobilier*	*28*
			Colas	*81*
(d) Autres provisions non courantes		***643***		
Risques liés aux contrôles administratifs divers	*168*		*Bouygues Construction*	*203*
Provisions risques divers étranger	*103*		*Colas*	*297*
Provisions filiales et participations	*60*		*Bouygues Telecom*	*81*
Démantèlement et remise en état des sites	*212*			
Autres provisions non courantes	*100*			
(e) dont reprises de provisions non utilisées :	*(157)*			
(f) dont reprises de provisions non utilisées :	*(175)*			

6.2 Provisions courantes 831

Provisions liées au cycle d'exploitation (voir note 2) :

	Provisions garanties données aux clients	Provisions risques chantiers travaux et fin de chantiers[e]	Provisions pour pertes à terminaison[b]	Autres provisions courantes[a]	Total
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)[c]
Virements de rubriques et divers				(12)	(12)
31/12/2010	**57**	**294**	**282**	**297**	**930**
Flux 2011					
Écarts de conversion		1	(6)	(2)	(7)
Changements de périmètre	(1)	(2)	(2)	3	(2)
Dotations	25	139	95	136	395
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(23)	(139)	(165)	(158)	(485)[d]
Virements de rubriques et divers	(2)	(4)	1	5	
31/12/2011	**56**	**289**	**205**	**281**	**831**

(a) autres provisions courantes dont :

Charges de réassurance	*7*	***Dont activités concernées :***	
Litiges clients (courant) et garanties de passif (TF1)	*27*	*Bouygues Construction*	*63*
Fidélisation clients (Bouygues Telecom)	*23*	*Bouygues Immobilier*	*44*
Remise en état des sites (courant)	*10*	*Colas*	*76*
Garanties locatives (Bouygues Immobilier)	*4*	*TF1*	*57*
Provisions courantes diverses	*210*	*Bouygues Telecom*	*26*
		Challenger Réassurance	*7*

(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 : (127)

(d) dont reprises de provisions non utilisées : (125)

(e) Bouygues Construction et Colas pour l'essentiel

NOTE 7 • ACTIF ET PASSIF D'IMPÔT NON COURANT 256 / 203

7.1 Actif d'impôt non courant

	31/12/2010	Flux 2011	31/12/2011
Impôts différés actif			
Bouygues Construction	84	(7)	77
Bouygues Immobilier	39	(16)	23
Colas	133	19	152
Bouygues Telecom	6	(6)	
TF1	3	3	6
Bouygues SA et autres	(4)	2	(2)
Total impôt actif non courant	**261**	**(5)**	**256**

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*

7.2 Passif d'impôt non courant

	31/12/2010	Flux 2011	31/12/2011
Impôts différés passif	112	90	**202[a]**
Autres impôts long terme		1	**1**
Total impôt passif non courant	**112**	**91**	**203**

(a) Dont Colas : 110 et Bouygues Telecom : 72

7.3 Répartition des impôts différés nets par métier

Nature des impôts différés nets par métier	Actif / Passif d'impôt différé net 31/12/2010	Variation périmètre	Variation change	Flux 2011 Produits	Flux 2011 Charges	Autres[a]	Actif / Passif d'impôt différé net 31/12/2011
A - Déficits fiscaux							
Bouygues Construction	3						**3**
Bouygues Immobilier							
Colas	8				(1)		**7**
TF1	8				(2)		**6**
Bouygues SA	9				(9)		
Sous-total	**28**				**(12)**		**16**
B - Différences temporaires							
Bouygues Construction	78			6	(13)	(3)	**68**
Bouygues Immobilier	39	(2)			(15)		**22**
Colas	29	(1)	(1)	16	(3)	(5)	**35**
TF1	(16)			13	(6)	(1)	**(10)**
Bouygues Telecom	6				(80)	2	**(72)**
Bouygues SA et autres	(15)			2	(1)	8	**(6)**
Sous-total	**121**	**(3)**	**(1)**	**37**	**(118)**	**1**	**37**
TOTAL	**149**	**(3)**	**(1)**	**37**	**(130)**	**1**	**53[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 :	*256*
- impôts différés passif :	*(203)*
	53

• *principales sources d'impôts différés par nature :*	***31/12/2011***	***31/12/2010***
- impôts différés actif sur avantages du personnel (principalement IFC)	*133*	*138*
- impôts différés actif sur provisions fiscalement non déductibles temporairement	*70*	*80*
- provisions réglementées	*(104)*	*(127)*
- autres	*(46)*	*58*
	53	*149*

7.4 Délai de récupération des impôts différés actif

31/12/2011	Moins de 2 ans	2 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Délai de récupération estimé des impôts différés actif	132	69	55[a]	**256**

(a) Colas principalement

7.5 Actifs d'impôts différés non comptabilisés

Compte tenu de leur faible probabilité de récupération, certains actifs d'impôts différés sont non comptabilisés à fin 2011. Il s'agit essentiellement de déficits fiscaux qui pour la France ne concernent que les sociétés non intégrées dans le régime d'intégration fiscale de Bouygues SA.

	31/12/2010	Flux 2011	31/12/2011
Bouygues Construction	**92**	26	**118**
Bouygues Immobilier	**48**	(1)	**47**
Colas	**58**	1	**59**
TF1	**28**	(4)	**24**
Autres	**1**	(1)	
Total impôts différés actif non comptabilisés	**227**	**21**	**248**

NOTE 8 • DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES ET COURANTES 7 023

Dettes financières non courantes 6 807
Dettes financières courantes 216

8.1 Répartition des emprunts portant intérêts par échéance

	Dettes financières courantes - Échéance 2012				Dettes financières non courantes							
	Intérêts courus	1 à 3 mois	4 à 12 mois	Total échéance 2012	1 à 2 ans 2013	2 à 3 ans 2014	3 à 4 ans 2015	4 à 5 ans 2016	5 à 6 ans 2017	6 ans et plus 2018 et plus	Total 31/12/2011	Total 31/12/2010
Emprunts obligataires	121			**121**	710	755	998	599		3 032	**6 094**	6 085
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit		9	49	**58**	46	36	347	18	46	96	**589**	556
Emprunts issus des locations financement		3	17	**20**	13	10	6	4	2		**35**	47
Emprunts et dettes financières diverses		9	8	**17**	13	20	22	8	3	23	**89**	62
Total emprunts	**121**	**21**	**74**	**216**	**782**	**821**	**1 373**	**629**	**51**	**3 151**	**6 807**	**6 750**
Rappel au 31/12/2010	**150**	**770**	**74**	**994**	**81**	**765**	**779**	**1 341**	**618**	**3 166**		**6 750**

Répartition de la dette sur locations financement par métier (incluse en dettes financières)	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Total
Long terme 31/12/2011			24	11			**35**
Court terme 31/12/2011	1		9	4	6		**20**
Long terme 31/12/2010	1		24	16	6		**47**
Court terme 31/12/2010			16	4	3		**23**

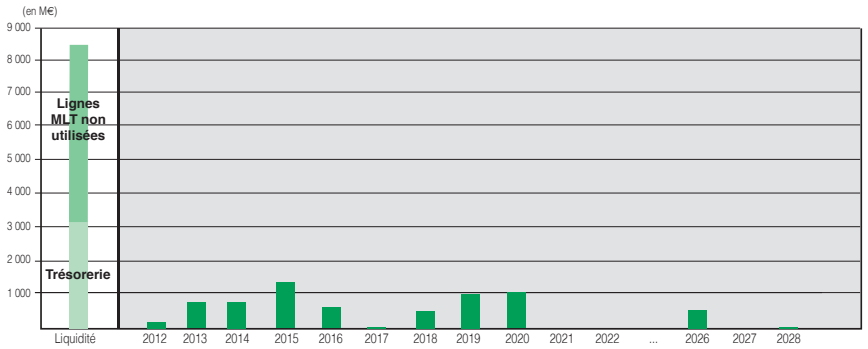
8.2 Lignes de crédit confirmées et utilisées

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)	121	3 062	3 032	**6 215**	121	3 062	3 032	**6 215**
Autres emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit[a]	557	4 995	340	**5 892**	58	447	142	**647**
Emprunts issus des locations financement	21	33	2	**56**	20	33	2	**55**
Emprunts et dettes financières diverses	16	63	26	**105**	17	63	26	**106**
Total des lignes de crédit	**715**	**8 153**	**3 400**	**12 268**	**216**	**3 605**	**3 202**	**7 023**

(a) Lignes de crédit confirmées et non utilisées = 5 245

8.3 Liquidité au 31 décembre 2011

Au 31 décembre 2011, la trésorerie disponible s'élève à 3 161 millions d'euros (y compris -16 M€ d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net) auxquels s'ajoute un montant de 5 245 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 :

	31/12/2011	31/12/2010
Dettes à taux fixé[a]	**90 %**	92 %
Dettes à taux variable	**10 %**	8 %

(a) dettes à taux fixé pour plus d'un an

8.5 Risque de taux

Au 31 décembre 2011, 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)	929	6 094	**7 023**
Actifs financiers[a] (trésorerie nette)	3 161		**3 161**
Position nette avant gestion	(2 232)	6 094	**3 862**
Couverture de taux	(229)	229	
Position nette après gestion	**(2 461)**	**6 323**	**3 862**
Correctif lié à la saisonnalité de certaines activités	630		
Position nette après gestion et correctif	**(1 831)**		

(a) Y compris -16 M€ de juste valeur d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net

Ainsi, une hausse 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 18,3 millions d'euros en année pleine.

8.6 Répartition de la dette financière court terme et long terme par devise

	Zone Europe						
	Euro	Livre Sterling	Autres devises	Dollar US	Dollar HKD	Autres devises	Total
Long terme 31/12/2011	6 001	697	4	38	29	38	**6 807**
Court terme 31/12/2011	160	10	21	23	1	1	**216**
Long terme 31/12/2010	5 968	670	53	12	26	21	**6 750**
Court terme 31/12/2010	964	10	8	2	1	9	**994**

Les dettes financières ventilées par métier figurent en note 16.

Le détail des sûretés réelles et nantissements donnés par le Groupe figure en note 18.1 (répartition par métier).

NOTE 9 • PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET (3 862)

9.1 Variations de l'endettement net

	31/12/2010	Flux 2011	31/12/2011
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 576	(2 161)	**3 415**
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	(294)	55	**(239)**
Trésorerie nette	**5 282**	**(2 106)**	**3 176**[a]
Dettes financières non courantes	(6 750)	(57)	**(6 807)**
Dettes financières courantes	(994)	778	**(216)**
Instruments financiers nets	(11)	(4)	**(15)**
Endettement brut	**(7 755)**	**717**	**(7 038)**
Endettement net (passif)	**(2 473)**	**(1 389)**	**(3 862)**

(a) Trésorerie analysée au tableau des flux de trésorerie 2011 (flux nets + flux non monétaires)

9.2 Principales opérations sur endettement net au 31 décembre 2011

Endettement net au 31/12/2010	**(2 473)**
Acquisitions / cessions d'actifs financiers	(114)[a]
Dividendes versés	(694)
Opérations sur capital	(1 377)[b]
Effet périmètre	24
Exploitation	772[c]
Endettement net au 31/12/2011	**(3 862)**

(a) Dont Bouygues Construction : acquisition Leadbitter = (37) et Colas : acquisition Gamma Materials = (33)

(b) Dont réduction de capital Bouygues SA suite OPRA = (1 250) ; acquisition d'actions propres Bouygues SA en bourse = (169) ; augmentation de capital Bouygues Confiance 5 (fraction de versement salariés 2011) = + 56 ; exercice d'options de souscription = + 17

(c) Hors licence 4G / 2,6 GHz pour 228, l'exploitation ressort à 1 000

NOTE 10 • PASSIF COURANT 16 369

Détail passif courant

	31/12/2011	31/12/2010
Avances et acomptes reçus	**1 574**	1 413
Dettes financières courantes[a]	**216**	994
Impôts courants	**136**	137
Fournisseurs et comptes rattachés (fournisseurs, effets à payer)	**6 826**	6 347
Provisions courantes[b]	**831**	930
Autres passifs courants, comptes de régularisation et assimilés		
Autres dettes opérationnelles (personnel, organismes sociaux, État)	**2 576**	2 450
Produits différés	**1 843**	1 794
Autres dettes non financières, comptes de régularisation et assimilés	**2 026**	1 845
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	**239**	294
Instruments financiers	**38**	24
Autres passifs financiers courants	**64**	19
Total	**16 369**	**16 247**

(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

	2011	2010
Ventes	3 090	2 722
Prestations de service	12 253	12 176
Contrats de construction	17 363	16 327
Chiffre d'affaires	**32 706**	**31 225**
Autres produits de l'activité	139	144
Autres produits de l'activité	**139**	**144**
Total activité	**32 845**	**31 369**

Il n'existe pas de contrats d'échanges de biens ou de services significatifs au 31 décembre 2011.

Bilan consolidé : informations relatives aux contrats de construction

	Bouygues Construction	Colas	Total
Travaux à refacturer	427	402	**829**
Retenues de garantie	110	98	**208**
Travaux facturés d'avance	1 234	(316)	**918**
Avances reçues	848	(104)	**744**

11.2 Analyse par activité

	Chiffre d'affaires 2011				Chiffre d'affaires 2010			
	France	International	Total	%	France	International	Total	%
BTP	5 185	4 431	**9 616**	29	4 875	4 127	**9 002**	29
Immobilier	2 342	122	**2 464**	7	2 206	203	**2 409**	8
Routes	7 140	5 155	**12 295**	38	6 668[a]	4 924[a]	**11 592**	37
Médias	2 203	392	**2 595**	8	2 199	390	**2 589**	8
Télécoms	5 725		**5 725**	18	5 621		**5 621**	18
Bouygues SA et filiales diverses	6	5	**11**		7	5	**12**	
Chiffre d'affaires consolidé	**22 601**	**10 105**	**32 706**	**100**	**21 576**	**9 649**	**31 225**	**100**
Évolution 2011/2010 (en %)	**5 %**	**5 %**	**5 %**					

(a) Mayotte département français depuis le 31 mars 2011. Le chiffre d'affaires classé à l'international au 31 décembre 2010 de 70 M€ a été reclassé en France.

11.3 Analyse par zone géographique

L'affectation est faite en fonction du lieu de réalisation du chiffre d'affaires.

	Chiffre d'affaires 2011		Chiffre d'affaires 2010	
	Total	%	Total	%
France	**22 601**	69	21 576[a]	69
Union européenne (27 membres)	**3 299**	10	3 171	10
Autres pays européens	**1 146**	4	1 105	4
Afrique	**1 327**	4	1 281[a]	4
Moyen-Orient	**160**		127	
Amérique du Nord	**2 520**	8	2 301	8
Amérique Centrale et du Sud	**151**		145	
Asie-Pacifique	**1 293**	4	1 368	4
Océanie	**209**	1	149	1
Divers	**0**		2	
Total	**32 706**	**100**	**31 225**	**100**

(a) Mayotte département français depuis le 31 mars 2011. Le chiffre d'affaires classé à l'international au 31 décembre 2010 de 70 M€ a été reclassé en France.

11.4 Répartition, selon nature de marchés, entre la France et l'international (en %)

	2011			2010		
	France	International	Ensemble	France	International	Ensemble
Marchés publics[a]	30	63	**41**	32	54	**39**
Marchés privés	70	37	**59**	68	46	**61**

(a) chiffre d'affaires facturé directement aux services de l'État, collectivités locales et entreprises publiques (marchés de travaux et d'entretien pour l'essentiel) en France et à l'étranger

NOTE 12 • RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 1 857

	2011	2010
Résultat opérationnel courant		
Chiffre d'affaires	**32 706**	31 225
Autres produits de l'activité	**139**	144
Consommations externes	**(22 348)**	(20 977)
Frais de personnel	**(6 778)**	(6 504)
Impôts et taxes	**(653)**	(633)
Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations		
Dotations aux amortissements*	**(1 411)**	(1 392)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations*	**(387)**	(549)
Variations des stocks de production et de promotion immobilière	**(22)**	(116)
Autres produits d'exploitation	**1 288**	1 250
Reprises de provisions non utilisées*	**375**	371
Autres produits divers[a]	**913**	879
Autres charges d'exploitation[a]	**(715)**	(688)
Résultat opérationnel courant*	**1 819**	**1 760**
Autres produits opérationnels[b]	**38**	108
Autres charges opérationnelles[c]		(77)
Résultat opérationnel	**1 857**	**1 791**

(*) rubriques incluses dans le calcul de l'Ebitda

Voir note 16 pour répartition par métier.

(a) Dont en 2011 : résultats nets sur cessions d'immobilisations = 67

*(b) **2011***
***Bouygues Telecom :** produits de cession divers*
2010
***Colas :** badwill sur rachats d'intérêts minoritaires = 6 M€*
***TF1 :** au 31 décembre 2010, les autres produits opérationnels d'un montant de 102 M€ comprennent 95,9 M€ représentant notamment le produit net constaté sur la réévaluation à la juste valeur des quotes-parts antérieurement détenues sur TMC et NT1*

*(c) **2010***
***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 (277)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (13)

13.1 Analyse du coût de l'endettement financier net

	2011	2010
Charges financières	**(359)**	(394)
Dont		
Charges d'intérêts sur endettement	**(323)**	(346)
Charges d'intérêts liées à la trésorerie	**(30)**	(30)
Charges d'intérêts sur locations financement	**(2)**	(4)
Impacts négatifs des instruments financiers	**(4)**	(14)
Produits financiers	**82**	64
Dont		
Produits d'intérêts sur trésorerie et équivalents de trésorerie	**40**	42
Revenus et plus-values sur cessions de valeurs mobilières	**42**	21
Impacts positifs des instruments financiers		1
Total coût de l'endettement financier net	**(277)**	**(330)**

13.2 Autres produits / charges financiers

	2011	2010
Autres produits financiers	**55**	101
Autres charges financières	**(68)**	(95)
Total autres produits / (charges financières)	**(13)**	**6**

Les autres produits et charges incluent les plus ou moins values sur titres non consolidés / la rémunération des investisseurs sur fonds appelés (immobilier d'entreprise) / les commissions d'engagements / les variations de juste valeur sur les "Autres actifs financiers courants" et divers sur la période.

La variation 2010 / 2011 de (19) M€ s'explique principalement par la diminution des plus-values nettes sur titres non consolidés, liée notamment à l'opération de cession / échange de la participation Alstom Hydro (AHH) en 2010 pour 42 M€.

NOTE 14 • CHARGE D'IMPÔT (528)

14.1 Analyse de la charge nette d'impôt

	2011			2010		
	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
Impositions exigibles par les administrations fiscales	(316)	(120)	**(436)**	(326)	(120)	**(446)**
Impositions différées passif	7	(3)	**4**	(10)	(9)	**(19)**
Impositions différées actif	(92)	(4)	**(96)**	(24)	7	**(17)**
Total	**(401)**	**(127)**	**(528)**	**(360)**	**(122)**	**(482)**

Voir note 16 pour répartition par métier

14.2 Rapprochement entre taux d'impôt théorique et réel sur compte de résultat consolidé (preuve de l'impôt)

Les différences constatées entre le taux d'imposition théorique de droit commun en vigueur en France et le taux effectif constaté en charges de l'exercice sont les suivantes :

	2011	2010
Résultat net (100 %)	**1 237**	**1 263**
Neutralisation :		
Charge d'impôt	528	482
Résultat des activités abandonnées		Néant
Résultat des entités associées	(198)	(278)
Résultat des activités intégrées poursuivies avant impôts	**1 567**	**1 467**
Taux d'imposition théorique en France	36,10 %	34,43 %
Création, utilisation des reports fiscaux déficitaires	3,51 %	3,36 %
Effets des différences permanentes	(4,86 %)	(6,22 %)
Impôts forfaitaires, de distribution et crédits d'impôts	1,36 %	1,11 %
Impôts hors taux liés aux résultats : écarts de taux d'imposition, plus-values à long terme, impositions étrangères	(2,44 %)	0,17 %
Taux effectif d'imposition	**33,67 %**	**32,85 %**

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 1 070 :

	2011	2010
Résultat net des activités poursuivies (100 %)	**1 237**	1 263
Part des intérêts minoritaires sur activités poursuivies	**(167)**	(192)
Part du Groupe sur activités poursuivies	**1 070**	**1 071**

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 2011 (à l'exclusion du nombre moyen des actions détenues ordinaires achetées à titre d'autocontrôle).

	2011	2010
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe (en millions d'euros)	**1 070**	1 071
Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation	**349 686 165**	353 494 819
Résultat des activités poursuivies en euros par action	**3,06**	**3,03**

Le résultat net des activités poursuivies dilué par action est calculé par rapport au nombre moyen pondéré d'actions en circulation incluant la conversion potentielle de toutes les actions pouvant avoir un effet dilutif (options de souscription d'actions potentiellement et économiquement exerçables à la clôture de l'exercice).

	2011	2010
Résultat net des activités poursuivies utilisé pour la détermination du résultat dilué par action	**1 070**	1 071
Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation	**349 686 165**	353 494 819
Ajustement lié à l'effet dilutif des options sur les actions	**272 534**	1 518 148
Résultat des activités poursuivies dilué en euros par action	**3,06**	**3,02**

15.3 Résultat net des activités poursuivies retraité

	2011	2010
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe (en millions d'euros)	**1 070**	1 071
Nombre d'actions en circulation à fin décembre[a]	**314 869 079**	361 042 329
Résultat des activités poursuivies en euros par action retraité	**3,40**	**2,97**
	+ 14 %	

(a) Calculé sur la base du nombre d'actions en circulation au 31 décembre de l'année (hors autocontrôle)

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. **2. Analyse par zone géographique :** France et DOM, Union Européenne, Autres pays européens, Afrique, Asie-Pacifique-Océanie, Amériques et Moyen-Orient. (Affectation en fonction de la localisation des immobilisations). Les cessions internes entre les différentes activités se réalisent en règle générale aux conditions de marché.

L'information sur le chiffre d'affaires par zone géographique figure en note 11.3.

Les secteurs opérationnels par activité correspondent aux secteurs revus par le principal décideur opérationnel du Groupe et aucun regroupement n'a été effectué. Cette information est utilisée aux fins d'affectation des ressources aux secteurs opérationnels et de l'évaluation de leur performance. Les données des secteurs opérationnels suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers. Le secteur Bouygues SA et autres présenté regroupe les contributions des entités holding corporate et des entités dédiées au financement centralisé du Groupe.

16.1 Analyse sectorielle par activité au 31 décembre 2011

	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Total 2011
COMPTE DE RÉSULTAT							
Chiffre d'affaires total	9 802	2 465	12 412	2 620	5 741	120	33 160
Chiffre d'affaires inter-activité	(186)	(1)	(117)	(25)	(16)	(109)	(454)
Chiffre d'affaires sur clients externes	**9 616**	**2 464**	**12 295**	**2 595**	**5 725**	**11**	**32 706**
Dotations nettes aux amortissements	(171)	(4)	(461)	(78)	(692)	(5)	(1 411)
Dotations nettes aux provisions	(197)	(12)	(114)	(30)	(44)	10	(387)
Résultat opérationnel courant	**353**	**201**	**466**	**283**	**561**	**(45)**	**1 819**
Coût de l'endettement financier net	19	2	(24)	1	(10)	(265)	(277)
Charge d'impôt	(140)	(53)	(163)	(89)	(211)	128	(528)
Quote-part du résultat net des entités associées	(13)	(10)	59	(14)	(1)	177[a]	198
Résultat net des activités poursuivies	**229**	**122**	**341**	**186**	**370**	**(11)**	**1 237**
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession							
Résultat net 100 %	**229**	**122**	**341**	**186**	**370**	**(11)**	**1 237**
Résultat part du Groupe	**226**	**120**	**324**	**80**	**331**	**(11)**	**1 070**
BILAN							
Immobilisations corporelles	655	17	2 537	231	2 955	147	6 542
Immobilisations incorporelles	71	5	73	141	916	3	1 209
Goodwill	388		1 069	1 458	2 664	1	5 580
Impôts différés actif, créances fiscales long terme	60	21	155	6		14	256
Entités associées	54		568	1	2	4 460[b]	5 085
Autres actifs non courants	333	15	216	168	9	29	770
Trésorerie et équivalents de trésorerie	553	54	420	36	35	2 317	3 415
Autres actifs							12 065
Total actif							**34 922**
Dettes financières non courantes	122	3	242	18	328	6 094	6 807
Provisions non courantes	797	97	749	42	129	51	1 865
Impôts différés passif, dettes fiscales long terme	6	1	111	10	72	3	203
Dettes financières courantes	5	26	48	5	11	121	216
Autres passifs							25 831
Total passif							**34 922**
Endettement net[c]	**2 869**	**507**	**28**	**(40)**	**(581)**	**(6 645)**	**(3 862)**
TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE							
Capacité d'autofinancement	**546**	**197**	**915**	**346**	**1 288**	**33**	**3 325**
Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles	**268**	**12**	**414**	**108**	**1 087**	**(3)**	**1 886**
Acquisitions nettes de titres consolidés et autres	**45**	**2**	**82**	**(7)**	**2**	**(10)**	**114**
AUTRES INDICATEURS							
Ebitda	**549**	**181**	**934**	**357**	**1 272**	**(51)**	**3 242**
Cash-flow libre	**157**	**134**	**314**	**150**	**(20)**	**(101)**	**634**

(a) dont Alstom = 175 (b) dont Alstom pour 4 444 (c) Contribution de niveau métiers après maintien des comptes courants intra-groupe Bouygues Relais et Uniservice (l'annulation intra-groupe de ceux-ci est réalisée en colonne Bouygues SA et autres)

16.2 Analyse sectorielle par activité au 31 décembre 2010

	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	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
Autres passifs							25 860
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 intra-groupe Bouygues Relais et Uniservice (l'annulation intra-groupe de ceux-ci est réalisée en colonne Bouygues SA et autres) (d) dont acquisition TMC / NT1 : 195

16.3 Analyse sectorielle par zone géographique

	France et Dom	Union européenne	Autres pays européens	Afrique	Asie Pacifique Océanie	Amériques	Moyen-Orient	Total
Bilan								**31/12/2011**
Immobilisations corporelles[a]	4 878	327	123	229	231	730	24	**6 542**
Immobilisations incorporelles	1 158	24	1	1	1	24		**1 209**
Tableau de flux de trésorerie								**2011**
Prix d'acquisition liés aux immobilisations corporelles et incorporelles	1 614	63	34	81	102	149	13	**2 056**

(a) y compris contrats de locations financement

	France et Dom	Union européenne	Autres pays européens	Afrique	Asie Pacifique Océanie	Amériques	Moyen-Orient	Total
Bilan								**31/12/2010**
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								**2010**
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

16.4 Présentation du compte de résultat par destination

2011	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Total
Chiffre d'affaires consolidé	**9 616**	**2 464**	**12 295**	**2 595**	**5 725**	**11**	**32 706**
Coût des ventes	(8 263)	(2 035)	(10 740)	(1 903)	(4 380)	(27)	(27 348)
Marge brute	**1 353**	**429**	**1 555**	**692**	**1 345**	**(16)**	**5 358**
Coût de recherche et développement	(15)	(2)	(69)	(7)	(20)	(1)	(114)
Charges commerciales	(365)	(158)		(144)	(175)		(842)
Charges administratives	(618)	(68)	(1 020)	(258)	(589)	(30)	(2 583)
Autres produits et charges	(2)					2	
Résultat opérationnel courant	**353**	**201**	**466**	**283**	**561**	**(45)**	**1 819**

2010	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	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**

NOTE 17 • INSTRUMENTS FINANCIERS

Les tableaux ci-après présentent la somme des en-cours notionnels, au 31 décembre 2011, 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 31/12/2011				Total en-cours
	2012	2013 à 2016	Au-delà	Total	31/12/2010
Swaps de taux					
• sur actifs financiers	351	2		**353**[a]	1 713
• sur passifs financiers	100	570	727	**1 397**[b]	1 030
Caps / floors					
• sur actifs financiers					
• sur passifs financiers		150		**150**	150

(a) dont taux payé = taux fixe : 353
(b) dont taux payé = taux fixe : 1 397

Analyse par métier

	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Totaux 31/12/2011	Totaux 31/12/2010
Swaps de taux								
• sur actifs financiers						353	**353**	1 713
• sur passifs financiers	20		237		640	500[a]	**1 397**	1 030
Caps / floors								
• sur actifs financiers								
• sur passifs financiers		150					**150**	150

(a) Swaps de couverture de taux à départ décalé

Pour les couvertures de taux renouvelables, les montants sont indiqués dans la colonne correspondante à l'échéance la plus lointaine..

17.2 Couverture du risque de change

Analyse par devise d'origine

Devise	31 décembre 2011 (contre-valeur présentée en millions d'euros)				Total	Total 31/12/2010
	Dollar US	Livre Sterling	Franc Suisse	Autres		
Achats et ventes à terme						
• Achats à terme	171	1	4	114	**290**	348
• Ventes à terme	304	28	32	217	**581**	395
Swaps de devises	228	42	158	232	**660**	526
Options de change						
• Achats à terme						
• Ventes à terme						

Analyse par métier

	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Totaux 31/12/2011	Totaux 31/12/2010
Achats et ventes à terme								
• Achats à terme	105	67	10	100	8		**290**	348
• Ventes à terme	464		100	17			**581**	395
Swaps de devises	22			20		618	**660**	526
Options de change								
• Achats à terme								
• Ventes à terme								

17.3 Valeur de marché des instruments de couverture

Au 31 décembre 2011, la valeur de marché (net present value) du portefeuille d'instruments financiers de couverture est de - 80 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 : - 19 millions d'euros

> Opérations s'inscrivant dans le cadre d'une relation de couverture de flux de trésorerie : - 61 millions d'euros

En cas de translation de la courbe des taux de + 1,00 % (et respectivement -1,00 %), la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à - 15 millions d'euros (respectivement - 147 millions d'euros).

En cas d'évolution défavorable de 1 % de l'euro par rapport à chacune des autres devises, la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à - 94 millions d'euros.

Les calculs ont été effectués par le Groupe ou obtenus de contreparties bancaires avec lesquelles les instruments financiers ont été contractés.

NOTE 18 • ENGAGEMENTS HORS BILAN

Cette note présente les engagements de garantie, les engagements contractuels divers ; les contrats de location simple figurent en note distincte ci-dessous. (voir aussi notes 3,4 et 8)

18.1 Engagements de garantie

	31/12/2011	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Échéances			31/12/2010
								À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Nantissement, hypothèques et sûretés réelles	**110**	6		104				13	49	48	**115**
Avals, cautions et garanties données	**115**	28	9	74	4			60	47	8	**252**
Total engagements de garanties donnés	**225**	**34**	**9**	**178**	**4**			**73**	**96**	**56**	**367**
Avals, cautions et garanties reçus	**10**		8		2			6	4		**11**
Total engagements de garanties reçus	**10**		**8**		**2**			**6**	**4**		**11**
Solde net	**215**	**34**	**1**	**178**	**2**			**67**	**92**	**56**	**356**

Le Groupe est susceptible d'accorder dans le cadre de ses opérations courantes, des garanties pluriannuelles (de type « garantie décennale ») qui font généralement l'objet de provisions sur une base statistique au passif du bilan. Les garanties de marché accordées par les établissements financiers aux clients du Groupe constituent pour ces établissements des engagements hors-bilan ; dans le cas où ces garanties pourraient donner lieu à paiement de sommes quelconques, elles feraient alors l'objet de provisions au bilan du Groupe.

18.2 Engagements contractuels divers

	31/12/2011	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Échéances			31/12/2010
								À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Transport d'images	**154**				154			40	103	11	119
Maintenance réseau	**69**					69		54	15		133
Obligations en matière de provision retraite (IFC)	**35**	11	2	20			2	3	11	21	41
Autres	**463**		3		197[a]	260	3	437	24	2	488
Total engagements contractuels divers donnés	**721**	**11**	**5**	**20**	**351**	**329**	**5**	**534**	**153**	**34**	**781**
Transport d'images	**154**				154			40	103	11	119
Maintenance réseau	**69**					69		54	15		133
Obligations en matière de provision retraite (IFC)	**35**	11	2	20			2	3	11	21	41
Autres	**457**				197	260		431	24	2	457
Total engagements contractuels divers reçus	**715**	**11**	**2**	**20**	**351**	**329**	**2**	**528**	**153**	**34**	**750**
Solde net	**6**		**3**				**3**	**6**			**31**

(a) dont : engagements fermes ou optionnels de livrer ou recevoir des titres ; notamment l'accord signé avec Groupe AB (option de vente) pour 155 M€ en 2011 et en 2010.

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

	31/12/2011	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Échéances			31/12/2010
								À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Contrats de location simple											
Locations simples données	**1 338**	40	42	182	115	959		243	799	296	**1 442**
Locations simples reçues	**1 338**	40	42	182	115	959		243	799	296	**1 442**
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 : 554 millions d'euros, et loyers immobiliers et divers : 166 millions d'euros, loyers des locaux Sequana et Technopôle : 228 millions d'euros et divers : 11 millions d'euros).

18.4 Contrats de location-financement (déjà comptabilisés au passif du bilan)

	31/12/2011	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Échéances			31/12/2010
								À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Location-financement	**55**	**1**		**33**	**15**	**6**		**20**	**32**	**3**	**70**

18.5 Autres engagements

Bouygues Telecom

Utilisation de fréquences sur la bande 2 600 MHz

L'autorisation d'utilisation de fréquences dans la bande 2 600 MHz attribuée à Bouygues Telecom en octobre 2011 pour une durée de 20 ans comporte une obligation d'accueillir des MVNO ainsi qu'une obligation de couverture progressive de la population métropolitaine (25 % à 4 ans, 60 % à 8 ans et 75 % à 12 ans).

Autorisation d'exploitation d'un réseau 3G

L'arrêté du 3 décembre 2002 autorisant Bouygues Telecom à établir et exploiter un réseau 3G comprend un certain nombre d'obligations, concernant notamment le calendrier de déploiement et la couverture de la population.
A ce titre, Bouygues Telecom couvre en 3G 93% de la population à fin 2011, au-delà de sa dernière obligation de couverture fixée dans son autorisation à 75% de la population au 12 décembre 2010.

Zones Blanches

La convention signée en 2003 entre les trois opérateurs, l'État, les Collectivités territoriales et l'ARCEP prévoit la couverture de quelques 3 000 communes en zones blanches. Fin 2011, Bouygues Telecom considère que le programme initial de couverture des zones blanches est terminé ; les quelques sites restants étant bloqués par les collectivités concernées, et donc sans visibilité. Par ailleurs, les opérateurs ont accepté, au-delà de leur engagement initial, de couvrir 364 nouvelles communes, portant le programme final à plus de 3 300 communes à couvrir. Fin 2011, plus de la moitié des sites de ce programme complémentaire pour lesquels Bouygues Telecom est leader sont ouverts.

Accord de partage d'installations de réseaux mobiles 3G

En février 2010, Bouygues Telecom, Orange et SFR ont conclu, sous l'égide de l'ARCEP, un accord de partage d'installations de réseau 3G dans les zones les moins denses du territoire. Cet accord, qui a été complété au mois de juillet 2010 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.

NOTE 19 • EFFECTIFS, ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL ET PARTICIPATION

19.1 Effectif moyen

	2011	2010
Cadres	**22 832**	22 201
Agents de maîtrise et employés	**22 145**	21 761
Compagnons	**31 371**	32 241
Sous-total effectif France	**76 348**	**76 203**
Effectifs contrats expatriés et contrats locaux	**58 447**	61 205
Total effectif moyen	**134 795**	**137 408**

19.2 Engagements envers le personnel

	31/12/2010	Flux 2011	31/12/2011
Indemnités de fin de carrière (IFC)	**318**	(10)	**308**
Médailles du travail	**124**	(2)	**122**
Autres avantages post emploi (pension)	**56**	(6)	**50**
Total	**498**	**(18)**	**480**

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

	2011	2010
Montants comptabilisés en charges	**(1 697)**	(1 651)

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)

	Indemnités de fin de carrière		Pensions[a]	
	2011	2010	2011	2010
Coût des services rendus	**4**	(12)	**(1)**	(3)
Charge d'intérêt sur l'obligation	**13**	13	**12**	12
Rendement attendu des actifs du régime			**(12)**	(12)
Coût des services passés	**3**	3	**(2)**	(16)
Charge / (Produit) net comptabilisé au compte de résultat	**20**	**4**	**(3)**	**(19)**

(a) Convention de signe :
- charge nette : signe positif
- produit net : signe négatif

Montants comptabilisés au bilan

	Indemnités de fin de carrière		Pensions[a]		Total 31/12/2011	Total 31/12/2010
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010		
Valeur actualisée des obligations	**349**	364	**340**	324	**689**	688
Juste valeur des actifs du régime		1	**(292)**	(270)	**(292)**	(269)
Coût des services passés restant à comptabiliser	**(37)**	(42)	**2**	2	**(35)**	(40)
Divers	**(4)**	(5)[a]			**(4)**	(5)
Passif net comptabilisé en provisions	**308**	**318**	**50**	**56**	**358**	**374**
Ratio : fonds dédiés / valeur actualisée des obligations			86 %	83 %		

(a) Fonds TF1 résiduel pour une fraction des obligations

Variations des éléments du bilan (provisions non courantes)

	Indemnités de fin de carrière		Pensions[a]	
	2011	2010	2011	2010
Au 31 décembre	**318**	**311**	**56**	**40**
Charges comptabilisées	**20**	4	**(3)**	(19)
Variations de périmètre et change		5	**1**	16
Virements de rubriques et autres	**(1)**	7	**(6)**	(1)
Écarts actuariels comptabilisés dans les capitaux propres	**(29)**	(9)	**2**	20
Au 31 décembre	**308**	**318**	**50**	**56**

(a) Concerne notamment le groupe Colas au titre de fonds de pensions situés au Royaume-Uni (gestion indépendante de l'entreprise)

Répartition par métier au 31 décembre 2011

	BTP	Immobilier	Routes	Médias	Télécoms	Bouygues SA et autres	Total
Charge nette d'indemnités de fin de carrière[a]	5	1	8	2	4		**20**
Provisions non courantes (bilan) :							
• indemnités de fin de carrière	100	8	135	21	31	13	**308**
• pensions			50				**50**

(a) La charge 2011 sur pensions n'est pas significative

Répartition par zone géographique au 31 décembre 2011

	France et Dom	Union européenne	Autres pays européens	Afrique	Amériques	Asie Pacifique	Moyen-Orient	Total
Charge nette d'indemnités de fin de carrière[a]	19			1				**20**
Provisions non courantes (bilan) :								
• indemnités de fin de carrière	299		1	5	2	1		**308**
• pensions	13	23		1	13			**50**

(a) La charge 2011 sur pensions n'est pas significative

Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des indemnités de fin de carrière

	2011	2010
Taux d'actualisation[b]	**5,46 % (iboxx A10)**	4,62 % (iboxx A10)
Table de survie	**INSEE**	INSEE
Âge de départ en retraite (selon les métiers) :		
• Cadres	**63/65 ans**	63/65 ans
• Etams / compagnons	**62/63 ans**	62/63 ans
Augmentation future des salaires (selon activité)[a]	**1,9 à 4 %**	2 à 4 %

(a) Taux d'inflation inclus

(b) Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une augmentation des engagements de 21 M€ au 31 décembre 2011. Selon les principes comptables Groupe, ces écarts actuariels auraient été comptabilisés directement en capitaux propres.

19.4 Participation au capital

19.4.1 Stock-options

Nombre total d'options pouvant effectivement (juridiquement et économiquement) être exercées : 0

Cours de bourse au 30/12/2011 : 24,345 euros

Plan : date d'attribution	Solde au 31/12/2011	Date minimale d'exercice normal	Date minimale d'exercice PEE	Cours de levée (€)[a]	Nombre d'options économiquement exerçables
21/06/2005	2 744 973	21/06/2009	21/06/2006	30,94	-
05/09/2006	3 514 341	05/09/2010	05/09/2007	39,49	-
05/06/2007	4 205 899	05/06/2011	05/06/2008	62,63	-
31/03/2008	4 228 371	31/03/2012	31/03/2009	42,68	-
01/04/2009	4 564 926	01/04/2013	01/04/2010	25,62	-
30/06/2010	4 138 961	01/07/2014	01/07/2011	34,08	-
14/06/2011	2 974 497	14/06/2015	14/06/2012	31,43	-
Total					**0**

Pour être effectivement exerçables les options doivent remplir deux conditions :

1) Être juridiquement exerçables au 31/12/2011, soit par exercice normal (4 ans après la date d'attribution du plan), soit par exercice partiel anticipé dans le cadre du PEE.

2) Être économiquement exerçables au 31/12/2011 : pour qu'une option soit économiquement exerçable, son prix d'exercice doit être inférieur au cours de clôture au 30/12/2011, soit 24,345€.

(a) Les cours de levée tiennent compte de l'OPRA.

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	
	2011	2010	2011	2010	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Parties liées en amont	**5**	5	**1**	1		2		
Coentreprises	**26**	25	**188**	156	**283**	236	**90**	113
Entités associées	**18**	7	**131**	101	**67**	64	**21**	10
Autres parties liées	**28**	34	**129**	17	**89**	66	**62**	45
Total	**77**	**71**	**449**	**275**	**439**	**368**	**173**	**168**
Échéances								
moins d'un an					**350**	295	**136**	165
de 1 à 5 ans					**19**	30	**37**	3
plus de 5 ans					**70**	43		
dont dépréciations pour créances douteuses (sociétés non consolidées pour l'essentiel)					**84**	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 et Alstom ;
- Autres parties liées : essentiellement transactions avec des sociétés non consolidées détenues par le Groupe.

20.2 Informations sur les rémunérations et avantages alloués aux membres des organes d'administration et de direction (Bouygues)

La rémunération des principaux dirigeants concerne les membres du comité de direction générale du Groupe présents au 31 décembre 2011.

Les rémunérations directes s'élèvent à 17 329 177 € dont 7 564 733 € de rémunérations de base, 9 764 744 € de rémunération variable payée en 2012 et liée aux performances réalisées en 2011 et 474 337 € de jetons de présence. Les jetons de présence alloués aux administrateurs et aux censeurs non dirigeants sont de 403 000 €.

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 2011 au fonds des actifs constitué par la compagnie d'assurance s'est élevée à 2 000 000 €.

Avantages à long terme : néant.

Indemnités de fin de contrat : elles concernent les indemnités de fin de carrière pour un montant de 640 248 €.

Paiement en actions : le nombre de titres attribués le 14 juin 2011 (stock-options) aux membres du comité de direction générale est de 649 000 au prix d'exercice de 31,43 €. La date minimale d'exercice est le 14 juin 2015. La charge comptabilisée en 2011 ressort à 121 324 €.

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	Télécoms	Bouygues SA et autres	Total 31/12/2011
Trésorerie	(25)	5	(2)	3	(6)	1	**(24)**
Stocks	1	(4)	(1)	2			**(2)**
Clients et créances	(68)	(1)	(2)	(10)	(4)	1	**(84)**
Actifs non courants (hors goodwill)	(2)	(2)	(49)	1	-	(1)	**(53)**
Goodwill	(39)		(3)	7	(12)	1	**(46)**
Fournisseurs et dettes courantes	94	3	28	7	22	12	**166**
Dettes à long terme	(1)	(2)	(5)	(4)	(3)		**(15)**
Provisions non courantes	2	(1)		5	2	(2)	**6**
Impôts LT			(2)	1			**(1)**
Coût d'acquisition ou de cession net	**(38)**	**(2)**	**(36)**	**12**	**(1)**	**12**	**(53)**
Trésorerie acquise ou cédée	25	(5)	2	(3)	6	(1)	**24**
Dettes nettes sur immobilisations financières						(1)	**(1)**
Flux de trésorerie net résultant de l'acquisition ou sortie des filiales	**(13)**	**(7)**	**(34)**	**9**	**5**	**10**	**(30)**

Sur activités non poursuivies : NÉANT

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 31/12/2011.

	Réseau Mazars				Réseau Ernst & Young				Autres réseaux[a]				Total Charge	
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%			
	12/2011	12/2010	12/2011	12/2010	12/2011	12/2010	12/2011	12/2010	12/2011	12/2010	12/2011	12/2010	12/2011	12/2010
A - Audit														
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés[b]	(6 227)	(6 341)	96 %	96 %	(4 472)	(4 226)	96 %	94 %	(7 121)	(7 445)	84 %	91 %	(17 820)	(18 012)
• Bouygues SA	(221)	(218)			(222)	(219)			0	0			(443)	(437)
• Filiales intégrées	(6 006)	(6 123)			(4 250)	(4 007)			(7 121)	(7 445)			(17 377)	(17 575)
Missions accessoires[c]	(118)	(148)	2 %	2 %	(175)	(287)	4 %	6 %	(786)	(203)	9 %	2 %	(1 079)	(638)
• Bouygues SA	0	(30)			(71)	(21)			0	0			(71)	(51)
• Filiales intégrées	(118)	(118)			(104)	(266)			(786)	(203)			(1 008)	(587)
Sous-total 1	**(6 345)**	**(6 489)**	**98 %**	**98 %**	**(4 647)**	**(4 513)**	**100 %**	**100 %**	**(7 907)**	**(7 648)**	**93 %**	**93 %**	**(18 899)**	**(18 650)**
B - Autres prestations[d]														
Juridique, fiscal, social	(62)	(84)	1 %	1 %	0	0	0 %	0 %	(461)	(413)	5 %	5 %	(523)	(497)
Autres	(55)	(40)	1 %	1 %	0	0	0 %	0 %	(167)	(114)	2 %	2 %	(222)	(154)
Sous-total 2	**(117)**	**(124)**	**2 %**	**2 %**	**0**	**0**	**0 %**	**0 %**	**(628)**	**(527)**	**7 %**	**7 %**	**(745)**	**(651)**
Total charge d'honoraires	**(6 462)**	**(6 613)**	**100 %**	**100 %**	**(4 647)**	**(4 513)**	**100 %**	**100 %**	**(8 535)**	**(8 175)**	**100 %**	**100 %**	**(19 644)**	**(19 301)**

(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	
		31/12/2011	31/12/2010	2011	2010
EUROPE					
Danemark	Couronne danoise	**0,134513**	0,134165	**0,134235**	0,134269
Grande-Bretagne	Livre sterling	**1,197175**	1,161778	**1,147776**	1,168215
Hongrie	Forint hongrois	**0,003179**	0,003598	**0,003563**	0,003617
Pologne	Zloty polonais	**0,224316**	0,251572	**0,241664**	0,249695
République tchèque	Couronne tchèque	**0,038779**	0,039903	**0,040651**	0,039583
Roumanie	Nouveau leu roumain	**0,231305**	0,234632	**0,235852**	0,237141
Suisse	Franc suisse	**0,822639**	0,799744	**0,811804**	0,729949
AMÉRIQUE DU NORD					
États-Unis	Dollar US	**0,772857**	0,748391	**0,714277**	0,757189
Canada	Dollar canadien	**0,756716**	0,750638	**0,724366**	0,732055
AUTRES					
Maroc	Dirham marocain	**0,090013**	0,089497	**0,088806**	0,089724
Thaïlande	Baht thaïlandais	**0,024396**	0,024894	**0,023380**	0,023913
Hong-Kong	Dollar Hong-Kong	**0,099493**	0,096287	**0,091777**	0,097455
Communauté financière africaine	Franc CFA	**0,001524**	0,001524	**0,001524**	0,001524
Afrique du Sud	Rand sud africain	**0,095393**	0,112835	**0,098585**	0,103544

NOTE 24 • LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2011

Sociétés	Ville / Pays	% intérêt 2011	% intérêt 2010	% contrôle direct et indirect[a] 2011	% contrôle direct et indirect[a] 2010
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	99,97		
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	Fusion	99,97		
Exprimm SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
GFC Construction SA	Caluire et Cuire	99,97	99,97		
Quille Construction SA (ex GTB)	Nantes	99,97	99,97		
Mainguy SAS	Vertou	Fusion	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 Paris	Issy-les-Moulineaux	100,00	100,00		
Routes					
Colas SA et ses filiales régionales *(Colas, Screg, et Sacer)*	Boulogne-Billancourt	96,55	96,62		
Aximum	Chatou	96,54	96,61	100,00	100,00
Colas Guadeloupe	Baie-Mahault (Guadeloupe)	96,54	96,61	100,00	100,00
Colas Martinique	Le Lamentin (Martinique)	96,54	96,61	100,00	100,00
Colas Rail	Maisons-Laffitte	96,54	96,61	100,00	100,00
Grands Travaux Océan Indien (GTOI) SA	Le Port (La Réunion)	96,54	96,61	99,99	99,99
Smac et ses filiales	Boulogne-Billancourt	96,54	96,61	100,00	100,00
Société de la Raffinerie de Dunkerque	Dunkerque	96,54	96,61	100,00	100,00
Spac et ses filiales	Clichy	96,54	96,61	100,00	100,00
Communication					
Télévision Française 1 SA	Boulogne-Billancourt	43,59	43,09		
Dujardin et ses filiales	Cestas	43,59	43,09	100,00	100,00
E-TF1	Boulogne-Billancourt	43,59	43,09	100,00	100,00
Eurosport SA et ses filiales	Issy-les-Moulineaux	43,59	43,09	100,00	100,00
La Chaîne Info	Boulogne-Billancourt	43,59	43,09	100,00	100,00
NT1	Boulogne-Billancourt	43,59	43,09	100,00	100,00
Télé Monte Carlo	Monaco	34,87	34,47	80,00	80,00
Téléshopping	Boulogne-Billancourt	43,59	43,09	100,00	100,00
TF1 Droits Audiovisuels	Boulogne-Billancourt	43,59	43,09	100,00	100,00
TF1 Entreprises	Boulogne-Billancourt	43,59	43,09	100,00	100,00
TF1 Publicité	Boulogne-Billancourt	43,59	43,09	100,00	100,00
TF1 Vidéo	Boulogne-Billancourt	43,59	43,09	100,00	100,00
TV Breizh	Lorient	43,59	43,09	100,00	100,00
Une Musique	Boulogne-Billancourt	43,59	43,09	100,00	100,00
Metro France Publications	Paris	43,59	ME en 2010	100,00	-
Télécommunications					
Bouygues Telecom SA et ses filiales	Paris	89,55	89,55		
Filiales diverses					
Bouygues Relais SNC	Paris	100,00	100,00		
GIE 32 Hoche	Paris	90,00	90,00		
Société Française de Participation & Gestion *(SFPG)* SA et ses filiales	Paris	99,76	99,76		
Serendipity et ses filiales	Paris	100,00	IP en 2010		

(a) Si le pourcentage de contrôle est différent du pourcentage d'intérêt

(a) Si le pourcentage de contrôle est différent du pourcentage d'intérêt

Sociétés	Ville / Pays	% intérêt 2011	% intérêt 2010	% contrôle direct et indirect[a] 2011	% contrôle direct et indirect[a] 2010
Intégration proportionnelle					
Construction					
Evesa SAS	Paris	32,99	-		
Chrysalis Developpement SAS	Paris	64,98	-		
Routes					
Carrières Roy	Saint-Varent	48,26	48,29	49,98	49,98
Mise en équivalence					
Construction					
Adelac SAS	Beaumont	46,09[b]	46,09		
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	16,09	16,11	16,67	16,67
Filiales diverses					
Alstom	Levallois-Perret	30,75	30,77		
Finagestion et ses filiales (Afrique)	Saint-Quentin-en-Yvelines	20,00	21,50		
INTERNATIONAL					
Intégration globale					
Construction					
Acieroïd SA	Barcelone / Espagne	99,97	99,97		
Bouygues Thaï Ltd	Bangkok / Thaïlande	48,99	48,99		
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		
Gounkoto Mining Services	Bamako / Mali	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		
Leadbitter Bouygues Holding Ltd et ses filiales	Abingdon / Royaume-Uni	50,98	-		
Losinger Marazzi AG (ex Construction AG)	Köniz / Suisse	99,97	99,97		
Losinger Holding AG (ex Marazzi Holding)	Köniz / 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	99,87		
Warings Construction Group Holding Ltd et ses filiales	Portsmouth / Royaume-Uni	99,97	99,97		
Westminster Local Education Partnership Ltd	Londres / Royaume-Uni	89,97	79,98		
Immobilier					
Bouygues Immobilier Polska Sarl	Varsovie / Pologne	100,00	100,00		
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	96,54	96,61	100,00	100,00
Colas Canada Inc.	Montréal Québec / Canada	96,55	96,62	100,00	100,00
Colas Cz	Prague / République tchèque	96,55	96,62	100,00	100,00
Colas Danmark A/S	Virum / Danemark	96,55	96,62	100,00	100,00
Colas Gabon	Libreville / Gabon	86,80	86,86	89,90	89,90
Colas Hungaria et ses filiales	Budapest / Hongrie	96,55	96,62	100,00	100,00
Colas Inc. et ses filiales	Morristown New Jersey / États-Unis	96,55	96,62	100,00	100,00
Colas Ltd et ses filiales	Rowfant / Royaume-Uni	96,55	96,62	100,00	100,00
Colas du Maroc et ses filiales	Casablanca / Maroc	96,54	96,61	100,00	100,00
Colas Polska	Sroda-Wielkopol / Pologne	96,55	96,62	100,00	100,00
Colas SA et ses filiales	Lausanne / Suisse	95,80	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		
Routes					
Gamma Materials	Beau Bassin / Ile Maurice	48,22	-	50,00	-
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

(a) Si le pourcentage de contrôle est différent du pourcentage d'intérêt

Comptes **individuels** en normes françaises

BILAN SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2011

Actif

(en millions d'euros)	Brut 2011	Amortissements Dépréciations 2011	Net 2011	Net 2010	Net 2009
Immobilisations incorporelles	5	2	3	2	1
Immobilisations corporelles					
Immobilisations financières	11 349	20	11 329	11 454	11 256
• Participations	11 324	17	11 307	11 278	11 081
• Créances rattachées à des participations	9		9	9	12
• Autres	16	3	13	167	163
ACTIF IMMOBILISÉ	**11 354**	**22**	**11 332**	**11 456**	**11 257**
Stocks et en-cours					
Avances et acomptes				1	
Créances clients et comptes rattachés	22		22	19	18
Créances diverses	158	2	156	168	72
Valeurs mobilières de placement	1 966	2	1 964	3 483	2 978
Disponibilités	330		330	1 056	556
ACTIF CIRCULANT	**2 476**	**4**	**2 472**	**4 727**	**3 624**
Comptes de régularisation	76		76	87	37
TOTAL ACTIF	**13 906**	**26**	**13 880**	**16 270**	**14 918**

Passif

(en millions d'euros)	Net 2011	Net 2010	Net 2009
Capital social	315	366	354
Primes et réserves	1 646	3 151	2 875
Report à nouveau	1 790	1 467	1 017
Résultat net de l'exercice	808	894	1 017
Provisions réglementées	7	6	4
CAPITAUX PROPRES	**4 566**	**5 884**	**5 267**
Provisions	94	88	83
Dettes financières	6 286	7 066	6 238
Avances et acomptes reçus sur commandes			
Dettes d'exploitation	27	21	21
Dettes diverses	45	48	33
DETTES	**6 452**	**7 223**	**6 375**
CONCOURS BANCAIRES COURANTS ET SOLDES CRÉDITEURS DE BANQUES	**2 832**	**3 123**	**3 234**
Comptes de régularisation	30	40	42
TOTAL PASSIF	**13 880**	**16 270**	**14 918**

COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
CHIFFRE D'AFFAIRES	**69**	**66**	**69**
Autres produits d'exploitation	2	1	2
Achats et variations de stocks			
Impôts, taxes et versements assimilés	(3)	(2)	(3)
Charges de personnel	(45)	(44)	(44)
Charges externes et autres charges d'exploitation	(48)	(45)	(49)
Dotations nettes aux comptes d'amortissements, de dépréciations et de provisions	(5)	(4)	(2)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(30)**	**(28)**	**(27)**
Produits et charges financiers	706	659	889
RÉSULTAT COURANT	**676**	**631**	**862**
Produits et charges exceptionnels	(2)	69	20
Impôts sur les bénéfices / Intéressement	134	194	135
BÉNÉFICE	**808**	**894**	**1 017**

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
A - OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Capacité d'autofinancement	**816**	**851**	**981**
Résultat de l'exercice	808	894	1 017
Dotations / reprises aux amortissements, dépréciations sur actif immobilisé	12	20	7
Dotations / reprises aux provisions	6	6	(17)
Charges à répartir et produits à étaler	(9)	(2)	(9)
Plus et moins-values sur cessions d'immobilisations	(1)	(67)	(17)
Variation du besoin en fonds de roulement	**20**	**(81)**	**34**
Actif circulant	15	(96)	41
Passif circulant	5	15	(7)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	**836**	**770**	**1 015**
B - OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Augmentation d'actifs immobilisés			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(2)	(1)	(1)
Acquisitions d'immobilisations financières	(31)	(377)	(22)
	(33)	**(378)**	**(23)**
Cessions d'actifs immobilisés	1	232	21
Investissements nets	**(32)**	**(146)**	**(2)**
Autres immobilisations financières nettes	155	2	(6)
Créances / dettes nettes sur immobilisations	(1)	(1)	
TRÉSORERIE AFFECTÉE AUX INVESTISSEMENTS	**122**	**(145)**	**(8)**
C - OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Variation des capitaux propres	(1 557)	287	221
Dividendes versés	(570)	(566)	(545)
Variation des dettes financières	(785)	771	(1 048)
TRÉSORERIE RÉSULTANT DU FINANCEMENT	**(2 912)**	**492**	**(1 372)**
VARIATIONS DE TRÉSORERIE (A + B + C)	**(1 954)**	**1 117**	**(365)**
Trésorerie au 1er janvier	1 416	299	664
Autres flux non monétaires			
Variation de l'exercice	(1 954)	1 117	(365)
TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE	**(538)**	**1 416**	**299**

Annexe aux comptes individuels

Sommaire

	Page
1. Faits significatifs de l'exercice	272
2. Principes, règles et méthodes comptables	272
3. Actif immobilisé	274
4. Échéances des créances de l'actif circulant	274
5. Disponibilités	274
6. Comptes de régularisation	274
7. Variation des capitaux propres	274
8. Composition du capital de la société	275
9. Provisions	275
10. Échéances des dettes à la clôture de l'exercice	275
11. Détails des comptes concernant les entreprises liées	276
12. Opérations sur les instruments financiers	276
13. Engagements hors bilan, donnés et reçus	276
14. Chiffre d'affaires	276
15. Résultat financier	277
16. Intégration fiscale et impôt sur les bénéfices	277
17. Situation fiscale latente	277
18. Effectif moyen employé pendant l'exercice	278
19. Avances, crédits, rémunérations alloués aux organes d'administration et de direction	278
20. Inventaire des valeurs mobilières	278
21. Tableau des filiales et participations	279

Chiffres exprimés en millions d'euros

NOTE 1 • FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1 Participations

1.1.1 Financière des Bois Verts

Bouygues a souscrit à une augmentation de capital le 18 novembre 2011 pour un montant de 25,5 millions d'euros, soit 2 053 455 titres (% de détention inchangé, soit 100 %).

1.1.2 Financière de l'Orée du Bois

Bouygues a souscrit à une augmentation de capital le 14 décembre 2011 pour un montant de 2,5 millions d'euros, soit 166 667 titres.

Le même jour, une réduction de capital a été réalisée par annulation de titres, soit une annulation de 74 002 titres pour Bouygues (% de détention inchangé, soit 99,99 %).

1.1.3 Serendipity Investment

Un remboursement partiel de 3,5 millions d'euros de créances rattachées à des participations a été effectué le 14 février 2011.

Le 7 octobre 2011, Bouygues a acquis auprès de la société Artemis 1 113 650 parts, portant ainsi sa participation de 50 % à 100 % dans Serendipity Investment. Bouygues a également repris le compte-courant d'Artemis pour un montant de 2,6 millions d'euros.

1.2 Actions propres

Au cours du 1er semestre 2011, Bouygues a acquis 5 153 093 actions propres pour un montant de 169 millions d'euros comptabilisés en "Autres Titres immobilisés".

Lors du conseil d'administration du 30 août 2011, ces actions et celles achetées en 2010 pour 154,7 millions d'euros ont été annulées, soit 9 973 287 actions représentant un montant total de 324 millions d'euros.

A la suite d'une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) lancée début octobre 2011, Bouygues a racheté, pour un montant de 1 250 millions d'euros, 41 666 666 de ses propres actions représentant 11,69 % de son capital (sur la base du capital social publié au 31 octobre 2011). Le 15 novembre 2011, le conseil d'administration de Bouygues a décidé d'annuler les actions ainsi rachetées.

Le capital après ces opérations d'annulation s'établit à 314 869 079 actions de 1 euro, soit 314,9 millions d'euros (voir note 8).

Au 31 décembre 2011, Bouygues détient 108 000 actions propres par l'intermédiaire d'un compte de liquidité ouvert le 3 février 2011.

1.3 Emprunt obligataire 2003

Cet emprunt, émis pour un montant de 750 millions d'euros, a été remboursé en totalité en février 2011.

1.4 Faits postérieurs à l'exercice

En prévision de remboursement d'échéances de prêts à venir, Bouygues a émis un nouvel emprunt obligataire selon les modalités suivantes :

> Montant : 800 millions d'euros

> Taux : 4,50 %

> Date de paiement : 9 février 2012

> Échéance : 9 février 2022

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 2011. 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 99,05 % (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 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 ses 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 2011 ;
- 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 01/01/2011	Augmentations	Diminutions	Montants au 31/12/2011
Immobilisations incorporelles				
Logiciels	3	2		5
Autres	1	1	2	
Valeur brute	**4**	**3**	**2**	**5**
Amortissements	(2)			(2)
Valeur nette	**2**	**3**	**2**	**3**
Immobilisations corporelles				
Terrains - constructions				
Autres				
Valeur brute				
Amortissements				
Valeur nette				
Immobilisations financières				
Participations	11 293	31		11 324
Créances rattachées à des participations[a]	10	63	64	9
Autres	170	1 419	1 573	16
Valeur brute	**11 473**	**1 513**	**1 637**	**11 349**
Dépréciations	(19)	(3)	(2)	(20)
Valeur nette	**11 454**	**1 510**	**1 635**	**11 329**
Total valeur nette	**11 456**	**1 513**	**1 637**	**11 332**

(a) dont à plus d'un an *Brut*

Créances rattachées à des participations *9*

NOTE 4 • ÉCHÉANCES DES CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT

	Brut	- 1 an	+ 1 an
Avances et acomptes			
Créances d'exploitation	32	25	7
Créances diverses	148	146	2
Total	**180**	**171**	**9**

NOTE 5 • DISPONIBILITÉS

	2011	2010
Dépôts à terme < 3 mois	330	1 054
Autres		2
Total	**330**	**1 056**

NOTE 6 • COMPTES DE RÉGULARISATION

	Au 01/01/2011	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2011	dont - 1 an
Actif					
Frais d'émission d'emprunts	9		2	7	2
Primes de remboursement des obligations	22		3	19	3
Prime de rachat des obligations	50		6	44	6
Autres	6	6	6	6	6
Total	**87**	**6**	**17**	**76**	**17**
Passif					
Produits à étaler (soulte sur swap de taux)	39		9	30	9
Autres					
Total	**39**		**9**	**30**	**9**

NOTE 7 • VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Capitaux propres au 31/12/2010 (avant affectation du résultat)	**5 884**
Prélèvement au titre des dividendes distribués	(570)
Capitaux propres après affectation du résultat	**5 314**
Mouvements sur capital social	(51)
Mouvements sur primes et réserves	(1 506)
Résultat de l'exercice	808
Provisions réglementées	1
Capitaux propres au 31/12/2011	**4 566**

NOTE 8 • COMPOSITION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

	Nombre de voix	Nombre d'actions
Au début de l'exercice	482 996 796	365 862 523
Mouvements de l'exercice	(43 002 624)	(50 993 444)[a]
À la fin de l'exercice	439 994 172	314 869 079
Nominal		**1 €**

Nombre maximal d'actions futures à créer : Néant

(a) Mouvements de l'exercice du nombre d'actions :

Augmentations : 646 509 par exercice d'options de souscription
Diminutions : 51 639 953 par annulation de 9 973 287 actions propres, suite de la décision du conseil d'administration du 30 août 2011
par annulation de 41 666 666 actions propres, suite de la décision du conseil d'administration du 15 novembre 2011

NOTE 9 • PROVISIONS

	Au 01/01/2011	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Au 31/12/2011
			Utilisées	Non utilisées	
Provisions sur filiales	1			1	
Provisions pour impôts (risques fiscaux)	27	3		1	29
Autres provisions	40	3			43
Provisions pour risques	**68**	**6**		**2**	**72**
Provisions pour charges	**20**	**9**	**7**		**22**
	88	**15**	**7**	**2**	**94**
Total			**9**		
Provisions d'exploitation		9	7		
Provisions financières		3	1		
Provisions exceptionnelles y compris pour impôts		3	1		
		15	**9**		

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 octobre 2004[a]	764	6	758	
Emprunt obligataire juillet 2005[b]	764	14		750
Emprunt obligataire février 2006[c]	255	5		250
Emprunt obligataire mai 2006[d]	617	17	600	
Emprunt obligataire mai 2006[e]	729	19	710	
Emprunt obligataire octobre 2006[f]	602	7		595
Emprunt obligataire juillet 2008[g]	1 031	31	1 000	
Emprunt obligataire février 2010[h]	518	18		500
Emprunt obligataire octobre 2010[i]	1 006	6		1 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit				
Total dettes financières	**6 286**	**123**	**3 068**	**3 095**
Dettes d'exploitation	**27**	**27**		
Dettes diverses	**45**	**45**		
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	**2 832**	**2 832**		
Produits à étaler et produits constatés d'avance	**30**	**9**	**17**	**4**
Total	**9 220**	**3 036**	**3 085**	**3 099**

Montants d'origine hors intérêts courus :

(a) 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

(b) 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

(c) 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

(d) 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

(e) 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

(f) 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

(g) 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

(h) 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

(i) 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		Montants
Actif		**Passif**	
Immobilisations financières	11 333	Dettes financières	
Créances d'exploitation	22	Dettes d'exploitation	8
Créances diverses	59	Dettes diverses	28
Disponibilités et comptes courants		Soldes créditeurs de banques et de comptes courants	2 832
Total	**11 414**	**Total**	**2 868**
Charges		**Produits**	
Charges d'exploitation	13	Produits d'exploitation	69
Charges financières	30	Produits financiers	982
Charges d'impôt sociétés		Produits d'impôt sociétés	197
Total	**43**	**Total**	**1 248**

NOTE 12 • OPÉRATIONS SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

12.1 Couverture du risque de taux

En-cours au 31/12/2011 par échéance	2012	2013 à 2016	Au-delà	Total
Swaps de taux				
Sur actifs financiers	350			**350**
Sur passifs financiers			500	**500**

12.2 Couverture du risque de change

En-cours au 31/12/2011 par devise	CHF	GBP	USD	Autres	Total
Achats et ventes à terme					
Achats à terme					
Ventes à terme					
Swaps de devises			19		**19**

Au 31 décembre 2011, la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers est de - 9,81 millions d'euros et - 0,27 million d'USD.

12.3 Opérations optionnelles

Calls :

Au 31 décembre 2011, Bouygues détient :

- 3 097 350 *calls* sur des actions Bouygues
- 269 418 *calls* dans le cadre de l'opération Bouygues Partage
- 165 063 *calls* dans le cadre de l'opération Bouygues Confiance 4
- 87 657 *calls* dans le cadre de l'opération Bouygues partage 2, 5 ans
- 659 496 *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]	500	
Total	**502**	
Engagements reçus (actif)		
Autres engagements reçus[a]	500	
Total	**500**	

(a) Swaps de taux

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

	2011	2010
Dividendes reçus et résultats des sociétés de personnes	980	974
Produits sur intérêts	44	39
Charges sur intérêts	(316)	(331)
Autres charges financières diverses nettes (produits de cession, dépréciations et provisions)	(2)	(23)
Total	**706**	**659**

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 2011 compte 74 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	(55)	(14)	(69)
	(55)	**(14)**	**(69)**
Produit sur intégration fiscale			
IS reçu des filiales bénéficiaires intégrées	190	14	**204**
Total	**135**		**135**

NOTE 17 • SITUATION FISCALE LATENTE

	Au 01/01/2011		Variations de l'exercice		Au 31/12/2011	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Charges non déductibles						
Provision pour impôt	28		3	1	30	
Autres charges non déductibles	55		9	7	57	
Total	**83**		**12**	**8**	**87**	
Charges déduites fiscalement et produits imposés fiscalement et non comptabilisés						
Écart conversion actif		5	5	5		5
Écart conversion passif						
Écart conversion		**5**	**5**	**5**		**5**
Produits à étaler	39			9	30	
Bons de capitalisation	13			6	7	
Calls						
Prime de rachat des obligations		50	6			44
Autres produits et charges	**52**	**50**	**6**	**15**	**37**	**44**
Total	**52**	**55**	**11**	**20**	**37**	**49**

NOTE 18 • EFFECTIF MOYEN EMPLOYÉ PENDANT L'EXERCICE

	2011	2010
Cadres	144	141
Employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam)	40	41
Total	**184**	**182**

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 2012 et liée aux performances réalisées en 2011 et 0,15 million d'euros de jetons de présence.

> jetons de présence alloués aux administrateurs et aux censeurs : 0,50 million d'euros.

NOTE 20 • INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES

	Nombre de titres	%	Valeur d'inventaire	
Alstom	90 543 867	30,745	3 697	(a)
Bouygues Construction	1 705 132	99,936	763	(c)
Bouygues Immobilier	90 924	99,993	547	(c)
Bouygues Telecom	36 086 799	89,184	4 600	(a)
Colas	31 526 344	96,545	2 408	(c)
TF1	91 946 297	43,570	732	(a)
Autres titres			259	
Total titres de participation			**13 006**	
Titres de créances négociables, OPCVM monétaires			1 854	(a)
Bons de capitalisation			104	(b)
Autres titres			13	(b)
Total valeurs mobilières de placement			**1 971**	
Total valeurs mobilières			**14 977**	

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[(a)(b)]	%	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	636	99,94	59	59			9 802	226	201	(d)
Bouygues Immobilier	139	408	99,99	315	315			2 465	120	105	(d)
Bouygues Telecom	617	1 754	89,18	4 600	4 600			5 741	370	361	(d)
Colas	49	2 445	96,55	1 710	1 710			12 412	336	198	(d)
Total				**6 684**	**6 684**			**30 420**	**1 052**	**865**	
Étranger											
Uniservice	51	18	99,99	32	32				3	5	
Total				**32**	**32**				**3**	**5**	
2. Participations (10 < % ≤ 50)											
France											
Alstom	2 061	2 091	30,75	3 697	3 697			20 923	490	56	(e)
TF1	42	1 533	43,57	732	732			2 620	183	51	(d)
Total				**4 429**	**4 429**			**23 543**	**673**	**107**	
Étranger											
Total											
B - Renseignements globaux											
3. Autres filiales											
France				159	155			25	(2)		
Étranger				4				24			
4. Autres participations											
France				16	7	9		38	27	4	
Étranger											
Total général				**11 324**	**11 307**	**9**		**54 050**	**1 753**	**981**	

(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 2011 (e) Exercice au 31 mars

Assemblée générale mixte du 26 avril 2012



Ordre du jour 282
- Partie ordinaire 282
- Partie extraordinaire 282

Rapports du conseil d'administration 283
- Rapport et exposé des motifs sur les résolutions 283
- Rapport de gestion 286
- Rapport du président 286
- Rapport spécial sur les options de souscription ou d'achat d'actions 286

Rapports des commissaires aux comptes 287
- Rapport sur les comptes annuels 287
- Rapport sur les comptes consolidés 288
- Rapport sur le rapport du président 289
- Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés 290
- Rapports à l'assemblée générale extraordinaire 295

Projet de résolutions 296
- Partie ordinaire 296
- Partie extraordinaire 297

Ensemble. Au-delà des chantiers et des projets qu'ils ont à mener, les hommes et les femmes du Groupe se mobilisent au profit des autres et de l'environnement. Des actions de solidarité leur offrent de se dépasser.

82 % des collaborateurs de Bouygues Immobilier ont participé à la journée nationale Solid'R 2011.

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 2011 ;
- Approbation des comptes consolidés et des opérations de l'exercice 2011 ;
- Affectation du résultat, fixation du dividende ;
- Approbation des conventions et engagements réglementés ;
- Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Martin Bouygues ;
- Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Francis Bouygues ;
- Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur François Bertière ;
- Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Georges Chodron de Courcel ;
- Nomination en qualité d'administrateur de Madame Anne-Marie Idrac ;
- 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'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 ;
- Modification de l'article 19.4 des statuts à l'effet de permettre le vote électronique lors des assemblées générales ;
- 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 26 avril 2012.

Partie ordinaire de l'assemblée générale

Approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011

La **première résolution** a pour objet d'approuver les opérations et les comptes sociaux annuels de l'exercice 2011 ; la **deuxième résolution** a pour objet d'approuver les opérations et les comptes consolidés de l'exercice 2011.

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 2011 et la distribution du dividende.

L'exercice 2011 se solde par un bénéfice distribuable de 2 597 687 828,42 euros, constitué du bénéfice net de l'exercice, arrêté à 808 081 882,48 euros, et du report à nouveau de 1 789 605 945,94 euros.

Nous vous proposons d'affecter ce bénéfice distribuable comme suit :

- affectation à la distribution : 503 790 526,40 euros ;
- affectation au report à nouveau : 2 093 897 302,02 euros.

Cette distribution représente un dividende de 1,60 euro, identique à celui versé au titre de l'exercice 2010, pour chacune des 314 869 079 actions existantes au 31 décembre 2011. 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 *(payment date)* serait fixée au 4 mai 2012. La date de détachement du dividende sur le marché Euronext Paris (*ex date,* premier jour de Bourse où l'action est cotée coupon détaché) serait fixée au 30 avril 2012. La date à laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement *(record date)* serait fixée au 3 mai 2012 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 21 % (hors prélèvements sociaux), libératoire de l'impôt sur le revenu.

Approbation des conventions et engagements réglementés

La **quatrième résolution** vise à approuver les conventions et engagements conclus ou renouvelés par Bouygues en 2011 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 engagement réglementés. Ils portent principalement :

- 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 (5,4 millions d'euros) représente essentiellement les salaires de Messieurs Martin et Olivier Bouygues (85,8 % du total du montant facturé). Le solde (14,2 % 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 des sociétés contrôlées par Bouygues ou 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 291 000 euros en 2012. 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 permettre à ces filiales, dont Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Bouygues Telecom, d'utiliser la marque Bouygues et des dénominations associées.

Il est précisé que les conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs ne sont pas soumis à nouveau au vote de l'assemblée.

Renouvellement de mandats d'administrateurs

Les mandats d'administrateurs de Madame Francis Bouygues et de Messieurs Martin Bouygues, François Bertière et Georges Chodron de Courcel 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 2015, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Martin Bouygues est né le 3 mai 1952. Il est le président-directeur général de Bouygues. Il a été nommé administrateur de Bouygues le 21 janvier 1982.

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.

Madame Francis Bouygues est née le 21 juin 1924. Elle a été nommée administrateur de Bouygues le 19 octobre 1993.

François Bertière est né le 17 septembre 1950. Il est le président-directeur général de Bouygues Immobilier. Il a été nommé administrateur de Bouygues le 27 avril 2006.

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.

Georges Chodron de Courcel est né le 20 mai 1950. Il est directeur général délégué de BNP Paribas. Il a été nommé administrateur de Bouygues le 30 janvier 1996. Il est membre du comité des comptes.

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.

Nomination d'un nouvel administrateur

Nous vous proposons, dans la **neuvième résolution,** de nommer en qualité d'administrateur, en remplacement de Monsieur Pierre Barberis, dont le mandat arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, Madame Anne-Marie Idrac, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer, en 2015, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Anne-Marie Idrac est née le 27 juillet 1951.

Ancienne élève de l'École nationale d'administration, elle occupe, de 1974 à 1990, différents postes au sein du ministère de l'Équipement et dans des cabinets ministériels. De 1990 à 1993, elle est directrice générale de l'établissement public d'aménagement de Cergy-Pontoise. De 1995 à 1997, elle est directrice des transports terrestres. Députée des Yvelines de 1997 à 2002, elle est ensuite, de 2002 à 2006, présidente-directrice générale de la RATP. De 2006 à 2008, elle est présidente-directrice générale de la SNCF. De 2008 à 2010, elle est secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur.

Anne-Marie Idrac est administrateur de Vallourec et de Saint-Gobain.

Autorisation d'opérer sur les actions de la société

La **dixième 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 dix-huit 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 21 avril 2011, dans sa neuvième résolution.

En 2011, en vertu des programmes de rachat d'actions autorisés par votre assemblée, votre société a acquis 5 153 093 actions en vue de leur annulation. Par ailleurs, 2 139 592 actions propres ont été achetées et 2 031 592 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). Pour mémoire, il est rappelé que dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale extraordinaire du 10 octobre 2011, relative à une offre publique de rachat d'actions (OPRA), le conseil d'administration a racheté 41 666 666 actions en vue de leur annulation.

Les objectifs du nouveau programme de rachat sont les mêmes que ceux du programme précédent. Ils sont détaillés dans le texte de la dixième résolution et dans le descriptif du programme de rachat. Les rachats d'actions, qui ne pourront excéder 5 % du capital, pourront notamment être utilisés pour annuler des actions dans le cadre de l'autorisation prévue dans la onzième 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 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.

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 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 ; en particulier :

- 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 ;
- 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 **onzième 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 vingt-quatre mois, par annulation de tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir en conséquence de toute autorisation de rachat d'actions conférée par l'assemblée générale des actionnaires, notamment au titre de la dixième 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 dix-huit mois à compter du jour de l'assemblée générale. Elle mettrait fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 21 avril 2011, dans sa dixième résolution, laquelle a été utilisée par le conseil d'administration, lors de sa séance du 30 août 2011, pour annuler 9 973 287 actions rachetées par la société.

Pour mémoire, il est rappelé que, par ailleurs, dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale extraordinaire du 10 octobre 2011 relative à une offre publique de rachat d'actions (OPRA), le conseil d'administration a annulé, en date du 15 novembre 2011, les 41 666 666 actions rachetées dans le cadre de l'OPRA.

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 **douzième 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 à 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 trois cent cinquante millions d'euros (350 000 000 €).

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 ou à renoncer à 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 dix-huit 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 21 avril 2011, dans sa vingt-troisième résolution, qui n'a pas été utilisée.

Dans la **treizième 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 les assemblées générales du 29 avril 2010 et du 21 avril 2011, dans l'hypothèse où cette utilisation est permise en période d'offre publique par les lois et règlements applicables. Comme pour la douzième 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 dix-huit 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 21 avril 2011, dans sa vingt-quatrième résolution, qui n'a pas été utilisée.

Modifications des statuts de la société

La **quatorzième résolution** a pour objet de modifier les statuts afin de donner la faculté au conseil d'administration, s'il le juge opportun, de permettre aux actionnaires de voter par voie électronique lors de futures assemblées générales.

La **quinzième 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.

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 8-167, 190-212, 283-286 du présent document de référence.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ce rapport figure au chapitre "Informations juridiques et financières", en pages 168-189 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 194-198 du présent document de référence.

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 2011, 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, le 28 février 2012
Les commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit
Jean Bouquot

Mazars
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 2011, 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.

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, le 28 février 2012
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 2011.

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 le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante,
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante,
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Paris-La Défense, le 28 février 2012
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 à 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. Rachat par Bouygues de la participation d'Artémis dans Serendipity Investment

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 30 août 2011, a autorisé le rachat par Bouygues de la participation d'Artémis dans la société Serendipity Investment, dans les conditions suivantes :

- rachat par Artémis de la participation de 25,6 % détenue par Serendipity Investment dans Michel & Augustin (agroalimentaire), moyennant le paiement par Artémis d'un prix de 4,2 millions d'euros ; ledit paiement étant effectué par compensation avec la créance en compte courant d'Artémis à l'encontre de Serendipity Investment, laquelle s'élevait au 30 juin 2011 à 6,2 millions d'euros, et a donc été ramenée à 2 millions d'euros à l'issue de la transaction ;
- rachat par Bouygues de la participation de 50 % détenue par Artémis dans Serendipity Investment et de sa créance en compte courant d'associés, moyennant le paiement par Bouygues d'un prix de 2,1 millions d'euros ; acquisition simultanée par Bouygues du solde de la créance en compte courant d'Artémis à l'encontre de Serendipity Investment, d'un montant de 2 millions d'euros, pour un prix de 2 millions d'euros majoré des intérêts échus à la date de la réalisation de la transaction.

Les opérations financières précitées ont fait l'objet d'un examen par un expert indépendant, le cabinet Olivier Salustro, qui a conclu au caractère équitable des valeurs retenues dans le cadre de ces opérations.

Personnes concernées
François-Henri Pinault et Patricia Barbizet.

b. Conventions de prestations de services entre Bouygues et Actifly

En conséquence de la vente par Challenger Luxembourg du Hawker 900 XP intervenue en juillet 2011 et de l'achat par Actifly (sous-filiale de SCDM et de Bouygues à hauteur respectivement de 85 % et de 15 %) d'un avion de type Challenger 605 dont la livraison était prévue au mois de septembre 2011, votre conseil d'administration, dans sa séance du 30 août 2011, a autorisé la conclusion, pour une durée prenant fin le 31 décembre 2011, de conventions entre Bouygues et Actifly afin de permettre :

- la mise à disposition par Actifly à Bouygues du Challenger 605 pour 7 000 euros hors taxes l'heure de vol ;
- l'entretien de premier niveau par Bouygues du Challenger 605 pour une rémunération mensuelle forfaitaire de 22 000 euros hors taxes ;
- la fourniture par Bouygues à Actifly de prestations administratives pour une rémunération mensuelle forfaitaire de 12 500 euros hors taxes ;
- la mise à disposition réciproque d'un commandant de bord et d'un co-pilote pour respectivement 920 euros et 600 euros hors taxes l'heure de vol.

Au titre de la convention de mise à disposition du Challenger 605 et des prestations de pilotage, Actifly a facturé à Bouygues, pour la période septembre à décembre 2011, 334 320 € HT.

Au titre de ces conventions, Bouygues a facturé à Actifly pour la période septembre à décembre 2011 les montants suivants :

- 50 000 € HT pour les prestations administratives ;
- 88 000 € HT pour les prestations d'entretien mécanique ;
- 129 337 € HT pour les prestations de pilotage.

Personnes concernées
SCDM, Martin Bouygues et Olivier Bouygues.

c. Réorganisation du dispositif "Avions" - Conventions de transfert de matériels et équipements et de mise à disposition des avions entre Airby et Bouygues

Les groupes Bouygues et SCDM disposant chacun d'un avion de type long courrier présentant des caractéristiques assez proches, ont souhaité mettre en place une organisation plus intégrée basée sur la détention et l'exploitation des avions par deux sociétés de droit français, Airby (contrôlée à 85 % par Bouygues et à 15 % par SCDM) pour le Global 5000 et Actifly (contrôlée à 85 % par SCDM et à

15 % par Bouygues) pour le Challenger 605. Les participations croisées de Bouygues et de SCDM à hauteur de 15 % visent à leur permettre, conformément à la réglementation applicable au transport aérien, d'utiliser l'avion de l'autre groupe lorsque leur propre avion est indisponible.

Dans le cadre du projet de création par Bouygues et Actifly d'une structure de mise en commun des moyens humains et techniques nécessaires à l'exploitation et à l'entretien des avions (le GIE Transport Air), votre conseil d'administration, dans sa séance du 15 novembre 2011, a autorisé les opérations de réorganisation suivantes :

- cession par Bouygues à Actifly de 15 % du capital de la société Airby pour un prix de 375 euros, fixé sur la base de la situation nette d'Airby au 31 octobre 2011 ; Bouygues conserve 85 % du capital d'Airby ;
- vente par Challenger Luxembourg SA à Airby du Global 5000 pour un prix de 31,5 millions de dollars US, ce prix ayant été établi sur la base d'une cotation du constructeur Bombardier Inc. ;
- cession par Financière des Bois Verts à Airby de 15 % du capital d'Actifly pour un prix de 1 005 000 euros, fixé sur la base de la situation nette d'Actifly après apurement des pertes de l'exercice clos au 31 août 2011 ;
- conclusion entre Airby et Actifly des statuts constitutifs du GIE Transport Air ;
- accord de mise à disposition réciproque des avions entre Airby et Actifly ;
- conclusion des conventions de mise à disposition des avions entre Airby et les différentes sociétés utilisatrices des avions ;
- accord entre Bouygues et le GIE Transport Air organisant le transfert des moyens opérationnels au bénéfice du GIE moyennant le paiement par ce dernier à Bouygues d'un prix global de 21 677 euros ;
- accord entre Bouygues et Airby organisant le transfert d'équipements et matériels divers relatifs au Global 5000 au bénéfice d'Airby moyennant le paiement par cette dernière à Bouygues d'un prix global de 19 095 euros.

Dans ce contexte, votre conseil d'administration, dans sa séance du 15 novembre 2011, a autorisé une convention de mise à disposition des avions entre Airby et Bouygues (et ce compris les pilotes et les frais liés à la prestation de vol) aux conditions suivantes :

- mise à disposition par Airby des avions moyennant un coût global de 7 000 euros hors taxes l'heure de vol, quel que soit l'avion utilisé ;
- exploitation prioritaire par Airby du Global 5000 : elle ne fera appel au Challenger 605 qu'en cas d'indisponibilité du Global 5000 et à un avion tiers qu'en cas d'indisponibilité du Global 5000 et du Challenger 605 ;
- prix à l'heure de vol révisé annuellement afin de refléter le prix de marché ;
- convention conclue pour une durée indéterminée.

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2011. Elle produira ses effets à compter de l'exercice 2012.

Personnes concernées
SCDM, Martin Bouygues et Olivier Bouygues.

d. Avenant au contrat de licence de marques avec Bouygues Construction

Un cinquième puis un sixième avenant au contrat de licence de marques signé le 16 octobre 2000 entre Bouygues et Bouygues Construction ont été autorisés par votre conseil d'administration, dans ses séances des 1er mars et 15 novembre 2011, afin de proroger la durée du contrat de licence jusqu'au 30 novembre 2011 puis jusqu'au 31 décembre 2011.

Personnes concernées
Olivier Bouygues et Yves Gabriel.

e. Avenant au contrat de licence de marques avec Bouygues Bâtiment International

Un septième puis un huitième avenant au contrat de licence de marques signé le 21 décembre 2000 entre Bouygues et Bouygues Bâtiment (devenu Bouygues Bâtiment International) ont été autorisés par votre conseil d'administration, dans ses séances des 1er mars et 15 novembre 2011, afin de proroger la durée du contrat de licence jusqu'au 30 novembre 2011 puis jusqu'au 31 décembre 2011.

Personne concernée
Yves Gabriel.

f. Avenant au contrat de licence de marques avec Bouygues Travaux Publics

Un quatrième puis un cinquième avenant au contrat de licence de marques signé le 15 décembre 2000 entre Bouygues et Bouygues Travaux Publics ont été autorisés par votre conseil d'administration, dans ses séances des 1er mars et 15 novembre 2011, afin de proroger la durée du contrat de licence jusqu'au 30 novembre 2011 puis jusqu'au 31 décembre 2011.

Personne concernée
Yves Gabriel.

g. Avenant au contrat de licence de marques avec Bouygues Bâtiment Ile-de-France

Un avenant au contrat de licence de marques signé le 7 novembre 2003 entre Bouygues et Bouygues Bâtiment Ile-de-France a été autorisé par votre conseil d'administration, dans sa séance du 15 novembre 2011, afin de résilier ce contrat de manière anticipée avec effet au 31 décembre 2011.

Personne concernée
Yves Gabriel.

h. Conventions de services communs

Votre conseil d'administration a autorisé, dans sa séance du 6 décembre 2011, le renouvellement pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2012, des conventions de services communs conclues avec les sociétés Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1 et Bouygues Telecom, en vertu desquelles Bouygues fournit aux différents sous-groupes des prestations de services, notamment dans les domaines du management, des ressources humaines, de l'informatique et de la finance.

Comme les années précédentes, le principe de ces conventions repose sur des règles de répartition et de facturation des frais de services communs intégrant des prestations spécifiques, ainsi que la prise en charge d'une quote-part résiduelle.

Ces conventions n'ont pas eu d'impact financier sur l'exercice 2011. Elles produiront leurs effets sur l'exercice 2012.

Personnes concernées

- **Bouygues Construction**, Olivier Bouygues et Yves Gabriel,
- **Bouygues Immobilier**, François Bertière et Hervé Le Bouc,
- **Colas**, François Bertière, Olivier Bouygues, Hervé Le Bouc et Colette Lewiner,
- **TF1,** Patricia Barbizet, Martin Bouygues, Olivier Bouygues et Nonce Paolini,
- **Bouygues Telecom**, Olivier Bouygues et Nonce Paolini.

i. 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.

Votre conseil d'administration a autorisé, dans sa séance du 6 décembre 2011, le renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2012, 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.

SCDM peut également être amenée à fournir à Bouygues des prestations spécifiques, en dehors du champ de sa mission permanente. Ces prestations spécifiques sont facturées selon des conditions commerciales normales.

Par ailleurs, la convention prévoit la refacturation par Bouygues à SCDM de prestations spécifiques à des conditions commerciales normales.

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2011. Elle produira son effet sur l'exercice 2012.

Personnes concernées

Martin Bouygues et Olivier Bouygues.

j. Complément de retraite consenti aux dirigeants

Votre conseil d'administration a autorisé, dans sa séance du 6 décembre 2011, le renouvellement pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2012, de la convention de retraite collective à prestations définies au bénéfice des membres du comité de direction générale du Groupe, dont font partie les mandataires sociaux et les administrateurs salariés de Bouygues SA. Ce régime complémentaire représente 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le régime. La 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.

Le renouvellement de cette convention pour l'exercice 2012 a été soumise 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.

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2011. Elle produira son effet sur l'exercice 2012.

Personnes concernées

François Bertière, Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Yves Gabriel, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini.

k. Conventions d'intégration fiscale

Votre conseil d'administration a autorisé, dans sa séance du 6 décembre 2011, la reconduction, pour une durée de cinq exercices, soit du 1er janvier 2012 au 31 décembre 2016, renouvelable par tacite reconduction, des conventions d'intégration fiscale conclues avec les sociétés Bouygues Construction, Bouygues Bâtiment Ile-de-France, Bouygues Bâtiment International, Bouygues Travaux Publics, ETDE, Bouygues Immobilier, Colas, Aximum, Colas Midi Méditerranée, Sacer Atlantique, Spac et Screg Est.

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2011. Elle produira son effet sur l'exercice 2012.

Personnes concernées

- **Bouygues Construction**, Olivier Bouygues et Yves Gabriel,
- **Bouygues Bâtiment Ile-de-France**, Yves Gabriel,
- **Bouygues Bâtiment International**, Yves Gabriel,
- **Bouygues Travaux Publics**, Yves Gabriel,
- **ETDE**, Yves Gabriel,
- **Bouygues Immobilier**, François Bertière et Hervé Le Bouc,
- **Colas**, François Bertière, Olivier Bouygues, Hervé Le Bouc et Colette Lewiner,
- **Colas Midi Méditerranée**, Hervé Le Bouc,
- **Aximum**, Hervé Le Bouc,
- **Sacer Atlantique**, Hervé Le Bouc,
- **Spac**, Hervé Le Bouc,
- **Screg Sud-Est**, Hervé Le Bouc.

l. Nouveau contrat de licence de marques

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 6 décembre 2011, a autorisé la conclusion d'un contrat de licence unique entre Bouygues et Bouygues Construction portant sur les marques "Bouygues Construction", "Bouygues Bâtiment", "Bouygues Travaux Publics", "Bouygues TP" et l'Ellipse aux conditions suivantes :

- Bouygues Construction dispose, en France et dans un certain nombre de pays étrangers, d'un droit d'usage des marques précitées limité aux produits et services du domaine de la construction. Bouygues Construction dispose du droit de sous-licencier ces marques à ses filiales, avec faculté pour celles-ci de sous-licencier à leurs propres filiales. Bouygues Construction et ses filiales disposent également d'un droit d'usage temporaire des dénominations sociales et des noms commerciaux "Bouygues Construction", "Bouygues Bâtiment", "Bouygues Travaux Publics" et "Bouygues TP", ainsi qu'un droit d'usage d'autres dénominations sociales à consonance ou terminaison "géographique". Bouygues Construction et ses filiales disposent enfin du droit de déposer des noms de domaine utilisant tout ou partie des termes "Bouygues Construction", "Bouygues Bâtiment", "Bouygues Travaux Publics" et "Bouygues TP",
- en contrepartie des droits ainsi concédés, Bouygues Construction paiera à Bouygues une redevance annuelle d'un montant forfaitaire de 500 000 euros hors taxes ; le montant de cette redevance a été fixé sur la base d'une expertise réalisée par le Cabinet Paper Audit & Conseil.

Ce contrat est entré en vigueur le 1er janvier 2012 pour une durée de 15 ans, soit jusqu'au 31 décembre 2026.

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2011. Elle produira son effet sur l'exercice 2012.

Personnes concernées

- **Bouygues Construction**, Olivier Bouygues et Yves Gabriel.

Conventions et engagements des exercices antérieurs non soumis à l'approbation d'une précédente assemblée générale

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés au cours de l'exercice 2010, qui figuraient dans notre rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés en date du 1er mars 2011, et qui n'ont pas été soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 21 avril 2011 statuant sur les comptes de l'exercice 2010.

a. Convention de services communs

Bouygues a conclu avec les sociétés Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1 et Bouygues Telecom 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.

Le renouvellement des conventions de services communs a été autorisé par votre conseil d'administration, dans sa séance du 2 décembre 2010, pour une durée de un an à compter du 1er janvier 2011.

À ce titre, Bouygues a facturé en 2011 les montants suivants :

	Montant H.T.
Bouygues Construction	13 451 783 €
Bouygues Immobilier	2 962 964 €
Colas	16 081 009 €
Bouygues Telecom	7 714 938 €
TF1	3 496 979 €

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. 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.

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 2 décembre 2010, a autorisé le renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2011, 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.

SCDM peut également être amenée à fournir à Bouygues des prestations spécifiques, en dehors du champ de sa mission permanente. Ces prestations spécifiques sont facturées selon des conditions commerciales normales.

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 2011, un montant de 5 393 358 euros hors taxes a été facturé par SCDM à Bouygues et un montant de 1 279 424 euros hors taxes a été facturé par Bouygues à SCDM.

Personnes concernées

Martin Bouygues et Olivier Bouygues.

c. Conventions de prestations de services : utilisation des avions Bouygues

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 2 décembre 2010, a autorisé le renouvellement, pour une durée d'un an à compter du 1er janvier 2011, des conventions conclues par Bouygues avec les sociétés Bouygues Construction, Bouygues Bâtiment International, Bouygues Travaux Publics, ETDE, Bouygues Immobilier, Colas, TF1, Eurosport, Bouygues Telecom, SCDM et Alstom Holdings.

Ces conventions fixaient les conditions tarifaires de l'utilisation des deux avions (un Hawker HS 900 XP et un Global 5000) alors détenus par la société Challenger Luxembourg, appartenant à une sous-filiale de Bouygues, et dont le département "Bouygues Transport Air" de Bouygues était l'opérateur.

Au titre de ces conventions, Bouygues a facturé, en 2011, les montants suivants :

	Montant H.T.
Bouygues Construction	224 916 €
Bouygues Bâtiment International	90 333 €
Bouygues Travaux Publics	102 167 €
ETDE	72 917 €
Bouygues Immobilier	45 500 €
Colas	417 375 €
TF1	0 €
Eurosport	0 €
Bouygues Telecom	182 208 €
SCDM	903 438 €
Alstom Holdings	334 000 €

Personnes concernées

- **Bouygues Construction**, Olivier Bouygues et Yves Gabriel,
- **Bouygues Bâtiment International**, 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.

d. Conventions de pilotage entre Bouygues et Actifly

Votre conseil d'administration a autorisé, dans sa séance du 2 décembre 2010, le renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2011, des conventions de mise à disposition réciproque d'un commandant de bord et d'un co-pilote entre Actifly et Bouygues.

Au titre de ces conventions, Actifly a facturé Bouygues, pour la période de janvier à août 2011, un montant de 47 856 € HT.

Personnes concernées

Martin Bouygues et Olivier Bouygues.

e. Complément de retraite consenti aux dirigeants

Votre conseil d'administration a autorisé, dans sa séance du 2 décembre 2010, le renouvellement pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2011, de la convention de retraite collective à

prestations définies au bénéfice des membres du comité de direction générale du Groupe, dont font partie les mandataires sociaux et les administrateurs salariés de Bouygues SA. Ce régime complémentaire représente 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le régime. La 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 2011 au fonds des actifs constitués par la compagnie d'assurances s'est élevée à 2 000 000 euros.

Le renouvellement de cette convention pour l'exercice 2011 a été soumise 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 déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

> dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

a. 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 2011 les montants suivants :

	Montant H.T.
Bouygues Construction	49 699 €[a]
Bouygues Travaux Publics	19 514 €[b]
Bouygues Bâtiment International	14 025 €[c]
Bouygues Bâtiment Ile-de-France	15 550 €
Bouygues Telecom	700 000 €

(a) y compris au titre du quatrième avenant, cinquième et sixième avenants (b) y compris au titre du troisième avenant, quatrième et cinquième avenants (c) y compris au titre du sixième avenant, septième et huitième avenants.

b. Contrat de licence de marques avec Bouygues Immobilier

Un 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 paie à Bouygues une redevance annuelle d'un montant forfaitaire de 250 000 euros hors taxes.

Au titre de ce contrat de licence, Bouygues a facturé à Bouygues Immobilier, en 2011, 250 000 euros hors taxes.

c. Sous-location de l'immeuble Challenger

Bouygues bénéficie d'un contrat de sous-location conclu avec Bouygues Construction portant sur une partie de l'immeuble Challenger à Saint-Quentin-en-Yvelines.

À ce titre, un montant de 275 448 euros hors taxes a été facturé par Bouygues Construction en 2011.

> 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 2011, au titre de cette convention.

Fait à Paris-La Défense, le 28 février 2012
Les commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit
Jean Bouquot

Mazars
Gilles Rainaut

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Aux actionnaires,

Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital (onzième 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 durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Rapport des commissaires aux comptes sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société (douzième 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 maximum des actions qui pourraient être ainsi émises ne pourra dépasser le plafond de 350 000 000 euros et le nombre 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 et suivants 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, le 28 mars 2012
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 2011)

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 2011 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net de 808 081 882,48 euros.

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 2011)

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 2011 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du Groupe de 1 070 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 808 081 882,48 euros et du report à nouveau bénéficiaire de 1 789 605 945,94 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 2 597 687 828,42 euros.

Elle décide, sur la proposition du conseil d'administration, l'affectation suivante du bénéfice distribuable :

- distribution à titre de dividende d'une somme de 1,60 euro par action, soit une somme globale de 503 790 526,40 euros,
- affectation du solde, soit 2 093 897 302,02 euros, au compte report à nouveau.

L'assemblée fixe en conséquence le dividende afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2011 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 21 % (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 30 avril 2012 et payable en numéraire le 4 mai 2012 sur les positions arrêtées le 3 mai 2012 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 2008, 2009 et 2010 ont été les suivants :

	2008	2009	2010
Nombre d'actions	342 818 079	354 267 911	365 862 523
Dividende unitaire	1,60 €	1,60 €	1,60 €
Dividende total[a][b]	545 090 553,60 €	566 147 057,60 €	570 328 377,60 €

(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 Monsieur Martin Bouygues)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Martin Bouygues 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 2014.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Francis Bouygues)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de Madame Francis Bouygues 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 2014.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur François Bertière)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur François Bertière 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 2014.

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Georges Chodron de Courcel)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Georges Chodron de Courcel 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 2014.

Neuvième résolution

(Nomination en qualité d'administrateur de Madame Anne-Marie Idrac)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme en qualité d'administrateur, pour une durée de trois ans, Madame Anne-Marie Idrac, en remplacement de Monsieur Pierre Barberis dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée générale ordinaire.

Ce mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

Dixième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de permettre à la société d'intervenir sur ses propres actions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration incluant le descriptif du programme de rachat d'actions propres, et conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le conseil d'administration à faire acheter par la société, dans les conditions décrites ci-après, un nombre d'actions représentant jusqu'à 5 % du capital de la société au jour de l'utilisation de cette autorisation, dans le respect des conditions légales et réglementaires applicables au moment de son intervention, et notamment dans le respect des conditions posées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, par le règlement de la Commission européenne n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, et par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

2. décide que cette autorisation pourra être utilisée en vue des finalités suivantes :
   - annuler des actions dans les conditions prévues par la loi, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire ;
   - assurer la liquidité et animer le marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
   - conserver des actions et, le cas échéant, les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, conformément aux pratiques de marché reconnues par l'AMF et à la réglementation applicable ;
   - conserver des actions et, le cas échéant, les remettre ultérieurement lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
   - attribuer ou céder des actions à des salariés ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés liées, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, du régime des options d'achat d'actions, ou par le biais d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'épargne interentreprises, ou par voie d'attribution gratuite d'actions ;
   - mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, réaliser toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

3. décide que l'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués, 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, 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 1 000 000 000 € (un milliard d'euros) le montant maximal des fonds destinés à la réalisation de ce programme de rachat d'actions.

6. prend acte que, conformément à la loi, le total des actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social existant à cette même date.

7. donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, notamment pour la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes démarches, déclarations et formalités auprès de l'AMF et de tous organismes, et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire pour l'exécution des décisions qui auront été prises par lui dans le cadre de la présente autorisation.

8. décide que le conseil d'administration informera l'assemblée générale des opérations réalisées, conformément à la réglementation applicable.

9. fixe à dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet, à hauteur des montants non utilisés, et remplace toute autorisation antérieure ayant le même objet.

2 • PARTIE EXTRAORDINAIRE

Onzième 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.

Douzième 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 350 000 000 € (trois cent cinquante 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.

Treizième 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 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 par les onzième à dix-neuvième résolutions et par la vingt-deuxième résolution de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011, 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 délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, et remplace toute délégation antérieure ayant le même objet.

Quatorzième résolution

(Modification de l'article 19.4 des statuts à l'effet de permettre le vote électronique lors des assemblées générales)

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, décide d'ajouter à la fin de l'article 19.4 des statuts un nouveau paragraphe rédigé comme suit :

"Si le conseil d'administration le décide, les actionnaires pourront participer à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunications permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation. Dans ce cas, les formulaires électroniques de vote à distance pourront être reçus par la société jusqu'à la veille de la réunion de l'assemblée générale, au plus tard à 15 heures, heure de Paris."

Quinzième 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.

Glossaire du Groupe 300
- Construction 300
- Médias et télécommunications 302
- Institutionnel, juridique et financier 305

Indicateurs sociaux et environnementaux : note méthodologique de *reporting* 308
- *Reporting* social du groupe Bouygues 308
- *Reporting* carbone du groupe Bouygues 308
- Bouygues Construction 309

Tables de concordance 310
- Rubriques de l'annexe 1 du réglement européen n° 809/2004 310
- Rapport financier annuel 312
- Rapport de gestion du conseil d'administration 312
- Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne 313

Attestation du responsable du document 314

Glossaire du Groupe

CONSTRUCTION

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.
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). Voir aussi Stratégie Carbone.
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 commandes ferme, c'est-à-dire dont le contrat a été signé et est entré en vigueur. Chez Bouygues Immobilier, le carnet *(backlog)* 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).
Carrière	Site d'extraction et de fabrication de granulats rocheux utilisés notamment comme matériaux dans la construction routière.
CPE	Contrat de performance énergétique, conclu entre le maître d'ouvrage d'un bâtiment et une société de services. Il garantit une diminution, vérifiée et mesurée dans la durée, des consommations énergétiques d'un bâtiment ou d'un parc de bâtiments par un investissement dans des travaux, des fournitures ou des services.
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 Eikenott de Bouygues Construction en Suisse, Ginko à Bordeaux et Fort d'Issy de Bouygues Immobilier en sont des exemples emblématiques récents.
Éco-variantes	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 2011, 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.
Energy-Pass®	Service proposé par Bouygues Construction qui permet, à l'aide d'un écran interactif, de mesurer et de suivre en temps réel, et dans la durée, les consommations de chauffage, d'eau chaude et d'électricité d'un logement ou d'un bâtiment, et de garantir ainsi leur performance énergétique réelle.
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.
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 premier immeuble de bureaux de grande envergure à énergie positive en France. Voir aussi Bepos.
H&E	Habitat et Environnement. 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 sur 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 ou label THPE (Très haute performance énergétique. Cf. RT2012). 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.
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.
Noveom	Nouvelle génération de résidences évolutives avec services, créée par Bouygues Immobilier. Pensées pour l'habitant et conçues avec le concours d'un ergothérapeute, ces résidences s'adaptent à toutes les étapes de la vie et offrent une grande qualité d'usage.
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 par le gouvernement pour confier au secteur privé le financement, la réalisation, la maintenance et les services associés d'infrastructures publiques.
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)	Mode de dévolution d'un contrat, alternatif 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 (hôpitaux, écoles, centres pénitentiaires, etc.).
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 durant l'exercice en cours. 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, démarche visant à déterminer tous les potentiels de valorisation d'un immeuble de bureaux pour le réhabiliter, tout en en respectant l'héritage architectural. Elle se base sur une analyse multicritères alliant aspects techniques, réglementaires, fonctionnels et urbanistiques.
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.
Scellier (dispositif)	Tiré de la loi Scellier dite aussi "amendement Scellier", en vigueur depuis le 1er janvier 2009, ce régime prend la forme d'une réduction d'impôts. Scellier BBC : pour un investissement dans un logement neuf certifié BBC-effinergie® réalisé avant le 31 décembre 2012, la réduction d'impôt est égale à 13 % du prix d'acquisition du logement (4 333 euros de réduction d'impôts par an maximum pendant 9 ans). Scellier BBC intermédiaire : après ce délai de 9 ans, le client peut bénéficier d'une réduction d'impôts complémentaire de 4 % du prix de revient du logement, sur 3 ans, renouvelable une fois : en 2012, jusqu'à 21 % du prix de l'investissement, dans la limite de 4 333 euros par an pendant les 9 premières années, puis de 2 666 euros par an pendant les 6 années suivantes.
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).
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.
UrbanEra®	Concept développé par Bouygues Immobilier pour répondre "sur mesure" aux attentes des collectivités locales à travers une nouvelle génération de quartiers durables tendant vers l'énergie positive, comprenant une nouvelle offre de services. Du diagnostic énergétique initial au pilotage opérationnel du quartier, UrbanEra® optimise l'ensemble des paramètres du quartier durable tout en privilégiant la dimension humaine.
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 ET 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). La couverture mobile nationale de Bouygues Telecom représente 99 % de la population.
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+).
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, télévision, messagerie, vidéo, etc.). Bouygues Telecom, qui développe son réseau 3G+ en HSPA, couvre à fin 2011 toutes les agglomérations et grandes villes de France, soit 93 % de la population. Débit : jusqu'à 42 Mbit/s.
4G (LTE)	*Long Term Evolution.* Réseau de téléphonie mobile de quatrième génération pouvant offrir des débits jusqu'à 100 Mbit/s. Les autorisations de fréquences ont été attribuées par l'Arcep fin 2011 pour la bande 2,6 GHz et début 2012 pour la bande 800 MHz. Cette nouvelle technologie permettra d'absorber les usages croissants de l'internet mobile et de diffuser de la vidéo avec une meilleure qualité.
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 a été interrompu le 30 novembre 2011 pour laisser place à une diffusion terrestre exclusivement en mode numérique. Voir aussi TNT.

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.
Audience différée	Audience des programmes regardés en différé, soit via l'enregistrement privé à partir d'un enregistreur DVD, d'un magnétoscope ou d'un P*ersonal Video Recorder* (magnétoscope avec disque dur intégré), soit en léger différé à partir d'une box.
Bbox	Offre ADSL de Bouygues Telecom, disponible en *triple play* ou en *quadruple play* avec ideo. Bbox désigne aussi le nom du "décodeur" permettant d'accéder à cette offre de services. Depuis 2010, Bouygues Telecom commercialise la Bbox Fibre, première offre Très Haut Débit, utilisant le réseau de Numericable. Voir aussi Fibre optique, *Quadruple Play* 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. 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.
Cloud computing	"Informatique dans les nuages" en français. Consiste à déporter sur des serveurs distants ou sur internet des stockages et des traitements de données informatiques traditionnellement localisés sur des serveurs locaux ou sur le poste de l'utilisateur.
Connexions nettes	Dans le secteur des télécommunications, désignent le nombre de nouveaux clients duquel est déduit le nombre de clients qui ont résilié.
Contrôle parental	Outil qui permet aux parents de bloquer l'accès à certains programmes de télévision et sites internet dont le contenu est jugé inapproprié pour les enfants.
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.
Data center	Centre d'hébergement physique de données informatiques, qui doit répondre à des normes environnementales strictes (température, humidité) afin de protéger ses installations.
Débit d'absorption spécifique (DAS)	Indice qui renseigne sur la quantité d'énergie véhiculée par les radiofréquences émises vers l'usager par un téléphone portable lorsque, par exemple, cet appareil fonctionne à pleine puissance.
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.
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 transporter à très haut débit des services multimédias exigeants (internet, 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 40 minutes à des appels illimités. Pour les forfaits dits "bloqués" (Universal Mobile), il n'y a pas de possibilité de dépassement.
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+.
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 internationale *(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 opérateurs des différents pays.

LTE	Voir 4G.
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'. Voir aussi Carte SIM.
Magasin Club	Réseau de points de vente propre à l'opérateur. Le Réseau Clubs Bouygues Telecom (RCBT) compte 650 magasins Clubs à fin 2011, présents dans la plupart des grandes villes du territoire national.
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, des SMS et/ou des flux de données aux opérateurs de réseau pour les revendre à ses clients. Bouygues Telecom accueille plusieurs MVNO sur son réseau.
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.
Objet communicant	Voir Machine à Machine.
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 2011 son leadership avec 23,7 % 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 2011 pour la chaîne TF1 était de 37,2 % 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.
Réseaux d'initiative publique	Réseaux physiques (en fibre optique) construits par différentes collectivités territoriales (régions, départements, ou communautés d'agglomération de communes). En général, les pouvoirs publics investissent, souvent avec un partenaire privé, pour construire un réseau couvrant tout le territoire (parfois seulement les zones non-couvertes par l'ADSL).
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.
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 connectée	Désigne à la fois le téléviseur raccordé directement ou indirectement à internet et l'offre de télévision provenant d'opérateurs internet, diffusée via la technique de TVIP (voir TVIP).
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.). MYTF1 propose une offre de rattrapage sur box, ordinateur, *smarphones* et tablettes.
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 (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	Offre un débit descendant de plus de 50 Mbit/s, notamment grâce à la fibre optique, pour accéder aux services internet. Le haut débit se situe généralement entre 128 kbit/s et 50 Mbit/s.
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. MYTF1.fr reste le premier site média TV français du web en 2011.
VOD	*Video on demand* (vidéo à la demande). Permet de recevoir à tout moment le programme de son choix moyennant paiement, en le commandant avec la télécommande via un boîtier multi-services de type Bbox ou depuis son ordinateur. Plateforme VOD la plus distribuée en France, MYTF1VOD est disponible sur tous les services de TVIP, sur le web www.mytf1vod.fr ainsi que sur les télévisions connectées Samsung.
Wiki	Type d'application sur le web qui permet la rédaction et l'illustration d'articles de manière collaborative. La modification "en ligne" des documents peut être autorisée à tout le monde ou être réservée à certains membres. L'encyclopédie collaborative Wikipedia serait le wiki le plus consulté actuellement.
Zone moins dense	Communes ne figurant pas dans la zone très dense définie par l'Arcep pour le déploiement de la fibre optique. Il s'agit de zones à densité de population moyenne, ainsi que des zones rurales. Voir Zone très dense.
Zone très dense	Communes à forte concentration de population pour lesquelles, sur une partie significative de leur territoire, il est économiquement viable pour plusieurs opérateurs de déployer leurs propres infrastructures en fibre optique au plus près des logements. Selon la définition de l'Arcep, 148 communes figurent dans la zone très dense, dans le cadre du déploiement de la fibre optique.

INSTITUTIONNEL, JURIDIQUE ET FINANCIER

Action	Titre de propriété représentatif d'une partie du capital de la société qui l'émet. L'action peut rapporter un dividende et donne un droit de vote à son propriétaire (l'actionnaire) lors des assemblées générales. Les actions peuvent être cotées en Bourse, mais pas obligatoirement.
Actions "au nominatif"	Mode de détention des actions dans lequel le nom de l'actionnaire 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.
Actions "au porteur"	Mode de détention des actions dans lequel 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.
Analyse de cycle de vie (ACV)	Méthode consistant à évaluer l'impact environnemental d'un produit ou d'un service depuis sa création jusqu'à sa destruction (ou disparition), en passant par son utilisation. On parle ainsi souvent de cycle "du berceau à la tombe" *(cradle to grave).* L'objectif de cette modélisation est d'optimiser la conception des produits pour diminuer leur impact environnemental.
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).
Biodiversité	Définie lors du Sommet de la Terre de Rio en 1992 comme la *"variabilité des organismes vivants de toute origine, y compris, entre autres, les écosystèmes terrestres, marins et autres systèmes aquatiques et les complexes écologiques dont ils font partie ; cela comprend la diversité au sein des espèces et entre espèces ainsi que celle des écosystèmes".* Cette définition, très large, implique pour les entreprises de prendre en compte l'ensemble des interactions du vivant dans leurs activités.
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, le rôle du censeur est d'apporter un regard extérieur sur le bon fonctionnement du conseil d'administration. Il 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 2011, 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 par l'Association française des entreprises privées (Afep) et le mouvement des entreprises de France (Medef). Bouygues a adopté le Code Afep-Medef comme étant son 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).
Efficience énergétique	Rapport entre la quantité d'énergie récupérée et l'énergie consommée. Vise à réduire les dépenses en énergie tout en maintenant une qualité de service identique pour le client. En rationalisant la consommation d'énergie, l'objectif est de limiter les conséquences de la production d'énergie (coût économique et impact écologique).
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.
Gaz à effet de serre (GES)	Gaz naturellement présents dans l'atmosphère (moins de 1 % de sa composition toutefois) qui captent les infrarouges émis par la Terre et participent ainsi à "l'effet de serre". Les deux plus importants GES sont la vapeur d'eau (H_2O) et le dioxyde de carbone (CO_2). Les autres principaux gaz à effet de serre sont le méthane (CH_4), l'ozone (O_3), le protoxyde d'azote (N_2O) et d'autres gaz dits "halocarbures" (PFC, CFC). La concentration des gaz à effet de serre dans l'atmosphère contribue au réchauffement climatique.
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 autre 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).
OPRA (Offre publique de rachat d'actions)	Annonce effectuée par une société à ses actionnaires, par laquelle elle leur propose d'acquérir ses propres titres à un prix donné en vue de les annuler. L'OPRA a pour objectif d'augmenter mécaniquement le bénéfice par action. Elle peut avoir un impact positif sur le cours de Bourse.
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 dix 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 d'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)	Selon la norme Iso 26000, *"responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement. Cela se traduit par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations"*. En anglais, CSR *(Corporate Social Responsibility)*.
Stratégie Carbone	Démarche globale ayant pour objectif de mettre en place, au sein de l'entreprise, un plan d'actions pour réduire l'empreinte carbone. Représente le plan d'action préconisé pour réduire l'empreinte carbone. Une stratégie carbone permet notamment de promouvoir des offres "bas carbone" auprès des clients, en les sensibilisant aux réductions de CO_2 et aux économies générées par ces solutions. Elle permet également de stimuler l'innovation en visant la réduction de l'intensité carbone et de la dépendance énergétique.
Seveso (directive)	Directive nommée ainsi d'après la catastrophe de Seveso (1976, Italie), qui impose aux États membres de l'Union européenne d'identifier les sites industriels présentant des risques d'accidents majeurs. Les entreprises sont classées "Seveso" en fonction des quantités et des types de produits dangereux qu'elles accueillent. Il existe deux seuils de classement ("Seveso seuil bas"ou "Seveso seuil haut").
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*.

Indicateurs sociaux et environnementaux : note méthodologique de *reporting*

En complément des indicateurs extra-financiers présentés dans ce document est précisée ici la méthodologie de *reporting*.

REPORTING SOCIAL DU GROUPE BOUYGUES

Se reporter au chapitre "Le Groupe", partie "Nos responsabilités sociales, sociétales et environnementales" (pages 26 à 51), pour retrouver les indicateurs sociaux consolidés.

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* (relations sociales, 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 Système d'informations ressources humaines (SIRH) et Tableaux de bord découle 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, site extranet collaboratif du groupe Bouygues.

Consolidation

La collecte, le contrôle et la consolidation des indicateurs 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.

REPORTING CARBONE DU GROUPE BOUYGUES

Se reporter au chapitre "Le Groupe", partie "Nos responsabilités sociales, sociétales et environnementales" (pages 26 à 51), pour retrouver les indicateurs consolidés.

Objectifs du *reporting* carbone

La mise en place de la quantification des émissions de gaz à effet de serre (GES) au sein du groupe Bouygues répond à deux objectifs principaux :

- mesurer la dépendance du Groupe aux énergies fossiles,
- estimer la pression sur le climat des activités du Groupe et apprécier ainsi l'exposition par rapport aux contraintes climatiques futures.

S'engager dans une quantification des émissions de GES s'inscrit dans la démarche globale développement durable du Groupe. Celui-ci peut désormais :

- rendre compte des émissions de GES du Groupe de manière transparente, l'établissement de cette évaluation étant encadré par des méthodes bien explicitées ;
- analyser les activités du Groupe sous une nouvelle dimension ;
- réduire, prévoir et planifier : la mesure des émissions de GES est un préalable indispensable à un plan d'actions, avec des objectifs de réduction quantifiés et hiérarchisés.

Règles et méthode de consolidation

Précurseur dans l'application de la méthode Bilan Carbone®, le Groupe a désormais mis en place un système de *reporting* permettant de respecter les standards français et internationaux d'inventaire d'émissions de gaz à effet de serre (GES). Le bilan de GES du Groupe s'inscrit dans le respect de la norme Iso 14064.

S'inspirant des travaux relatifs à l'Iso 14069, les émissions sont consolidées sur la méthode du contrôle opérationnel.

Le périmètre retenu sur les données de l'activité 2011 est représentatif du chiffre d'affaires 2011 (scope 1+2+3). Certaines entités sont cependant exclues du périmètre (Eurosport et certaines filiales de Bouygues Immobilier pour les principales) car la méthodologie est en cours de perfectionnement. Par ailleurs, l'impossibilité de concevoir une règle

unique et d'égale pertinence pour les émissions d'utilisation des produits vendus pour l'ensemble des métiers conduit à les exclure explicitement de l'évaluation consolidée. Ces émissions d'utilisation des produits vendus, dénommées scope 3b en interne, sont bien intégrées dans les propositions d'offres "bas carbone" des métiers.

L'exercice 2011 constitue l'année de référence du bilan consolidé du Groupe. Le calendrier de clôture du bilan consolidé des émissions de GES est calé sur le calendrier de clôture comptable, soit un arrêté des bilans en février pour des exercices civils d'une durée de douze mois. Pour les activités Travaux en général, la césure des émissions est réalisée au *prorata temporis* sur la durée de chantier.

Chaque métier du Groupe respecte un guide méthodologique tenant compte des spécificités liées à son activité, en concordance avec les règles méthodologiques du Groupe. La justification des données d'activité, ainsi que le choix des facteurs d'émission, y sont précisément retranscrits. Les données d'activité (KWh, litres, km, etc.) sont extraites selon la disponibilité des systèmes de *reporting* actuels, de relevés physiques, de données converties, de ratios internes (kg éq. CO_2 par m^2 construit, par exemple). Les ratios utilisés sont documentés et issus d'analyses carbone sur des échantillons représentatifs de l'activité concernée et ce, conformément aux standards Iso.

Les "doubles comptes" concernant les flux entre entités consolidées sont éliminés afin de permettre une meilleure représentativité du bilan consolidé. Les flux les plus significatifs sont éliminés, à savoir principalement les opérations Travaux entre Bouygues Construction et Bouygues Immobilier.

Grâce au travail collaboratif entre les métiers du Groupe et les partenariats méthodologiques avec les organismes privés et publics, le Groupe participe activement à la réduction des incertitudes de méthode liées aux inventaires des émissions de GES. Concernant le bilan de référence, l'incertitude varie selon les postes et la précision des facteurs d'émission. Bien que sensible à quantifier, l'incertitude sur les facteurs d'émissions peut être estimée à près d'un quart des émissions au total.

L'intensité en carbone de chaque métier correspond aux émissions de GES divisées par son chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires retenu satisfait aux obligations réglementaires comptables et le périmètre couvert par les émissions de GES répond aux standards Iso 14064.

Pour cette première année de consolidation, le périmètre des émissions de GES 2011 intègre plus de 95 % des activités du Groupe mais cette couverture peut varier légèrement selon les filiales. Le niveau d'intensité carbone est parfois légèrement sous-estimé mais l'écart reste dans la marge d'incertitude.

BOUYGUES CONSTRUCTION

Afin de garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble du périmètre, un guide méthodologique de *reporting* est diffusé (en français et en anglais) aux collaborateurs concernés par la remontée 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 remontée des indicateurs : définitions, principes méthodologiques, unités, formules de calcul, facteurs de conversion. Un espace dédié sur le site intranet de Bouygues Construction permet le téléchargement de tous les outils d'aide au *reporting*.

La collecte, le contrôle et la consolidation des indicateurs de développement durable s'effectuent via Enablon, progiciel de *reporting* intégrant un processus de *workflow*.

Périmètre de consolidation

En 2011, le périmètre "Monde" intégré dans Enablon couvre 94 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction (contre 99 % en 2010). 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 : 80 % du chiffre d'affaires consolidé ; Bouygues Travaux Publics : 99 % du chiffre d'affaires consolidé ; VSL : 90 % du chiffre d'affaires consolidé ; ETDE : 87 % du chiffre d'affaires consolidé.

Seules les données sociales et sociétales des activités du pôle Concessions sont intégrées dans le rapport, ses activités n'étant pas consolidées sur le plan financier.

Quand un indicateur ne concerne pas tout le périmètre, la part couverte est précisée. Sur le périmètre France, les indicateurs couvrent 64 % du chiffre d'affaires total de Bouygues Construction.

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

Piloté par la direction du développement durable, un groupe de travail constitué d'un représentant de chaque entité de Bouygues Construction a élaboré un référentiel d'indicateurs en matière d'environnement, de social et de sociétal. Ceux-ci permettent de suivre l'avancement de la démarche de développement durable du groupe Bouygues Construction. Le groupe de travail poursuit ses travaux pour améliorer ce référentiel 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 de Bouygues Construction. La direction du développement durable consolide les données et effectue des contrôles de cohérence.

Une vérification d'un panel d'indicateurs clés par un tiers externe (Ernst & Young) est réalisée pour la première fois sur les données 2011. Les travaux de vérification sont effectués auprès de plusieurs unités opérationnelles, ainsi qu'aux différents stades de consolidation (entités opérationnelles, puis Bouygues Construction).

Limites méthodologiques

Les indicateurs de 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.

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	314
1.2. Déclaration	314
2. Contrôleurs légaux des comptes	
2.1. Nom et adresse	167
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, 209, 311
3.2. Informations financières intermédiaires	sans objet
4. Facteurs de risque	
4.1. Risques des métiers	136-147
4.2. Risques de marché	147-148, 228-229, 247, 256-257, 276
4.3. Différends et litiges	148-154
4.4. Assurances - Couverture des risques	155
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la société	9
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	210
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	210
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	210
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone	210
5.1.5. Événements importants	18-23
5.2. Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés	16-18, 20-21
5.2.2. Principaux investissements en cours	23
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, 54-135
6.1.2. Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	18-23, 72, 112-118
6.2. Principaux marchés	8-9, 14, 54-59, 70-77, 84-90, 100-105, 112-117, 130-133
6.3. Événements exceptionnels	18-23
6.4. Dépendance à l'égard de brevets, contrats ou procédés de fabrication	115-116, 143-146, 152-154
6.5. Éléments sur lesquels se fondent les déclarations sur la position concurrentielle	21, 57-58, 86, 103-105
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	8-11
7.2. Filiales importantes	8-9, 267-268
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1. Immobilisations corporelles importantes	23, 86-87, 233, 274
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	43-45, 78, 92-93
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	14-15
9.2.3. Stratégies ou facteurs ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement sur les opérations	4-5, 14-17, 54-59, 70-77, 84-90, 100-105, 112-117, 130-133, 148-154
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Capitaux	204-209, 216, 218, 229, 242-243, 269, 274-275
10.2. Flux de trésorerie	219, 232, 240, 264, 270
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	147-148, 228-229, 246-248, 275
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	147-148, 228-229
10.5. Sources de financement attendues	228-229
11. Recherche et développement, brevets et licences	26-28, 48-50, 59-61, 67, 69, 72, 76, 79-80, 82, 87, 95, 107, 114-115
12. Information sur les tendances	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	5, 17, 22-23, 221-222
12.2. Tendances pour l'exercice en cours	5, 17, 22-23, 54-55, 70-71, 84-85, 100-101, 112-113, 133
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	non communiqué
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1. Organes d'administration et de direction générale	12-13, 158-166, 168-182
14.2. Conflits d'intérêts	171, 174, 176
15. Rémunération et avantages	
15.1. Rémunération et avantages en nature	38, 190-198, 263, 278, 287
15.2. Sommes provisionnées aux fins du versement de pensions, retraites ou autres avantages	198, 260-263
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	158-166
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	171, 176
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	170, 177-179, 181
16.4. Déclaration sur la conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	168-169

17. Salariés
17.1. Nombre de salariés — 29, 35-37, 41, 260, 278
17.2. Participation au capital et stock-options des personnes visées au point 14.1. — 158-166, 194-199, 263
17.3. Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur — 8, 36, 194-198, 262

18. Principaux actionnaires
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote — 9, 158, 199-200
18.2. Existence de droits de vote différents — 210
18.3. Contrôle de l'émetteur — 200
18.4. Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle — 200

19. Opérations avec des apparentés — 130, 237-239, 263, 276, 290-294

20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur
20.1. Informations financières historiques — 216-279, 311
20.2. Informations financières *pro forma* — sans objet
20.3. États financiers — 216-279, 311
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles
20.4.1. Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées — 314
20.4.2. Autres informations contenues dans le document de référence et vérifiées par les contrôleurs légaux — 287-295
20.4.3. Informations financières non tirées des états financiers vérifiés — 314
20.5. Date des dernières informations financières — 216, 269
20.6. Informations financières intermédiaires et autres — sans objet
20.7. Politique de distribution des dividendes — 9, 25
20.7.1. Montant du dividende par action — 9, 15, 25, 283, 296
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage — 148-154
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, 199-208
21.1.2. Actions non représentatives du capital — sans objet
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales — 199, 204-208
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription — 205-206
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital — 204-206
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 — 211
21.1.7. Historique du capital social — 204-208
21.2. Acte constitutif et statuts
21.2.1. Objet social — 210
21.2.2. Dispositions concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance — 168-189
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions — 210
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires — 210
21.2.5. Conditions régissant la manière dont les assemblées générales sont convoquées — 210
21.2.6. Dispositions susceptibles de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle — 205-208, 210-212, 284-285, 297-298
21.2.7. Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée — 210-211
21.2.8. Conditions régissant les modifications du capital — 205-206,284-286, 297-298

22. Contrats importants — 18-23

23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts
23.1. Déclarations d'expert — 94
23.2. Informations provenant de tiers — 94

24. Documents accessibles au public — 212

25. Informations sur les participations — 4-157, 267-268, 278-279

Informations financières historiques sur les exercices 2009 et 2010

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 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 ;
- les informations financières sélectionnées et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, présentés respectivement en pages 14 à 17, 222 à 274 et 299 du document de référence 2010 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 14 avril 2011 sous le numéro D. 11-0295.

Ces documents sont disponibles sur www.bouygues.com, site internet de Bouygues, rubrique "Finances / Actionnaires".

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le rapport financier annuel sur l'exercice 2011, établi en application des articles L. 451-1-2-I du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est constitué des éléments du document de référence indiqués ci-après :

	Pages du document de référence
> Comptes annuels	269-279
> Comptes consolidés	216-268
> Rapport de gestion du conseil d'administration	8-167, 190-212, 283-286
> Déclaration de la personne physique assumant la responsabilité des documents précités	314
> Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	287
> Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	288

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le rapport de gestion du conseil d'administration sur l'exercice 2011, 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 28 février 2012. 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)	8-21, 54-133
> Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices (art. 243 bis du Code général des impôts)	9, 209
> Évolution prévisible, perspectives (L. 232-1-II, L. 233-26, R. 225-102)	17, 54-59, 70-76, 84-87, 100-103, 112-115, 133
> 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)	26-28, 48-50, 59-61, 63, 67, 69, 72, 76, 79-80, 82, 87, 95, 107, 114-115, 127, 133
> Indicateurs clés de performance de nature non financière (L. 225-100, L. 225-100-2)	29-50, 65-69, 81-83, 97-99, 109-111, 123-127
> Principaux risques et incertitudes (L. 225-100, L. 225-100-2)	136-155
> Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise (L. 225-100, L. 225-100-2)	147-148
> Délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital (L. 225-100)	205-206
> Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-100-3)	211-212
> Participation des salariés au capital social (L. 225-102)	8-9, 36, 199-200, 206
> Rémunération des mandataires sociaux (L. 225-102-1, L. 225-37)	190-198
> Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux (L. 225-102-1)	158-166
> 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)	203
> Achats et ventes d'actions propres (L. 225-211)	207-208, 284-285
> 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)	21, 105, 117
> Actionnariat (L. 233-13)	9, 199-200
> Sociétés contrôlées (L. 233-13)	8-9, 267-268
> Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices (R. 225-102)	209
> Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs (L. 441-6-1, D. 441-4)	212
> 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	29, 33, 35-36, 41, 61-62, 68, 77-78, 91, 98, 110
- plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement	91
- organisation et durée du temps de travail, absentéisme	30-33, 62, 69, 83, 110-111, 126
- rémunérations et leur évolution, charges sociales	38, 69, 92, 98, 110
- intéressement, participation et plans d'épargne salariale	36, 69, 92, 111, 126
- égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	32, 39-40, 62, 66, 68, 81, 83, 92, 98, 110, 120, 124, 126
- relations professionnelles, bilan des accords collectifs	30, 34, 38, 63, 83, 111
- conditions d'hygiène et de sécurité	30-32, 60-62, 64, 66, 68-69, 77, 83, 93-94, 99, 111-112, 120, 123, 126
- formation	37, 42, 62, 66, 69, 77, 81, 83, 92, 98, 109, 111, 124, 126
- emploi et insertion des travailleurs handicapés	39, 62-63, 66, 68, 78, 81, 83, 92, 120, 124, 126
- œuvres sociales	38, 47, 68-69, 77-78, 83, 96, 106, 109, 111, 121, 124-125
- importance de la sous-traitance	136, 146
- manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional	26-28, 32, 46-48, 64, 68, 77-80, 82, 90-91, 93, 106, 108-109
- 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	26-28, 30, 32, 46-47, 63-65, 68, 77-80, 82, 90-91, 93, 97, 99, 106, 108-110, 112, 119, 121, 123-124
- 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	26, 28-29, 33, 49-50, 62-65, 68, 79-80, 92, 108-109, 111, 118-119, 123, 127
- manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales	26, 30, 46, 62, 64-65, 68, 80, 82, 91, 94, 97, 109, 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	26-28, 43-45, 48-49, 56, 59-61, 65, 67, 69, 72-73, 75-76, 78-79, 81, 83, 92-95, 97, 99, 109-112, 121-122, 125, 127

- conditions d'utilisation des sols, rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement, nuisances sonores ou olfactives, déchets	26-28, 43-45, 59-61, 63, 65, 67, 69, 72, 76, 78, 80, 83, 92-95, 97, 99, 111, 121-122, 125-127, 132
- mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées	26-28, 43-45, 48-49, 59-61, 65, 67, 69, 72, 76, 92-95, 97-99, 121-122, 125-132
- installations classées	44-45, 140-141
- démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement	26-28, 60, 64-65, 67-68, 72, 80-81, 83, 90, 92, 99, 125
- mesures prises pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière	44-45, 64, 80, 92-93, 109-110, 128, 139-141
- dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement	60, 67-68, 90
- 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	28, 48-49, 59-61, 63-64, 91, 118, 139-141, 146
- 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	140
- 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	154
- objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger	62-95

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 168 à 189 du présent document de référence.

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

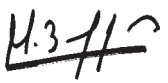
J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

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 8 à 167, 190 à 212 et 283 à 286 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document, ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2010, incorporés par référence dans ce document, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux incorporé par référence en page 311 de ce document, qui contient une observation. Les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2009, incorporés par référence dans ce document, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux incorporé par référence en page 311 de ce document, qui contient des observations.

Fait à Paris,
le 11 avril 2012



Martin Bouygues
Président-directeur général

Le document de référence de Bouygues

Imprimé en France, le document de référence est disponible sur le site internet www.bouygues.com trois semaines avant l'assemblée générale mixte.

Pour s'adapter aux nouveaux usages et éviter le gaspillage, Bouygues a choisi de limiter le tirage au strict nécessaire (1 200 exemplaires). Après épuisement des stocks, un service d'impression numérique "à la demande" est proposé via le site internet du Groupe, rubrique Finances / Actionnaires (Publications).

Marques, labels et normes environnementales

- **Impression traditionnelle (offset) par Typoform :** réalisée sur site certifié PEFC, détenteur de la marque Imprim'vert®.
- **Impression numérique "à la demande" par Alain Gilles Group :** réalisée sur site certifié Iso 14001 : 2004 (système de management environnemental), détenteur de la marque Imprim'vert® et certifié FSC®. Papier issu de pâte 100 % recyclée, blanchi sans chlore et Ecolabel européen.

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 le site internet du Groupe.

Au format interactif, le document de référence présente des fonctionnalités utiles :

- 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,
- des **liens utiles** vers différents sites internet du Groupe au passage de la souris.

L'abrégé du document de référence est aussi disponible sur le site. Publié pour la présentation des comptes annuels, il propose une synthèse de l'exercice écoulé avec des indicateurs clés. Vidéos, diaporamas, documents complémentaires et liens utiles vers les sites internet du Groupe viennent enrichir la lecture.

Pour y accéder directement, il suffit de flasher le code ci-contre à l'aide d'un *smartphone* équipé préalablement de cette application.

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

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 (voir aussi "Bouygues et ses actionnaires" en page 24).

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 2012. Conception et réalisation : AC² Communication. Document interactif sur bouygues.com : Bee-Buzziness. Imprimeurs : Typoform, Alain Gilles Group.
En couverture : sièges sociaux de Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, et TF1 ; Sequana (directions commerciale, marketing et fonctionnelle) de Bouygues Telecom. Crédits : photothèque Alstom (p. 130, 132, 133), Air Images (p. 10), D. Mac Allan (p. 58), S. Arbour (p. 86), T. Baes (p. 92), V. Bauza (p. 51), F. Berthet (couv., p. 156), J. Bertrand (p. 84, 96), J.-D. Billaud (p. 89), Y. Chanoit (couv., p. 56), C. Chevalin (p. 106), A. Da Silva/Graphix-Images (couv., 4e de couv., p. 10, 11, 13, 18, 44, 64, 71, 77, 78, 113, 120, 128), J. David (p. 13, 51, 158-160, 162, 164-166), M. Demarre (p. 55), A. Février (4e de couv., p. 131), É. Flogny (p. 60), 2011-Gaumont-Quad (p. 21, 104), D. Giannelli (p. 11), N. Guérin (p. 13), D. Hadria (p. 50), M. Josse (p. 2, 6, 26, 134, 136), O. Lalin (p. 27, 46), É. Legouhy (p. 13), B. Lévy (p. 48, 61), G. Malmasson (p. 10), É. Matheron-Balaÿ (p. 112, 114), G. Murat (p. 108), Nils HD (p. 106), S. Noizat (p. 116), P. Perrin (p. 75), A. Pérus (p. 24), Presse Sports (p. 100), P.-E. Rastoin (p. 4), Roncen/TF1 (p. 107), F. Sautereau (p. 2, 52), É. Sempé (p. 70), P. Stroppa (p. 85), J.-M. Sureau (couv.), T. Valletoux (p. 21, 104), L. Zylberman/Graphix-Images (couv., 3, 8, 10, 11, 21, 41, 280). Architectes : Anma-Artefactory (p. 54), As Architecture-Studio (p. 10) ; Arquitectonica (couv.), Atelier 115 (p. 10, 70), Chaix & Morel et Associés (p. 11), Didier Rogeon Architecte (p. 57), Hellmuth, Obata & Kassabaum (HOK) (p. 10), Kengo Kuma (p. 72), R. Lopez & Associés, J. Mérat (p. 20), C. de Portzamparc (couv., p. 20), K. Roche (couv., 4e de couv.), K. Roche J. Dinkeloo & Associates/SRA-Architectes (4e de couv.), Saubot et Jullien (couv.), C. Thomas (p. 20, 72), R. Piano (p. 23), P. Riboulet (couv.), Valode & Pistre (p. 22), Jean-Michel Wilmotte - Impact communication-Zoko productions (p. 75).



Le 32 Hoche, siège social du groupe Bouygues



Challenger, siège social de Bouygues Construction, en cours de rénovation environnementale

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