RCS : PARIS
Code greffe : 7501

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de PARIS atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 1999 B 10808
Numéro SIREN : 572 015 246
Nom ou dénomination : BOUYGUES

Ce dépôt a été enregistré le 24/06/2019 sous le numéro de dépôt 47447

20190474472018

DATE DEPOT : 24/06/2019

N° DE DEPOT : 47447

N° GESTION : 1999B10808

N° SIREN : 572015246

DENOMINATION : BOUYGUES

ADRESSE : 32 ave Hoche 75008 Paris

MILLESIME : 2018

.

BOUYGUES

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

ACTIVITÉ ET RSE - RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Greffe du Tribunal
de commerce de Paris
Acte déposé le :
24 JUIN 2019
Sous le N° 47447

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

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 mars 2019, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

MARTIN BOUYGUES
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Collaborateurs

129 000

Présence dans le monde

93 PAYS

Chiffre d'affaires

35,6 Md€

Résultat net part du Groupe

1 311 M€

Indicateurs au 31 décembre 2018

QUELS ONT ÉTÉ LES ÉLÉMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2018 ?

Les résultats 2018 sont marqués par une hausse du résultat opérationnel courant, portée par la forte croissance des résultats de Bouygues Telecom, en dépit d'une baisse de la profitabilité des activités de construction.

Le chiffre d'affaires du Groupe ressort à 35,6 milliards d'euros en 2018, en hausse de 8 % par rapport à 2017 (+ 3 % à périmètre et change constants). Le résultat opérationnel courant s'élève à 1 511 millions d'euros, contre 1 406 millions d'euros en 2017.

Enfin, le résultat net part du Groupe de 2018 s'établit à 1 311 millions d'euros, en hausse de 229 millions d'euros sur un an. Hors éléments exceptionnels, le résultat net part du Groupe s'élève à 1 047 millions d'euros, en progression de 15 % sur un an.

COMMENT JUGEZ-VOUS LES PERFORMANCES COMMERCIALES DU GROUPE ?

L'année 2018 est marquée par une dynamique commerciale solide dans toutes les activités : Bouygues Telecom a gagné 573 000 nouveaux clients Forfait Mobile hors MtoM[a] et 304 000 nouveaux clients FTTH[b] en 2018 ; le carnet de commandes des activités de construction à fin décembre 2018 s'établit à un niveau record de 33,1 milliards d'euros, en progression de 7 % à change constant sur un an, et enfin, le chiffre d'affaires publicitaire TV des cinq chaînes en clair de TF1 est en hausse de 1 % en 2018.

De solides avantages compétitifs dans un environnement porteur

QU'EN EST-IL DE LA SITUATION FINANCIÈRE ?

La situation financière de Bouygues est saine et solide. L'endettement net s'élève à 3,7 milliards d'euros au 31 décembre 2018 contre 1,9 milliard d'euros au 31 décembre 2017. Son évolution reflète principalement les récentes acquisitions (Miller McAsphalt, aufeminin et Alpiq Engineering Services).

Par ailleurs, le groupe Bouygues dispose d'un niveau élevé de trésorerie disponible de 10 milliards d'euros à fin 2018.

Les agences de notation financière Moody's et Standard & Poor's ont salué en 2018 notre engagement à maintenir la solidité de notre situation financière en notant Bouygues respectivement A3, perspective stable, et BBB+, perspective positive.

QUEL SERA LE DIVIDENDE VERSÉ À VOS ACTIONNAIRES ?

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale du 25 avril 2019 un dividende de 1,70 euro par action, stable par rapport à 2017.

QUELS SONT LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ?

Bouygues est convaincu que la mixité, source de richesse, de créativité et de cohésion, représente un véritable facteur de performance et un accélérateur de la transformation du Groupe. À ce sujet, un partenariat avec le "Women's Forum" a été signé pour souligner notre volonté

de contribuer à un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes au sein du Groupe, particulièrement dans les postes de responsabilité. Aussi, le groupe Bouygues souhaite augmenter la part des femmes managers en France avec un objectif de 20 % en 2020 contre 16 % en 2015. La diversité est également un moteur de performance et doit donc être encouragée.

Afin d'engager ses collaborateurs et attirer les nouveaux talents, le groupe Bouygues entend offrir des parcours professionnels enrichissants et du bien-être à ses collaborateurs en s'adaptant aux mutations du monde du travail.

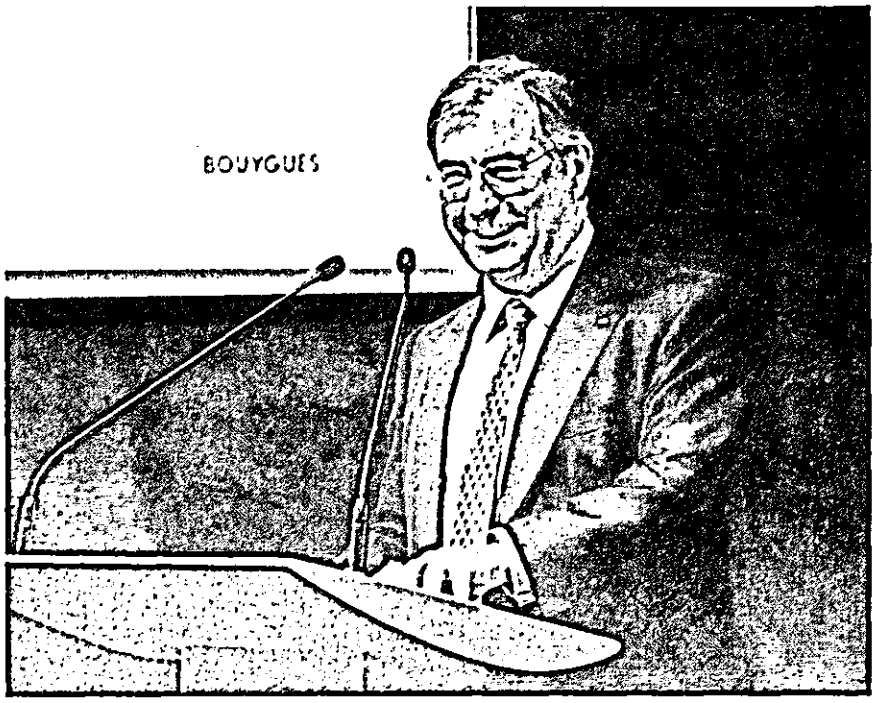
Recevoir pour la deuxième année consécutive la certification "Top Employer France" pour l'ensemble de nos filiales vient récompenser l'investissement de nos équipes sur ces questions. Ont notamment été distingués le bien-être des collaborateurs, la mobilité interne et la mixité.

EN MATIÈRE DE MÉCÉNAT, VOUS PRIS DES POSITIONS IMPORTANTES CONCERNANT LA FONDATION D'ENTREPRISE FRANCIS BOUYGUES. POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?

Depuis sa création en 2005, la Fondation d'entreprise Francis Bouygues apporte son aide à des bacheliers motivés et confrontés à des difficultés financières pour effectuer des études supérieures. Ainsi, 789 étudiants ont bénéficié d'une bourse et d'un accompagnement personnel par des collaborateurs du Groupe. Les résultats sont probants et les besoins sont immenses. C'est la raison pour laquelle le conseil d'administration de la Fondation a décidé de porter le nombre d'étudiants boursiers par promotion de soixante à cent dès 2019.

QU'EN EST-IL DE LA RECONNAISSANCE DE BOUYGUES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE PAR LES ACTEURS INTERNATIONAUX DE L'ISR[a] ?

Nous sommes fiers que notre engagement en matière de RSE ait été reconnu par le Carbon Disclosure Project (CDP) qui a réintégré le Groupe dans sa prestigieuse *A List* distinguant les 139 entreprises les plus performantes au monde en matière de stratégie carbone, énergie et climat. Bouygues est aujourd'hui présent dans quatre indices ISR : STOXX Global ESG Leaders, Euronext Vigeo Eurozone 120 et Europe 120, FTSE4Good Index.



LE PROJET DE RAPPROCHEMENT ALSTOM ET DE SIEMENS MOBILITY N'AURA PAS LIEU. QUELLE EST VOTRE RÉACTION ?

Depuis fin 2017, Alstom et Siemens Mobility ont travaillé sur un projet de fusion de leurs activités afin de créer un champion européen des transports. Nous avons soutenu cette opération. Le 6 février 2019, malgré les remèdes proposés par les deux acteurs, la Commission européenne a mis un veto à ce projet.

Disposant d'une structure financière solide et d'un carnet de commandes record qui représente cinq années de chiffre d'affaires, Alstom va se concentrer désormais sur la poursuite de sa croissance sur un marché porteur. Bouygues, qui détient 27,8 % d'Alstom au 31 décembre 2018, est confiant dans l'avenir d'Alstom et dans sa capacité à poursuivre son développement.

QUELLES SONT LES PERSPECTIVES DU GROUPE ?

Le Groupe est positionné sur des marchés offrant des opportunités de croissance : dans les activités de construction, une forte demande à l'échelle mondiale pour des projets complexes, des offres plus sophistiquées et intégrées, et des besoins de maintenance ; dans les médias, une appétence considérable pour des contenus vidéo premium et exclusifs monétisables et enfin, dans les télécoms, l'explosion des usages *datas* Fixe et Mobile en BtoC et en BtoB.

Dans un environnement porteur, Bouygues s'appuie sur de solides avantages compétitifs afin d'améliorer la profitabilité du Groupe et aussi d'atteindre 300 millions d'euros de cash-flow libre chez Bouygues Telecom en 2019. Le Groupe entend également, d'ici à deux ans, améliorer la génération de son cash-flow libre après BFR[c] pour atteindre un milliard d'euros grâce à la contribution de ses trois pôles d'activités.

(a) investissement socialement responsable.

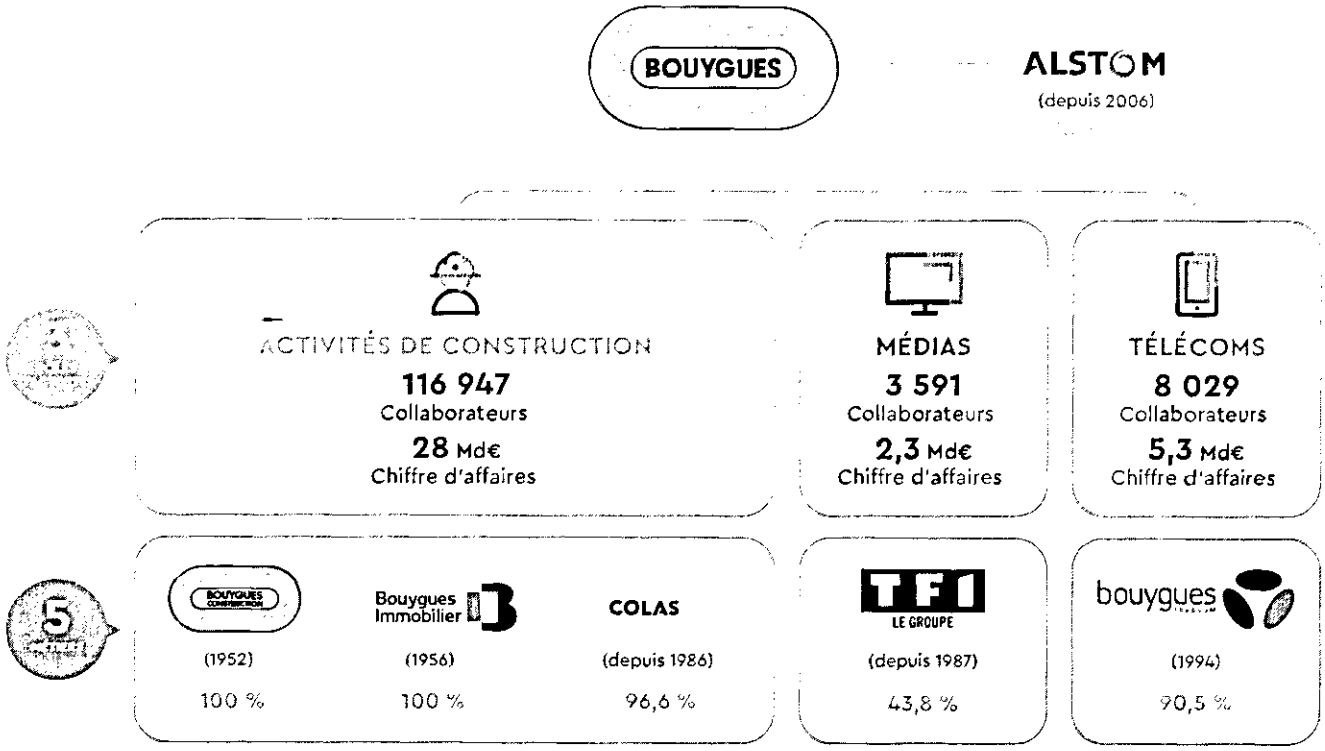
(b) cash-flow libre = capacité d'autofinancement (CAF) moins coût de l'endettement financier net moins charge d'impôt moins investissements d'exploitation nets. Il est calculé avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR).

(c) cash-flow libre après BFR = CAF moins coût de l'endettement financier net moins charge d'impôt moins investissements d'exploitation nets. Il est calculé après variation du BFR lié à l'activité et hors fréquences 5G.

RAPPORT INTÉGRÉ
Le rapport intégré de Bouygues sera en ligne le 25 avril 2019 sur www.bouygues.com

LE GROUPE BOUYGUES

Organigramme simplifié
au 31 décembre 2018



SES DÉFIS

- Changement climatique
- Croissance démographique et urbanisation
- Transformations numérique et technologique
- Évolution des usages des utilisateurs

SES FONDAMENTAUX CULTURELS

- Respect
- Confiance
- Transmission
- Créativité

SES RÉPONSES

- Construire mieux, rénover, recycler, réutiliser
- Concilier qualité de vie et réduction de l'empreinte environnementale
- Mettre la technologie au service d'une vie quotidienne meilleure
- Innover avec son écosystème pour des offres sur mesure, fiables et évolutives

DATES CLÉS

1952 — Francis Bouygues crée l'Entreprise Francis Bouygues (EFB) spécialisée dans le bâtiment.

1956 — Diversification dans la promotion immobilière à travers la Stim qui deviendra Bouygues Immobilier.

1986 — Bouygues devient leader mondial du BTP suite à l'acquisition de Screg, n° 1 des travaux routiers.

1987 — Bouygues entre au capital de la chaîne de télévision TF1. Il en devient l'actionnaire principal.

1996 — Bouygues est désigné opérateur du troisième réseau de téléphonie mobile en France. Naissance de Bouygues Telecom en 1996.

2006 — Bouygues acquiert la part du capital détenue par l'État français dans Alstom dont il devient le principal actionnaire.

Le Groupe

1.1 [illegible] 6

1.1.1 Donnons vie au progrès 6
1.1.2 L'organisation et la gouvernance 8
1.1.3 Les collaborateurs du Groupe 11
1.1.4 Bouygues et l'innovation 12
1.1.5 Principaux sites du groupe Bouygues 14

1.2 [illegible]

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

1.3 L'exercice 2018 17

1.3.1 Chiffres clés 17

1.4 [illegible]

1.4.1 Activités de construction 23
1.4.2 Médias 23
1.4.3 Télécoms 23
1.4.4 Alstom 23
1.4.5 Groupe Bouygues 24

1.1.1 Donnons vie au progrès

Apporter le progrès humain dans la vie quotidienne

Bouygues a la conviction que satisfaire les besoins essentiels de la vie quotidienne avec un sens éthique et social fait progresser la société tout entière. Ses cinq métiers Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1 et Bouygues Telecom ont pour objectif d'apporter au plus grand nombre des solutions innovantes construites avec passion et respect.

Stratégie

Le groupe Bouygues a pour objectifs de créer et partager de la valeur sur le long terme avec ses parties prenantes [a]. Il s'appuie sur sa structure actionnariale stable et a défini un cadre stratégique dans lequel ses métiers déploient leurs stratégies opérationnelles afin d'accomplir sa mission.

Pour créer et partager de la valeur sur le long terme, le Groupe se distingue par des choix spécifiques. Ses cinq métiers sont porteurs de croissance car ils répondent tous à des besoins essentiels et en constante évolution : se loger, se déplacer, se divertir, communiquer, etc. Par ailleurs, leur diversité permet d'amortir les conséquences d'éventuelles difficultés rencontrées par l'un ou l'autre. C'est la combinaison de ces deux caractéristiques qui permet à Bouygues de générer un cash-flow libre récurrent. La valeur ainsi créée peut être réinvestie dans le développement du Groupe et partagée avec ses parties prenantes.

Bouygues se donne également pour règle de maintenir une situation financière solide qui assure son indépendance d'action et la pérennité de son modèle. En particulier, les activités de construction du Groupe sont peu consommatrices de capitaux et génèrent un niveau élevé de trésorerie.

L'ensemble de la stratégie de Bouygues se déploie sur le long terme grâce à la stabilité de l'actionnariat du Groupe (voir ci-contre).

ATOUTS

- **L'engagement des collaborateurs**
- **La maîtrise de la chaîne de valeur**
  Un savoir-faire d'intégrateur des meilleures compétences internes et externes pour proposer des solutions complètes et rester l'interlocuteur unique du client ; des partenaires de toutes tailles, grands groupes comme start-up
- **Des offres à forte valeur ajoutée**
  Des solutions et une expérience utilisateur à forte valeur ajoutée
- **Une présence ciblée et durable à l'international**
  Un développement ciblé à l'international répondant à ses exigences en matière de gestion des risques

Réponses du Groupe

Construire mieux, rénover, recycler, réutiliser

Bouygues accompagne ses clients dans leurs projets de quartiers et bâtiments en les encourageant à adopter d'ambitieux standards en matière de construction durable (bas carbone, passive, à énergie positive) tout en tenant compte de la biodiversité. Il contribue à la rénovation énergétique des logements, enjeu essentiel pour réduire les gaz à effets de serre et améliorer le confort des habitants.

Le Groupe s'engage dans des programmes visant à intégrer des matériaux éco-responsables et recyclés, dans une démarche d'approvisionnement responsable. Il démontre aussi qu'il est possible de réutiliser des matières premières secondaires du bâtiment pour reconstruire et participe à la construction de sites de production d'énergie renouvelable à grande échelle.

Concilier qualité de vie et réduction de l'empreinte environnementale

Bouygues participe à la conception de **quartiers durables** dans le cadre de consortiums d'acteurs de la ville (entreprises, start-up, monde académique, associations, collectivités, etc.). Il est aussi un acteur important de la **mobilité responsable.**

Mettre la technologie au service d'une vie quotidienne meilleure

Bouygues investit dans l'innovation ouverte et partagée pour répondre avec agilité aux besoins évolutifs de la société. Les moyens de communication numérique sont mis au service du mieux-vivre en ville (*smart city*, etc.). Engagée en faveur de la couverture numérique de l'ensemble des territoires, Bouygues Telecom a conclu un partenariat avec l'association des maires ruraux de France. Elle prépare aussi l'arrivée de la norme 5G.

Innover avec son écosystème pour des offres sur mesure, fiables et évolutives

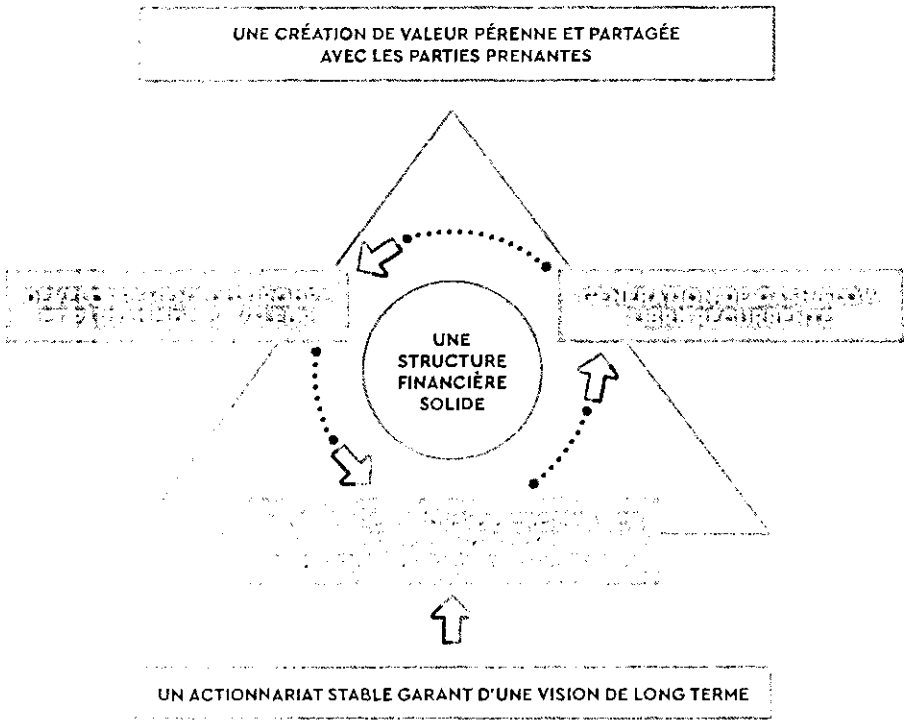
Pour créer des offres innovantes, Bouygues sollicite l'expertise de partenaires extérieurs (fournisseurs, centres de recherche, etc.). Sur le terrain, des méthodes de concertation et de co-conception sont développées pour favoriser l'adhésion des utilisateurs finaux. Chacune des filiales du Groupe s'est dotée d'un fonds d'amorçage de start-up.

(a) clients, utilisateurs, collaborateurs, communauté financière, fournisseurs, sous-traitants et société civile

1

Le socle durable de la création de valeur du Groupe

Modèle d'affaires Groupe



Un actionnariat stable garant d'une vision stratégique de long terme

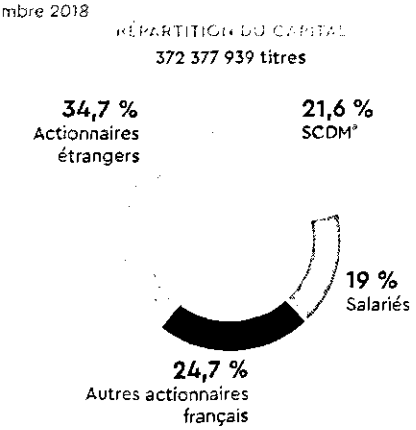
Bouygues a un actionnariat historique de référence :

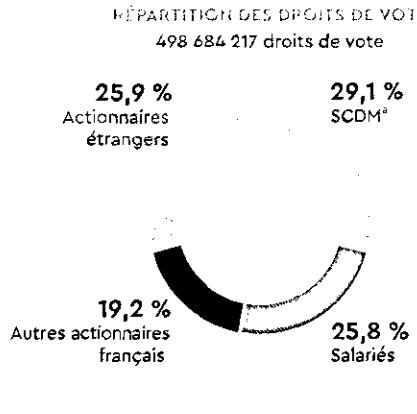
- SCDM, société contrôlée par Martin et Olivier Bouygues ;
- les collaborateurs, à travers les différents fonds d'épargne salariale.

Au 31 décembre 2018, 54 500 salariés sont actionnaires du Groupe, conférant à Bouygues la première place des sociétés du CAC 40 ayant ouvert leur capital à l'épargne salariale. Fin 2018, une augmentation de capital de 150 millions d'euros (nominal et prime) leur a été réservée (Bouygues Confiance n° 10).

Actionnariat du Groupe

au 31 décembre 2018





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

EN SAVOIR PLUS
Chapitre 2 Rapport d'activité
Chapitre 3 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)
Chapitre 6 Informations juridiques

1.1.2 L'organisation et la gouvernance

ADMINISTRATEURS MEMBRES DU GROUPE SCDM[a]

MARTIN BOUYGUES
Président-directeur général

OLIVIER BOUYGUES
Directeur général délégué

CHARLOTTE BOUYGUES
Représentante permanente de SCDM

WILLIAM BOUYGUES
Représentant permanent de SCDM Participations

INDÉPENDANTS[b]

CLARA GAYMARD
Co-fondatrice de Raise

ANNE-MARIE IDRAC
Administratrice de société

HELMAN LE PAS DE SÉCHEVAL
Secrétaire général du groupe Veolia

COLETTE LEWINER
Conseillère du président de Capgemini

COMITÉS DU CONSEIL

Le conseil d'administration de Bouygues se réfère aux recommandations du code Afep-Medef. Il s'appuie sur les travaux de trois comités spécialisés exclusivement composés d'administrateurs indépendants et de représentants des salariés ou des salariés actionnaires.

Comité des comptes
Helman le Pas de Sécheval (président) ■
Clara Gaymard ■
Anne-Marie Idrac ■
Michèle Vilain ■

Comité de sélection et des rémunérations
Colette Lewiner (présidente) ■
Francis Castagné ■
Helman le Pas de Sécheval ■

Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat
Anne-Marie Idrac (présidente) ■
Sandra Nombret ■
Rose-Marie Van Lerberghe ■

■ Administrateurs indépendants[b] ■ Représentante des salariés actionnaires ■ Représentant des salariés

(a) SCDM est une société contrôlée par Martin et Olivier Bouygues.
(b) administrateurs qualifiés d'indépendants par le conseil d'administration

SALARIÉS/SALARIÉS ACTIONNAIRES

FRANCIS CASTAGNÉ
Représentant
des salariés

SANDRA NOMBRET
Représentante
des salariés actionnaires

MICHÈLE VILAIN
Représentante
des salariés actionnaires

AUTRES ADMINISTRATEURS

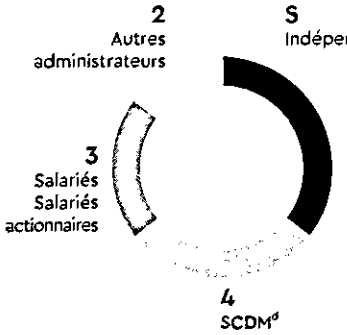
ROSE-MARIE VAN LERBERGHE
Vice-présidente
de Klépierre

ALEXANDRE DE ROTHSCHILD
Président exécutif
de Rothschild & Co Gestion[a]

PATRICK KRON
Président
de Truffle Capital

CHIFFRES CLÉS DU CONSEIL

au 31 décembre 2018



FEMMES ADMINISTRATRICES[b]

54%

FEMMES AU SEIN DES COMITÉS

70%

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS[c]

45%

MOYENNE D'ÂGE

55 ans

NOMBRE DE RÉUNIONS DU CONSEIL

7

ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL

91%

(a) société gérante de Rothschild & Co
(b) hors administrateurs représentants des salariés
(c) hors administrateurs représentants des salariés ou des salariés actionnaires
(d) SCDM est une société contrôlée par Martin et Olivier Bouygues.

1.2 Le groupe Bouygues

Société mère (Bouygues SA)

MARTIN BOUYGUES
Président-directeur général

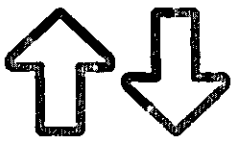
OLIVIER BOUYGUES
Directeur général délégué

OLIVIER ROUSSAT
Directeur général délégué

PHILIPPE MARIEN
Directeur général délégué

BOUYGUES SA

La société mère est très largement représentée au sein des conseils d'administration des cinq métiers du Groupe. Elle participe ainsi à la stratégie et aux grandes décisions de ses métiers.



DIRECTION GÉNÉRALE DES MÉTIERS

Les dirigeants des métiers assistent tous au conseil d'administration de Bouygues.

Dirigeants des cinq métiers du Groupe

PHILIPPE BONNAVE
Président-directeur général de Bouygues Construction

PASCAL MINAULT[a]
Président de Bouygues Immobilier

HERVÉ LE BOUC
Président-directeur général de Colas

GILLES PÉLISSON
Président-directeur général de TF1

RICHARD VIEL
Directeur général de Bouygues Telecom

(a) nommé le 13 février 2019

EN SAVOIR PLUS
Chapitre 5
Gouvernement d'entreprise

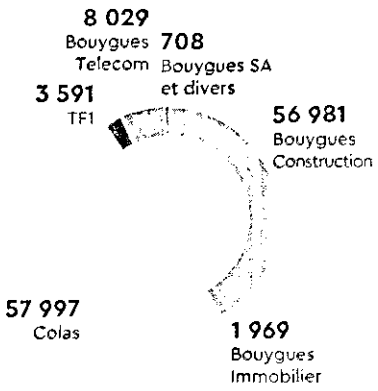
1.1.3 Les collaborateurs du Groupe

Bouygues est un groupe diversifié qui compte une grande diversité de métiers et d'expertises. Le Groupe s'appuie sur des hommes et des femmes partageant ses quatre fondamentaux culturels : respect, confiance, transmission, créativité.

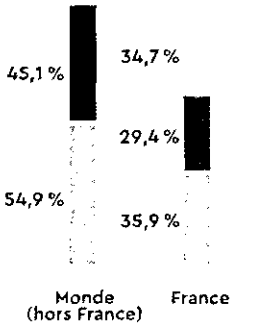
Ces fondamentaux culturels, présentés dans le rapport intégré, sont développés dans le code d'éthique et la charte des ressources humaines du Groupe. Le chapitre 3 "Déclaration de performance extra-financière" du présent document décrit la démarche et les actions sociales et sociétales du Groupe.

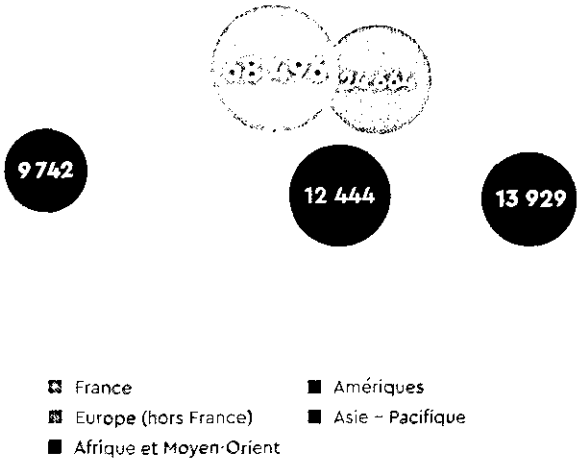
Les effectifs au 31 décembre 2018

Effectifs du Groupe par métier



Statuts professionnels





EFFECTIFS
à fin décembre 2018

Collaborateurs dans le monde
129 000

Collaborateurs en France
68 496
(53 % des effectifs)

Âge moyen (France)
41 ans

Ancienneté moyenne (France)
12 ans

Contrat permanent (France)
96,7 %
des collaborateurs

RECRUTEMENT EN 2018

Dans le monde
40 000
(+ 30 %)[a]

En France
10 944

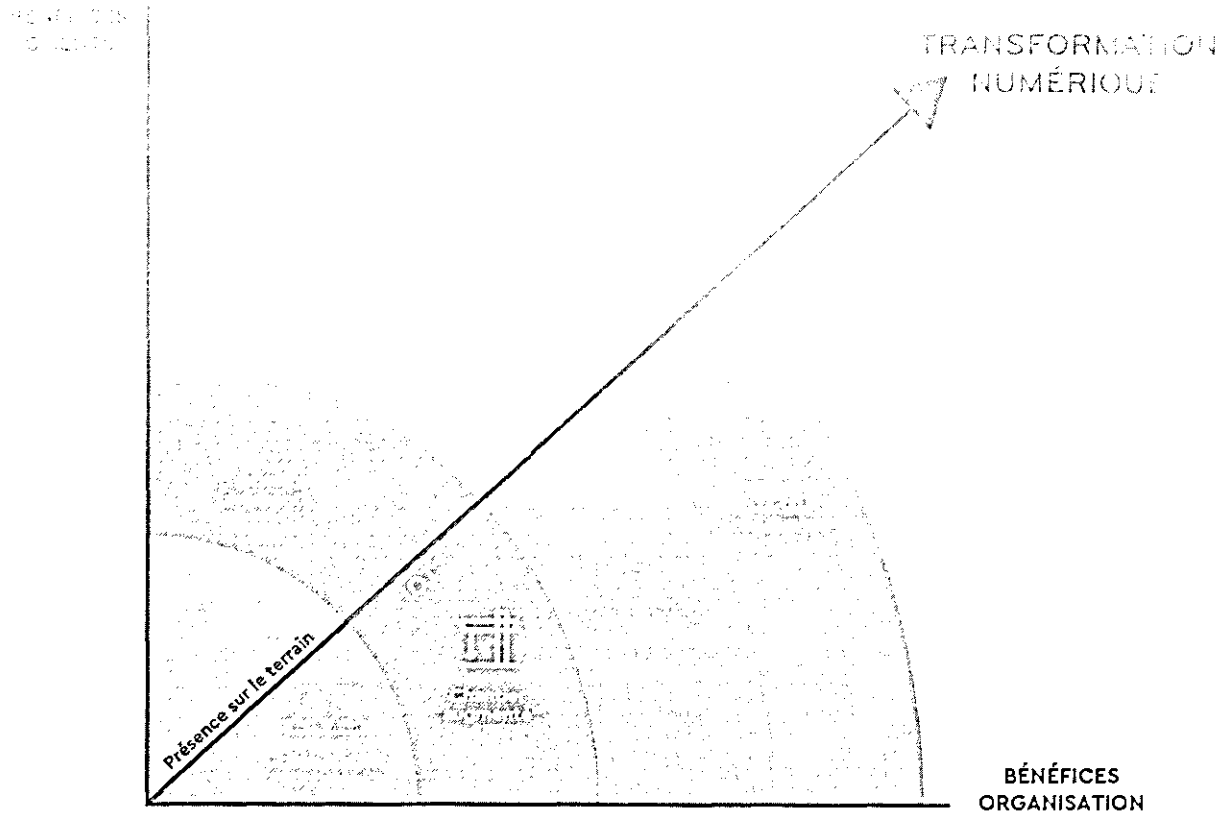
(a) par rapport à 2017

1.1.4 Bouygues et l'innovation

Au cœur de la stratégie de Bouygues, l'innovation est essentielle pour créer plus de service aux clients, davantage de valeur ajoutée, et aussi gagner en compétitivité, quel que soit le projet mené.

Présentes de l'amont à l'aval des offres, les entreprises du Groupe innovent avec leurs parties prenantes sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Objectif : proposer des solutions pérennes tant d'un point de vue sociétal que technique. Elles s'emploient à imaginer les usages de demain, améliorer la performance des matériaux et matériels, garantir la sécurité et réduire les impacts des activités sur l'environnement.

Le Groupe opère sur des marchés variés en termes de secteurs et de géographie, dans lesquels les possibilités de développement sont nombreuses. Le Groupe est engagé depuis toujours dans une démarche d'observation et d'anticipation des grands enjeux de la société. Il a identifié la transformation numérique comme une tendance porteuse majeure, source d'opportunités.



(*) API *(Application Programming Interface)* : solution informatique permettant à des applications de communiquer entre elles et de s'échanger mutuellement des services (définition du *Journal du Net*) – IA : intelligence artificielle – IOT : Internet des objets

1.1.4.2 Au service des collaborateurs du Groupe et des clients

L'Internet des objets (IoT) se déploie dans la société tout entière par :

- la forte diffusion des capteurs de suivi de processus dans les entreprises ; et
- la multiplication des objets connectés de la vie quotidienne pour les particuliers (sport, maison, santé).

Fortement mobilisé par ce constat, Bouygues a mis l'Internet des objets au programme des réflexions d'**Ideas Laboratory***. Depuis sa création en 2001, Bouygues est partenaire de cet *open lab* (laboratoire ouvert), hébergé par le CEA[b] de Grenoble et unique dans l'écosystème français. Il constitue un lieu et une démarche portés par des acteurs divers en vue de renouveler les modalités d'innovation et de création par la mise en œuvre de processus collaboratifs, itératifs, ouverts et donnant lieu à une matérialisation physique ou virtuelle.

Un des projets porté par cet *open lab* utilise la numérisation pour améliorer la sécurité des compagnons sur les chantiers tout en améliorant l'efficacité de la tâche et la qualité du travail réalisé. Bouygues réalise ainsi un premier pas vers un écosystème de **l'industrie 4.0**, des chantiers dits "intelligents" à la fois plus adaptables et permettant une allocation des ressources plus efficace.

(a) pôle de recherche, développement et innovation du groupe Bouygues
(b) Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

Ainsi, **la réalité virtuelle** permet d'améliorer et d'accélérer la formation des compagnons, ainsi que de simuler des situations à risque, en conditions proches du réel et sans danger. Les compagnons des chantiers de Bouygues Construction et de Colas pourront ainsi *mieux* anticiper et progresser face aux situations dangereuses ou risquées. Elle permet également aux clients de Bouygues Immobilier de mieux s'imaginer leur futur logement. Avec l'application MYTF1 VR, TF1 permet au public équipé d'un casque de réalité virtuelle de suivre certains de ses programmes pour une expérience immersive.

L'Internet des objets fait désormais partie *intégrante* de la vie quotidienne et, *a fortiori*, de celle des chantiers de construction de Bouygues. Filiale de Bouygues Telecom dédiée à l'IoT, Objenious, qui s'appuie sur le réseau LoRa accélère les nombreux développements innovants en phase de déploiement sur les chantiers. Ces applications métiers sont pour la plupart issues de démarches d'innovation ouverte avec des start-up.

1.1.4.3 Le territoire augmenté

Pour les clients, le territoire devient aussi augmenté avec :

- **LES BÂTIMENTS :** solution à haut contenu technologique, le concept **ABC** *(Autonomous Building for Citizen)* a débuté en octobre 2018 avec un premier bâtiment en construction à Grenoble. Ce concept vise l'autonomie en eau et énergies, et l'optimisation des déchets. Objectifs : obtenir 70 % d'autonomie en eau et énergies et 40 % de déchets ménagers en moins. De même avec le projet **Elsa** *(Energy Local Storage Advanced)*, Bouygues Energies & Services participe à un projet européen dont le but est de donner une seconde vie aux batteries de véhicules électriques en les réutilisant pour gérer l'énergie dans les bâtiments.

  LA ROUTE : Colas, en collaboration avec CEA Tech, a imaginé la solution **Flowell** basée sur un système de marquage au sol lumineux et dynamique pouvant être piloté à distance. Cette solution intègre des dalles composées de LEDs encapsulées dans un substrat multicouche et raccordées à un réseau électrique. Actuellement en phase de développement, elle permet une modulation des usages de la voirie afin que la route devienne un lieu de partage. Les usages de Flowell sont variés : passages piétons s'éclairant lors de la traversée de piétons, ouverture ou fermeture d'une voie de circulation en fonction du trafic, place de livraison se transformant la nuit en place de parking ou encore, création de dépose-minute éphémère près d'une école.

- **LE QUARTIER :** avec le projet *Confluence*, Bouygues Immobilier met au point le premier démonstrateur de *blockchain*[a] pour l'énergie à l'échelle d'un quartier. Il permet de répartir en temps réel entre les occupants l'énergie autoproduite dans les immeubles. La répartition de l'énergie est tracée en utilisant la *blockchain* ; les occupants connaissent le montant d'énergie locale qu'ils ont réellement autoconsommé. **Citybox** rend intelligents les candélabres du réseau d'éclairage public devenus vecteurs de services innovants. En effet, les villes et collectivités ont besoin de maîtriser leurs dépenses dans le domaine de l'éclairage public et des services tout en proposant de nouveaux services numériques. **OnDijon,** groupement mené par Bouygues Energies & Services, permet de gérer les équipements de l'espace public (et les services liés) des vingt-quatre communes du territoire de la Métropole de Dijon au moyen d'un centre de pilotage connecté et centralisé. Cette *smart city* concerne un bassin de population de 250 000 habitants. Entre autres bénéfices, la Ville a pour objectif d'économiser 65 % d'énergie sur la consommation liée à l'éclairage public.

1.1.4.4 Intelligence augmentée

Avec l'application Cyber Valet, voiturier digital, Bouygues apporte de nouveaux usages et de nouveaux services dans les bâtiments. Bouygues Energies & Services s'est allié à Cisco et Valeo afin de développer un système permettant aux voitures de se garer de manière autonome. L'expérimentation a été réalisée avec une quarantaine de caméras fixées sur un parcours de 500 mètres effectué par le véhicule et sur 1 000 m² de parking. Ces caméras permettent d'analyser l'environnement en temps réel afin d'indiquer au véhicule comment se comporter. Le véhicule est équipé à l'avant et à l'arrière de capteurs ultra-sons détectant les emplacements libres.

Les nouvelles technologies permettront non seulement d'optimiser et de mieux gérer les ressources, mais aussi de faciliter la vie quotidienne des habitants d'un quartier, d'une ville. Bouygues considère l'avènement prochain de la 5G comme une opportunité de capitaliser sur la richesse et la complémentarité de ses métiers. L'accélérateur interne, le SmartX 5G, va fédérer toutes les initiatives du Groupe en ce domaine. Y seront associés des partenaires, des clients, des laboratoires de recherche pour tester et développer les usages de la *smart city* de demain.

Avec IBM Watson, Bouygues Telecom développe des agents conversationnels pour le support client. Il s'agit des premières briques de mise en œuvre de **l'intelligence artificielle** pour personnaliser davantage encore et rendre plus efficace la relation avec les clients de Bouygues Telecom. En termes de qualité de service, il s'agit aussi de passer du prédictif au prescriptif.

1.1.4.5 La ville productive

Les métiers du groupe Bouygues ont des atouts uniques pour réfléchir collectivement à la manière de créer de nouvelles interfaces entre les infrastructures de toute nature (bâtiments publics et privés, routes, centres commerciaux, réseaux, etc.) – et en simplifier les usages – pour le bénéfice de l'ensemble des acteurs de la ville.

Bouygues a lancé la démarche **"Innover comme une start-up"** qui réunit chaque année, sur des thématiques liées à la ville du futur, une "tribu" de cinquante collaborateurs du Groupe issus des cinq métiers. En mode agile, la tribu imagine de nouveaux modèles économiques dans l'objectif de les déployer à grande échelle. "La ville productive" a été la thématique traitée en 2018.

- Avec **Moov'Hub,** développée en partenariat, Colas élabore une offre de *smart mobility* La mobilité n'est pas seulement centrée sur la route mais elle est aussi augmentée de services pour le gestionnaire et l'utilisateur. Sur cette plateforme, l'utilisateur accédera à toutes les informations et services nécessaires à ses déplacements et son stationnement en ville.
- Avec **Objenious,** Bouygues Telecom propose aux collectivités locales des kits de découverte des solutions connectées à son réseau national d'objets connectés. Celui-ci a pour vocation de maîtriser les dépenses publiques, d'améliorer les services destinés aux citoyens et de réduire l'impact carbone.

Pour la ville de demain, Bouygues est investi de nouvelles missions sociétales allant bien au-delà du dialogue avec les riverains. À Marseille, sur le projet d'écoquartier *Les Fabriques*, le Groupe anticipe la ville telle qu'elle sera dans dix ans en termes de transports, de services, d'énergies renouvelables et de connectivité. L'ambition est de créer un écoquartier aux normes de demain afin qu'il soit attrayant pour les différentes catégories d'habitants. L'idée clé est de reprendre l'existant et de l'améliorer.

(a) technologie de stockage et de transmission d'informations sans organe de contrôle

1.1.5 Principaux sites du groupe Bouygues

Principaux sites du groupe Bouygues	Localisation	Surface	Label environnemental	Propriété du Groupe
Bouygues SA	32 avenue Hoche F-75008 PARIS	7 600 m²	HQE™	Oui
Bouygues Construction	Challenger 1 avenue Eugène-Freyssinet F-78280 Guyancourt	67 000 m²	• HQE™ niveau Exceptionnel • LEED® *Platinum* • BREEAM® *Outstanding* • Label BBC-effinergie® • Label BiodiverCity™	Oui
Bouygues Immobilier	3 boulevard Gallieni F-92130 Issy-les-Moulineaux	6 250 m²	HQE™	Non
Colas	1 rue du Colonel-Pierre-Avia F-75015 Paris	7 510 m²	• NF HQE™ Bâtiments tertiaires - bureaux 2015 - Niveau exceptionnel • BREEAM - Bureaux neufs 2013 - Niveau excellent • Bepos-effinergie 2013	Non
TF1	(Tour) 1 quai du Point du jour F-92100 Boulogne-Billancourt	35 167 m²		Oui
	Atrium 6 place Abel-Gance F-92100 Boulogne-Billancourt	20 220 m²		Non
Bouygues Telecom	Siège social 37-39 rue Boissière F-75116 Paris	325 m²		Non
	Site du Technopôle 13-15 avenue du Maréchal-Juin F-92360 Meudon	54 243 m²	• HQE™ • Iso 50001	Non

(a) en cours d'obtention

BBC-effinergie® : bâtiment basse consommation

Bepos : bâtiment à énergie positive. Label attribué par l'association effinergie

BiodiverCity™ : premier label international pour la prise en compte de la biodiversité dans les projets immobiliers de construction et de rénovation

BREEAM® : *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (certification anglaise délivrée par BRE Global)

HQE™ : haute qualité environnementale (certification française)

LEED® : *Leadership in Energy and Environmental Design* (certification américaine)

NF HQE™ Bâtiments tertiaires : certification française délivrée par Certivéa

1.2 BOUYGUES ET SES ACTIONNAIRES

Coté 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.

1.2.1 Contacts Actionnaires

Actionnaires et investisseurs

Karine Adam Gruson

Directrice des relations Investisseurs

- Tél. : + 33 (0)1 44 20 10 79
- E-mail : investors@bouygues.com

Service Titres

Gaëlle Pinçon – Marie-Caroline Thabuy

- Tél. : + 33 (0)1 44 20 10 61/11 07
- Numéro Vert : 0 805 120 007 (gratuit depuis un poste fixe)
- E-mail : servicetitres.actionnaires@bouygues.com

1.2.2 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.

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

Tous les actionnaires au nominatif peuvent bénéficier de droits de vote double si leurs titres sont détenus durant plus de deux ans au nominatif. Tout actionnaire désirant inscrire ses titres sous cette forme est invité à en adresser la demande à son intermédiaire financier.

Depuis 2017, le portail Olis-Actionnaires permet aux actionnaires, outre la gestion de leur compte, d'accéder à **VotAccess**. Ce service offre la possibilité de voter en ligne à l'assemblée générale et de disposer sous forme électronique du dossier de convocation.

Les actionnaires non inscrits au nominatif ont aussi la possibilité de voter au moyen de **VotAccess** si leur intermédiaire financier teneur de compte a adhéré à la plateforme.

1.2.3 Relations Investisseurs

Chiffres clés 2018

- Quatre publications de résultats : la direction générale de Bouygues présente les résultats annuels et semestriels lors de réunions physiques et les résultats des premier et troisième trimestres au cours de conférences téléphoniques.
- 550 investisseurs rencontrés par le management ou l'équipe Relations Investisseurs.
- Dix-neuf jours de *roadshows* dans huit pays.
- Participation à dix conférences sectorielles ou généralistes.
- Un "Capital Markets Day" dédié aux activités de construction.
- Une présentation Investisseurs obligataires à Paris.
- Couverture de l'action Bouygues par 22 *brokers* français et étrangers.

1.2.4 Le site bouygues.com

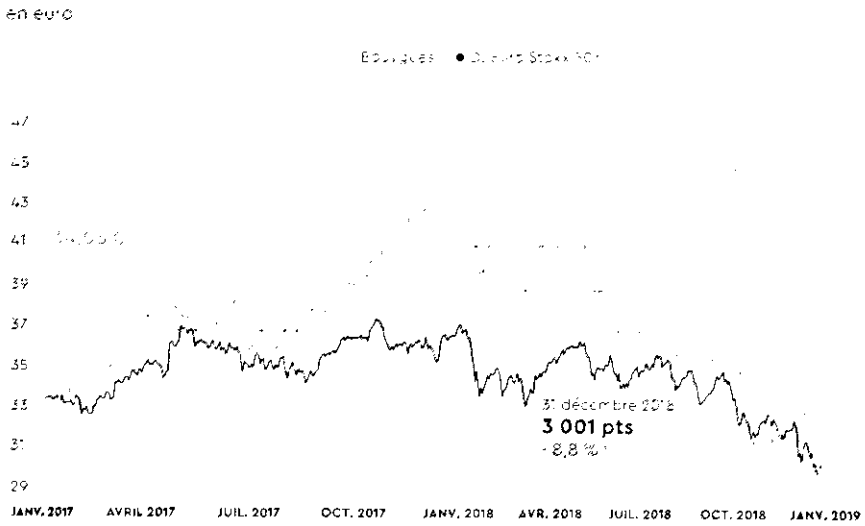
Le site internet bouygues.com est un outil essentiel de communication avec les actionnaires, les analystes et les investisseurs. On y trouve une information complète avec notamment :

- 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 2006 ;
- *L'abrégé* de Bouygues depuis 2002 ;
- le premier rapport intégré du Groupe publié en 2018 ;
- un fichier de données historiques téléchargeable qui regroupe les principales données significatives pour le Groupe sur les dix dernières années ;
- le consensus des analystes collecté par Bouygues ;
- une rubrique destinée 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.

Bouygues a remporté le Grand Prix de la Transparence récompensant la clarté de la politique de rémunération du Groupe, remis par Labrador en octobre 2018.

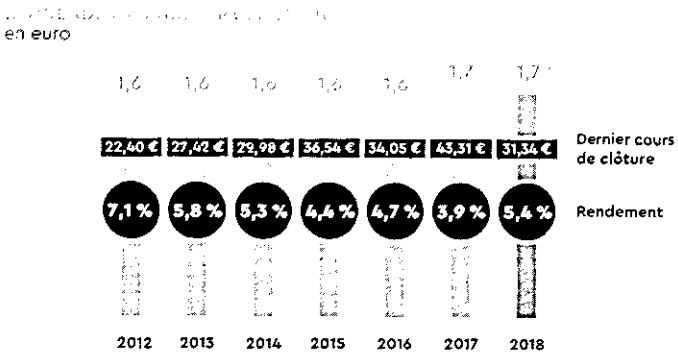
1.2.5 L'action Bouygues

Évolution boursière depuis fin 2016



(a) par rapport au 30 décembre 2016

Évolution du dividende et de son rendement



(a) proposé à l'assemblée générale mixte du 25 avril 2019.
Date de paiement du dividende le 3 mai 2019

Rendement :

- Dividende par action rapporté au dernier cours de l'année précédente

L'ACTION BOUYGUES

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 2018
38,37 euros
(cours moyen de clôture - Source : NYSE Euronext)

VOLUME MOYEN QUOTIDIEN SUR EURONEXT
0,9 million de titres
(source : NYSE Euronext)

CAPITALISATION BOURSIÈRE
11 670 millions d'euros
(au 31 décembre 2018)

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

INDICES ISR
dont STOXX Global ESG Leaders, Euronext Vigeo Eurozone 120 et Europe 120, FTSE4Good, note A- par le CDP

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

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

AGENDA 2019

JEUDI 25 AVRIL
Assemblée générale de Bouygues à *Challenger* (Saint-Quentin-en-Yvelines)

VENDREDI 3 MAI
Paiement du dividende

JEUDI 16 MAI
Résultats du 1er trimestre 2019

JEUDI 29 AOÛT
Résultats du 1er semestre 2019

JEUDI 14 NOVEMBRE
Résultats des neuf premiers mois 2019

1.3.1 Chiffres clés

Les comptes 2017 sont retraités de l'application des normes IFRS 9 et 15.

en millions d'euros	2017 retraité		Variation
Chiffre d'affaires	32 923	35 555	+ 8 %[a]
EBITDA	2 898	3 144	+ 246 M€
Résultat opérationnel courant	1 406	1 511	+ 105 M€
Résultat opérationnel[b]	1 519	1 776	+ 257 M€
Résultat net part du Groupe	1 082	1 311	+ 229 M€
Résultat net part du Groupe hors éléments exceptionnels[c]	908	1 047	+ 139 M€
Résultat net part du Groupe dilué par action (en euro par action)	3,00	3,55	+ 18 %
Capacité d'autofinancement	2 811	3 131	+ 320 M€
Investissements d'exploitation nets	1 422	1 573	+ 151 M€
Cash-flow libre	864	915	+ 51 M€
Capitaux propres (fin de période)	10 416	11 117	+ 701 M€
Endettement financier net (-)/Excédent financier net (+) (fin de période)	(1 917)	(3 657)	- 1 740 M€
Ratio d'endettement net/Capitaux propres	18 %	33 %	+ 15 pts
Dividende net (en euro par action)	1,70	1,70[d]	=
Effectifs (en nombre)	115 530	129 275	+ 13 745

(a) + 3 % à périmètre et change constants

(b) dont, en 2017, des charges non courantes de 23 millions d'euros chez TF1, correspondant à l'amortissement des droits audiovisuels réévalués dans le cadre de l'acquisition de Newen Studios ; de 5 millions d'euros chez Colas liées aux travaux préliminaires au démantèlement du site de la raffinerie de Dunkerque et 141 millions d'euros de produits non courants chez Bouygues Telecom (dont 223 millions d'euros de produits non courants liés à la plus-value de cession des sites et 79 millions d'euros de charges non courantes liées au partage de réseau). Dont, en 2018, des charges non courantes de 31 millions d'euros chez Colas liées principalement aux travaux de démantèlement du site de Dunkerque et à la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat, de 22 millions d'euros chez TF1 correspondant à l'amortissement des droits audiovisuels réévalués dans le cadre de l'acquisition de Newen Studios, de 4 millions d'euros chez Bouygues Construction liés à la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat et 322 millions d'euros de produits non courants chez Bouygues Telecom (dont 110 millions d'euros liés à l'annulation de charges à payer sur les fréquences 1 800 MHz et 230 millions d'euros de produits non courants liés à la plus-value de cession de sites Mobile et d'infrastructures FTTH et 47 millions d'euros de charges non courantes liées au partage de réseau)

(c) voir détail page 19 du présent document

(d) proposé à l'assemblée générale mixte du 25 avril 2019

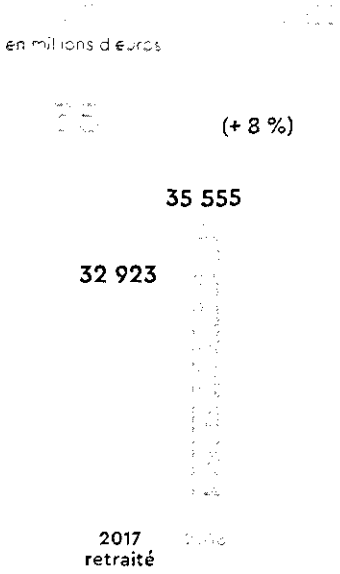
Le chiffre d'affaires du **groupe Bouygues** s'élève à 35,6 milliards d'euros en 2018, en hausse de 8 % par rapport à 2017.

Le chiffre d'affaires des **activités de construction,** net des ventes internes, s'élève à 28,0 milliards d'euros, en hausse de 8 % par rapport à 2017 en lien avec les acquisitions récentes. À périmètre et change constants, il progresse de 3 %.

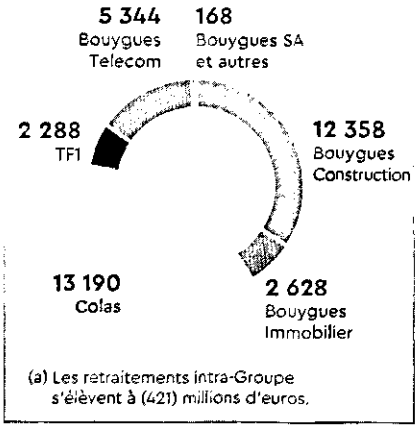
Le chiffre d'affaires de **Bouygues Construction** s'établit à 12 358 millions d'euros, en hausse de 6 % par rapport à 2017 (+ 1 % à périmètre et change constants). Le chiffre d'affaires de **Bouygues Immobilier** ressort à 2 628 millions d'euros, en baisse de 4 % par rapport à 2017, en raison notamment du décalage d'un projet en immobilier d'entreprise au premier semestre 2019. Enfin, le chiffre d'affaires de **Colas** s'élève à 13 190 millions d'euros, en croissance de 13 % et de 5 % à périmètre et change constants par rapport à 2017. Cette hausse est notamment liée à la croissance du marché routier en France et aux grands programmes routiers et autoroutiers en Europe centrale.

Le chiffre d'affaires de **TF1** s'établit à 2 288 millions d'euros, en hausse de 7 % par rapport à 2017 (+ 2 % à périmètre et change constants) reflétant la bonne performance du chiffre d'affaires publicitaire des cinq chaînes en clair, l'impact des accords premium signés avec les opérateurs télécoms et Canal+, et le renforcement dans la production et le digital.

Le chiffre d'affaires de **Bouygues Telecom** s'élève à 5 344 millions d'euros, en progression de 6 % par rapport à 2017. Le chiffre d'affaires Services progresse de 5 % à 4 256 millions d'euros. Il bénéficie notamment de l'augmentation de la base client.



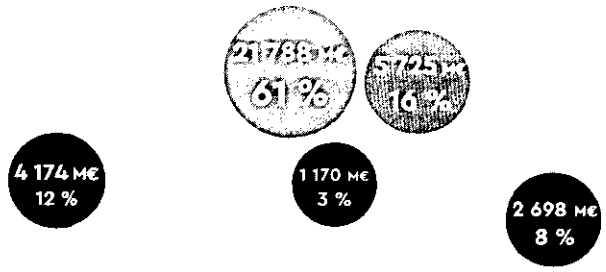
Par métier[a]



(a) Les retraitements intra-Groupe s'élèvent à (421) millions d'euros.

Répartition géographique du chiffre d'affaires

35 555 M€



- France
- Europe (hors France)
- Amériques
- Asie et Océanie
- Afrique et Moyen-Orient

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant du groupe Bouygues s'établit à 1 511 millions d'euros, en hausse de 7 % par rapport à 2017.

Le résultat opérationnel courant des activités de construction ressort à 915 millions d'euros, en baisse de 28 millions d'euros sur un an. Retraité de l'impact de Nextdoor[a] en 2017 et d'Axione[b] en 2018, le résultat opérationnel courant recule de 106 milions d'euros en raison principalement des difficultés rencontrées sur trois chantiers dans les Énergies et Services, ainsi que dans les activités de spécialités chez Colas au troisième trimestre 2018. Conformément aux attentes, la marge opérationnelle courante diminue quant à elle de 60 points de base à 2,9 %.

Au quatrième trimestre 2018, le résultat opérationnel courant des activités de construction augmente de 39 millions d'euros sur un an, retraité de l'impact d'Axione[b]. Cette hausse reflète, chez Bouygues Construction, la poursuite des bonnes performances dans les activités de bâtiment et travaux publics et le retour à une contribution positive de Bouygues Energies & Services, et, chez Colas, la progression de la profitabilité de la Route en France métropolitaine.

Le résultat opérationnel courant de **TF1** ressort à 196 millions d'euros, en hausse de 11 millions d'euros sur un an, dans une année marquée par la Coupe du monde de football. La marge opérationnelle courante, incluant les coûts de diffusion de la Coupe du monde de football, s'élève à 8,6 %, stable (- 0,1 point sur un an). Hors coût de diffusion de cette Coupe du monde, elle s'élève à 11,7 %.

L'EBITDA de **Bouygues Telecom** atteint 1 268 millions d'euros en 2018 en hausse de 171 millions d'euros par rapport à 2017. La marge d'EBITDA s'élève à 29,8 %, en augmentation de 2,8 points sur un an.

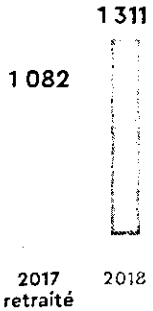
Le **résultat opérationnel du Groupe** augmente de 257 millions d'euros sur la période à 1 776 millions d'euros. Il intègre des produits non courants de 265 millions d'euros principalement liés aux plus-values de cession de sites Mobile et d'infrastructures FTTH chez Bouygues Telecom.

Résultat net part du Groupe
en millions d'euros

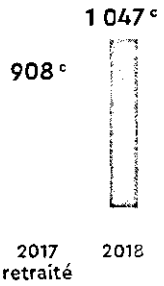
1 311 M€ (+ 21 %)

Le **résultat net part du Groupe** s'établit à 1 311 millions d'euros en 2018 contre 1 082 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 21 %. Retraité des éléments exceptionnels, le résultat net part du Groupe s'élève à 1 047 millions d'euros en 2018, en croissance de 15 % par rapport à 2017.

Résultat net part du Groupe

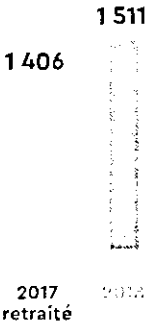


Résultat net part du Groupe hors éléments exceptionnels

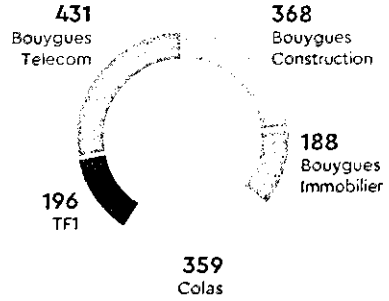


RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros

1 511 M€ (+ 7 %)



Par métier[a]



(a) Le résultat opérationnel courant de Bouygues SA et autres est de (31) millions d'euros.

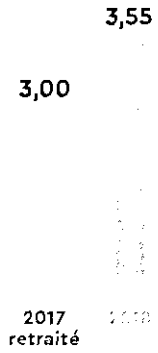
(a) plus-value liée à la cession partielle des titres et réévaluation de la participation conservée de Nextdoor en 2017 et d'Axione en 2018

(b) plus-value liée à la cession partielle des titres et à la réévaluation de la participation conservée

(c) retraité des produits et charges non courantes nettes d'impôts dans chacun des métiers en 2017 et 2018, du remboursement de la taxe à 3 % en 2017 et des plus-values de cession et réévaluation de Nextdoor (2017) et d'Axione (2018)

en euro par action

(+ 18 %)



en euro

(a) proposé à l'assemblée générale mixte du 25 avril 2019

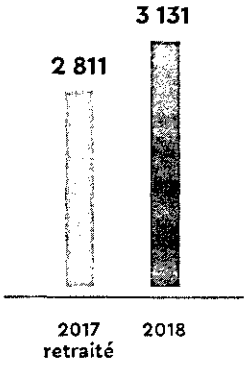
Suivant sa politique de dividende inscrite dans une stratégie de long terme, le Groupe propose à ses actionnaires de maintenir le dividende au niveau de 2017. Ainsi, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale du 25 avril 2019 un dividende de 1,70 euro par action.

Le dividende offre un rendement de 5,4 % (dividende par action pour l'exercice 2018 rapporté au dernier cours de l'année 2018). Voir aussi p. 16 du présent document.

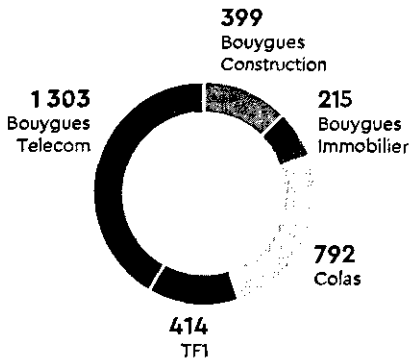
Capacité d'autofinancement
en millions d'euros

3 131 M€ (+ 11 %)

La capacité d'autofinancement du groupe Bouygues est en hausse de 320 millions d'euros par rapport à 2017 et reflète notamment la bonne performance opérationnelle de Bouygues Telecom.



Contribution par métier a



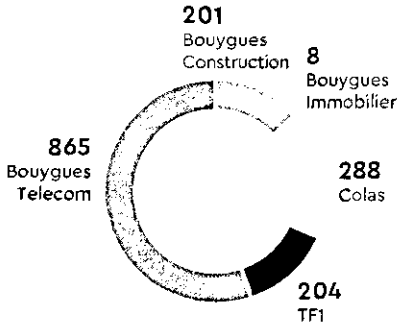
(a) La capacité d'autofinancement de Bouygues SA et autres est de 8 millions d'euros.

en millions d'euros

1 573 M€ (+ 11 %)

Les investissements d'exploitation nets sont en hausse de 151 millions d'euros en 2018. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des investissements nets de Bouygues Telecom (déploiement des réseaux Mobile et Fixe) et, chez Bouygues Construction, par le fait que le démarrage des chantiers n'est pas linéaire dans le temps.

Contribution par métier[a]

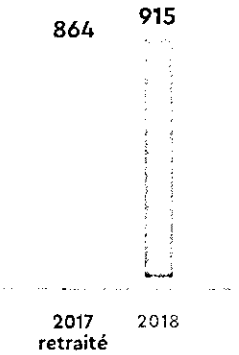


(a) Les investissements d'exploitation nets Bouygues SA et autres sont de 7 millions d'euros.

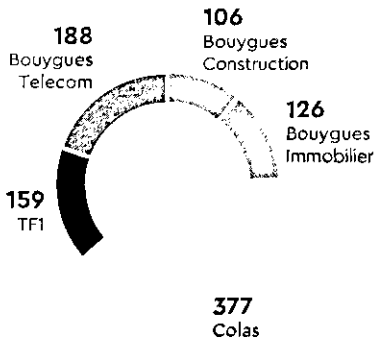
en millions d'euros

915 M€ (+ 6 %)

À 915 millions d'euros, le cash-flow libre du Groupe est en hausse de 51 millions d'euros porté notamment par Bouygues Telecom.

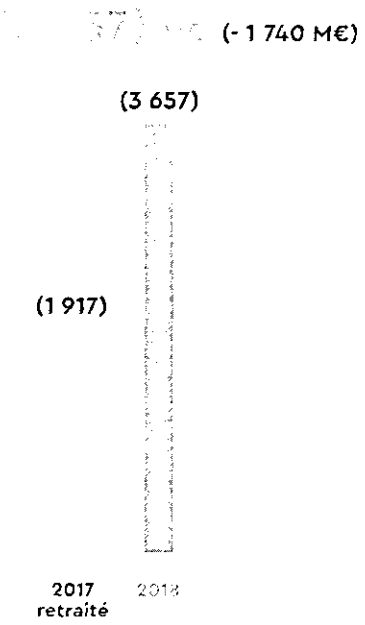


Contribution par métier[a]



(a) Le cash-flow libre de Bouygues SA et autres est de (41) millions d'euros.

en millions d'euros



L'endettement net à fin décembre 2018 ressort à 3 657 millions d'euros contre 1 917 millions d'euros à fin décembre 2017. Son évolution reflète principalement les récentes acquisitions (Miller McAsphalt, aufeminin et Alpiq Engineering Services).

L'exploitation a généré 440 millions d'euros en 2018 grâce à l'amélioration de la profitabilité du Groupe.

Les dividendes versés en 2018 s'élèvent à 712 millions d'euros.

Le 5 juillet 2018, Moody's a relevé sa notation de Baa1 perspective positive à A3 perspective stable. Le 12 juillet 2018, Standard and Poor's a maintenu sa notation de BBB+, perspective positive.

Le Groupe dispose d'une excellente liquidité (10,0 milliards d'euros à fin décembre 2018, dont 2,7 milliards d'euros de trésorerie et 7,3 milliards d'euros de lignes de crédit non utilisées) et d'un échéancier de remboursement très bien réparti.

Perspectives [a]

Les activités du Groupe sont positionnées sur des **marchés offrant des opportunités de croissance :**

- une forte demande à l'échelle mondiale pour des projets complexes, des offres plus sophistiquées et intégrées et des besoins de maintenance ;
- une appétence considérable pour des contenus vidéo premium et exclusifs monétisables grâce à l'analyse des données (consommation, usages, profils, etc.) ;
- l'explosion des usages *datas* Fixe et Mobile en BtoC et en BtoB.

Dans cet environnement porteur, le Groupe s'appuie sur de solides avantages compétitifs afin :

- en 2019, **d'améliorer la profitabilité du Groupe et d'atteindre 300 millions d'euros de cash-flow libre** [b] chez Bouygues Telecom ;
- d'ici à deux ans, **d'améliorer la génération de cash-flow libre après BFR** [c] du Groupe pour **atteindre 1 milliard d'euros** grâce à la contribution des trois activités.

(a) avant application d'IFRS 16

(b) cash-flow libre = capacité d'autofinancement (CAF) moins coût de l'endettement financier net moins charge d'impôt moins investissements d'exploitation nets. Il est calculé avant variation du BFR.

(c) cash-flow libre après BFR = CAF moins coût de l'endettement financier net moins charge d'impôt moins investissements d'exploitation nets. Il est calculé après variation du BFR lié à l'activité et hors fréquences 5G.

1.4 PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DEPUIS LE 1ER JANVIER 2019

1.4.1 Activités de construction

Le 10 janvier, la société concessionnaire Bina Istra confie à **Bouygues Construction** le contrat portant sur le doublement à 2×2 voies d'une section de 28,1 kilomètres de l'autoroute d'Istrie, péninsule située au nord-ouest de la Croatie. Le montant des travaux s'élève à 167 millions d'euros.

Le 19 janvier, Axione, filiale de **Bouygues Construction**, et Mirova, filiale de Natixis Investment Managers (groupe BPCE), annoncent que Mirova, par le biais de ses fonds d'infrastructures généralistes[a], est entré au capital d'Axione à hauteur de 49 %. Cette alliance stratégique permettra de constituer un leader dans l'investissement, le déploiement, la maintenance et l'exploitation des infrastructures Très Haut Débit Fixes et mobiles en France et à l'international.

Opérateur de Transport de Wallonie (OTW) et la société Tram'Ardent ont signé, le 31 janvier, le contrat de partenariat public-privé (PPP) concernant la première ligne de tramway de Liège. **Colas** assure la conception-réalisation des stations, des voies, de la ligne aérienne de contact, des bâtiments et ouvrages d'art, ainsi que des aménagements urbains du projet, pour un montant de 266 millions d'euros.

Le 14 février, **Colas** a signé un accord pour la cession de Smac, fournisseur de solutions d'étanchéité et de bardage et acteur mondial sur ses marchés, à une filiale d'OpenGate Capital, les termes de cet accord restant confidentiels. La réalisation de l'opération est attendue d'ici 60 à 90 jours à compter de la date de signature. Pour en savoir plus sur Smac, se reporter au chapitre 2 du présent document (Colas).

Le 21 février, **Bouygues Construction** annonce avoir été choisie par le district de Tower Hamlets, à l'Est de Londres, pour transformer l'ancien Royal London Hospital en Hôtel de Ville. Déjà en charge de travaux préparatoires depuis août 2018, Bouygues Construction conduira ce projet de reconversion d'un montant de 109,5 millions de livres sterling, soit 121 millions d'euros, en portant une attention toute particulière à son impact environnemental.

1.4.2 Médias

Le 30 janvier, **TF1** entre en négociations exclusives avec Jérôme Dillard, ancien directeur général de Téléshopping, en vue de la cession de l'activité opérationnelle de télé-achat.

Le 5 février, **TF1** annonce la création de Unify, son nouveau pôle numérique qui rassemble les nouvelles activités digitales de TF1 (hors OTT[b] et télévision de rattrapage) : le groupe auféminin (auféminin, Marmiton, MyLittleParis, etc.), Doctissimo, Neweb (Les Numériques, ZDNet, Paroles de Maman, etc.), Gamned!, Studio 71, Vertical Station et TF1 Digital Factory.

Le 28 février, Newen, filiale de **TF1**, a annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire de 60 % dans De Mensen, acteur majeur dans la production audiovisuelle en Belgique. De Mensen produit pour des chaînes publiques ou privées en Belgique, pour des plateformes telles que Netflix et pour de nombreux acteurs internationaux attirés par ses formats.

1.4.3 Télécoms

Le 7 janvier, **Bouygues Telecom** annonce avoir passé le 4 janvier le premier appel dans les rues de Lyon en 5G, en conditions réelles, avec un terminal mobile pleinement compatible avec cette nouvelle technologie. Cette grande première est due à la collaboration des équipes de Bouygues Telecom, d'Ericsson et de Qualcomm Technology Inc.

Le 18 janvier, **Bouygues Telecom** annonce l'acquisition d'un bloc d'actions Keyyo (opérateur de télécommunications spécialisé dans les petites et moyennes entreprises), soit la totalité de leurs 854 316 actions détenues directement ou indirectement, représentant autant de droits de vote, soit 43,6 % du capital et 42,1 % des droits de vote de la société, au prix de 34 euros par action.

Le 21 février, **Bouygues Telecom** et Dzeta Partners annoncent avoir signé un accord relatif à l'acquisition, par Bouygues Telecom, de 100 % du capital et des droits de vote de Nerim. La réalisation de l'acquisition est intervenue le 13 mars 2019. Dans le prolongement de l'acquisition récente d'actions Keyyo par Bouygues Telecom, ce projet de rapprochement s'inscrit pleinement dans la stratégie annoncée par Bouygues Telecom d'accélérer son développement sur le marché des TPE, PME et ETI.

1.4.4 Alstom

Le 15 janvier, Alstom s'est vu attribuer trois contrats par l'opérateur national espagnol Renfe pour assurer la maintenance de quinze trains à grande vitesse Avelia Pendolino et de 106 trains de banlieue. Les contrats, qui représentent un montant total de 125 millions d'euros, prévoient la maintenance préventive, prédictive et corrective des trains de banlieue, ainsi que des services de maintenance complets pour les Pendolinos (S-104). Tous les travaux seront entrepris par Irvia, une coentreprise Alstom-Renfe.

Le 6 février 2019, la Commission européenne a annoncé sa décision d'interdire le rapprochement entre les activités de Siemens Mobility et d'Alstom, malgré les remèdes proposés par les deux acteurs. Disposant d'une structure financière solide et d'un carnet de commandes record (40 milliards d'euros[c]) qui représente cinq années de chiffre d'affaires, Alstom va se concentrer désormais sur la poursuite de sa croissance sur un marché porteur. Bouygues, qui détient 27,8 % du capital au 31 décembre 2018, est confiant dans l'avenir d'Alstom et dans sa capacité à poursuivre son développement.

(a) FIDEPPP2, BTP Impact Local, Mirova Core Infrastructure Fund et Core Infrastructure Fund II

(b) Un service *Over The Top* (OTT) est un service d'it par contournement, consistant en la fourniture de contenus au moyen du réseau internet, sans la participation d'un opérateur et de sa *box* à la fourniture du service.

(c) au 31 décembre 2018

1.4.5 Groupe Bouygues

Le 24 janvier, **Bouygues** annonce réintégrer en 2019 la *Climate change A List* du CDP (Carbon Disclosure Project) qui distingue les entreprises mondiales les plus actives dans la lutte contre le changement climatique. Cette année, plus de 6 900 entreprises à travers le monde ont répondu au questionnaire du CDP dont les résultats sont examinés attentivement par les investisseurs. Seules 139 d'entre elles, soit 2 % environ, ont été retenues.

Le 6 février, **Bouygues** annonce avoir obtenu pour la deuxième année consécutive la certification "Top Employer France" pour l'ensemble de ses activités (société mère et filiales). Il est le seul groupe en France à obtenir cette certification pour l'ensemble de ses filiales. Cette certification salue la politique de ressources humaines du Groupe dont la mixité, la mobilité interne et le bien-être des collaborateurs.

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2.1 [illegible] 26

2.1.1 Profil 26
2.1.2 Bouygues Construction 28
2.1.3 Bouygues Immobilier, 34
2.1.4 Colas 39
2.1.5 Perspectives 44

2.2 [illegible]

2.2.1 Profil 45
2.2.2 Rapport d'activité 2018 48
2.2.3 Perspectives 50

2.3 [illegible]

2.3.1 Profil 53
2.3.2 Rapport d'activité 2018 54
2.3.3 Perspectives 56

2.4 [illegible]

2.4.1 Contrôle interne – Gestion des risques – Conformité 57
2.4.2 Management 57
2.4.3 Épargne salariale 57
2.4.4 Participation dans Alstom 58
2.4.5 Services rendus aux métiers 58
2.4.6 Flux financiers 58
2.4.7 R&D – Ressources humaines 59
2.4.8 Autres activités 59

2.5 [illegible]

2.5.1 Profil 60
2.5.2 Rapport d'activité 62
2.5.3 Perspectives 62

Les comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont présentés comparativement avec les états au 31 décembre 2017 qui ont été retraités pour tenir compte de l'application au 1er janvier 2018 des normes IFRS 15 et IFRS 9. Les impacts sur les résultats 2017 sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés 2018 (note 23).

2.1.1 Profil

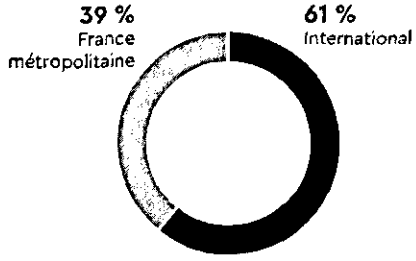
Bouygues est le sixième acteur mondial de la construction. Développeur, constructeur et opérateur, il opère dans plus de 90 pays et s'appuie sur le savoir-faire et l'engagement de près de 117 000 collaborateurs. Le Groupe est présent sur les marchés du BTP et des énergies et services, de la promotion immobilière et des infrastructures de transport.

À l'échelle mondiale, la croissance démographique, l'urbanisation et les nouvelles contraintes environnementales génèrent des besoins significatifs en bâtiments et en infrastructures complexes. Par ailleurs, la digitalisation transforme les usages et les attentes des clients. Dans ce contexte, Bouygues est bien positionné pour offrir des solutions complètes et des services innovants et à forte valeur ajoutée. Son positionnement et ses nombreux atouts lui permettent de rester l'interlocuteur privilégié des clients.

- **Maîtriser les ressources clés :** cela permet de contrôler la disponibilité et la qualité des approvisionnements, et d'améliorer la compétitivité et la rentabilité des trois métiers de la construction. Conscients des enjeux de préservation des ressources et de la difficulté croissante d'accéder aux gisements primaires, le Groupe met en œuvre une stratégie d'économie circulaire pour sécuriser les approvisionnements tout en protégeant l'environnement.
- **Être un acteur de premier plan sur le marché de la construction et de la rénovation de bâtiments et d'infrastructures :** Bouygues construit et entretient tout type d'infrastructures afin de répondre aux besoins liés à l'urbanisation et à la croissance démographique, que ce soit des bâtiments de toutes tailles et de tous usages, des infrastructures de transport ou encore des réseaux électriques et de télécommunication. De plus, pour faire face au vieillissement des infrastructures, le Groupe a développé des savoir-faire en termes de rénovation, y compris en sites occupés.
- **Aider les clients à maîtriser leur consommation énergétique et contribuer à décarbonner les modes constructifs :** le Groupe agit sur l'ensemble du cycle de vie des ouvrages pour optimiser leur efficacité énergétique.
  - Lors de leur construction, il propose à ses clients la conception bioclimatique, l'utilisation de matériaux biosourcés ou encore l'intégration de technologies de production d'énergies renouvelables (solaire, éolien, etc.).
  - Au cours de leur exploitation, la capacité à produire localement des énergies renouvelables permet aux clients de réduire leurs charges, voire de générer une ressource financière.
- **Être un leader de la conception et de l'aménagement urbain, du logement au quartier et à la *smart city* :** Bouygues est un des leaders de la conception et de l'aménagement de quartiers durables. En concertation avec les clients et les citoyens, et en partenariat avec des acteurs locaux, les projets développés par le Groupe s'attachent à promouvoir :
  - le bien-être ;
  - le bien-vivre ensemble (mobilité douce, services, etc.) ;
  - la protection de l'environnement (préservation de la biodiversité, valorisation des déchets, protection de l'eau, etc.).
- **Offrir une expérience client enrichie et personnalisée et des produits évolutifs qui s'adapteront aux nouveaux usages :** la stratégie du Groupe est de développer une gamme de produits personnalisés pour mieux répondre aux attentes des clients que ce soit en termes de bâtiments connectés, de logements modulaires et réversibles qui évoluent avec les besoins de l'utilisateur ou encore d'espaces de travail collaboratifs et partagés (Nextdoor[b]).

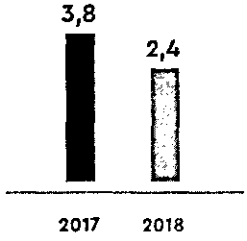
Carnet de commandes de Bouygues Construction et Colas

à fin décembre 2018



Trésorerie des activités de construction

en milliards d'euros, à fin décembre



(a) étude ENR 2018 *Top International Contractors*, sur la base du chiffre d'affaires réalisé en dehors du territoire national, hors secteur pétrolier
(b) Wojo depuis mars 2019

ATOUTS

[illegible]

[illegible]

- Expertise reconnue mondialement s'appuyant sur des marques fortes
- Longue expérience dans la réalisation de bâtiments et d'infrastuctures complexes : tours, tunnels en milieu urbain, ponts, etc.
- Acteur clé de la construction durable : écoquartiers, rénovation, bâtiments bas carbone, mobilité douce, etc.

[illegible] sont sur l'ensemble de la chaîne de valeur

- Savoir-faire d'intégrateur des meilleures compétences internes et externes pour proposer des solutions complètes
- Capacité à gérer un écosystème de partenaires de toutes tailles (entreprises, start-up)

[illegible] et durable [illegible]

[illegible]

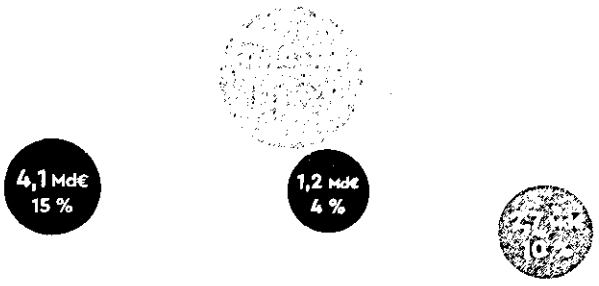
- Forte capacité d'adaptation grâce à une structure de coûts majoritairement variables
- Niveau de trésorerie élevé et une génération résiliente de cash-flow libre

[illegible]

répartition géographique du chiffre d'affaires

à fin décembre 2018

23 Md€



- France
- Europe (hors France)
- Amériques
- Asie et Océanie
- Afrique et Moyen-Orient

[illegible]

au 31 décembre

Collaborateurs

[illegible]

Chiffre d'affaires

[illegible] (+ 8 %)

Résultat opérationnel courant

[illegible] (- 3 %)

[illegible] (- 12 %)
hors Nextdoor[a] et Axione[a]

Marge opérationnelle courante

[illegible] (- 0,4 point)

[illegible] hors Nextdoor[a] et Axione[a]
(- 0,6 point)

Carnet de commandes

[illegible] (+ 5 %[b] ;
+ 7 % à taux de change constants)

(a) hors 98 millions d'euros de plus-value au titre de la cession, en 2017, de 50 % de Nextdoor et de la réévaluation de la participation conservée et hors 106 millions d'euros de plus-value au titre de la cession, en 2018, de 49 % d'Axione et de la réévaluation de la participation conservée

(b) + 3 % à change constant et hors intégration de Miller McAsphalt, Alpiq Engineering Services, AW Edwards (pour 1,8 milliard d'euros) et après retraitement en 2017 du carnet de commandes d'Axione (pour 0,5 milliard d'euros), faisant suite à la déconsolidation d'Axione (cession de 49 % du capital à Mirova le 31 décembre 2018)

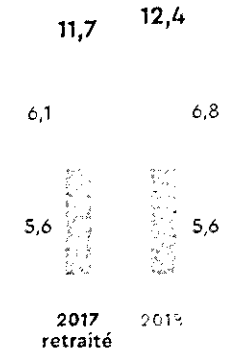
2.1.2 Bouygues Construction : l'innovation partagée

Bouygues Construction conçoit, réalise, rénove, exploite et déconstruit des ouvrages dans les secteurs du bâtiment, des infrastructures et de l'industrie au bénéfice de clients privés et publics. Présent dans plus de soixante pays, Bouygues Construction est un acteur global positionné sur chaque maillon de la chaîne de valeur de la construction.

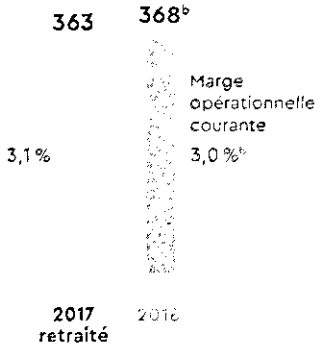
Bouygues Construction est reconnue en tant qu'acteur de référence en matière de construction durable. Elle réalise de nombreux écoquartiers, des bâtiments bas carbone (construction bois), des ouvrages aux meilleurs standards écologiques mondiaux ou des réhabilitations de sites visant à atteindre l'énergie positive[a]. L'entreprise développe des modèles économiques circulaires, dès la phase de conception des projets et jusqu'au recyclage de leurs déchets.

Bouygues Construction est de plus en plus présente sur des ouvrages de grande ampleur à forte valeur ajoutée et sur des projets à plus grande échelle allant du quartier à la ville connectée.

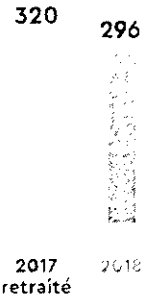
Chiffre d'affaires
en milliards d'euros



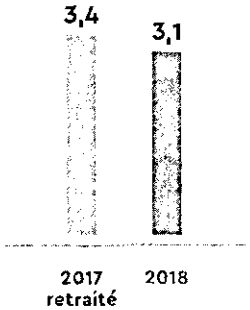
Résultat opérationnel courant
en millions d'euros



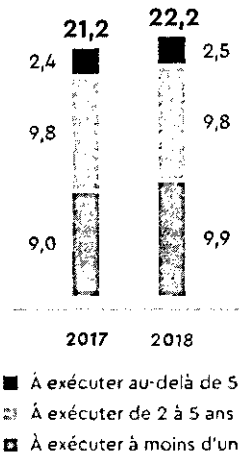
Résultat net part du Groupe
en millions d'euros



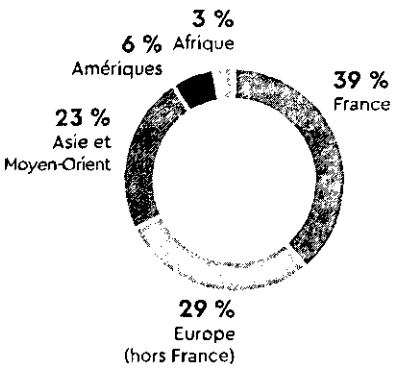
Endettement financier net (-)/ Excédent financier net (+)
en milliards d'euros



Carnet de commandes
en milliards d'euros, à fin décembre



Carnet de commandes par zone géographique
à fin décembre 2018



(a) se dit d'un bâtiment qui, dans son fonctionnement, produit plus d'énergie qu'il n'en consomme
(b) dont 106 millions d'euros de plus-value liée à la cession partielle des titres d'Axione et à la réévaluation de la participation conservée

Actif

au 31 décembre, en millions d'euros	2017 retraité
Immobilisations corporelles et incorporelles	642
Goodwill	326
Actifs financiers et impôts non courants	388
ACTIF NON COURANT	**1 556**
Actifs courants	4 227
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 310
Instruments financiers – Couverture des dettes financières	
ACTIF COURANT	**8 537**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente	
	10 093

Passif

au 31 décembre, en millions d'euros	2017 retraité
Capitaux propres (part du Groupe)	953
Participations ne donnant pas le contrôle	25
CAPITAUX PROPRES	**978**
Dettes financières non courantes	511
Provisions non courantes	729
Autres passifs et impôts non courants	17
PASSIF NON COURANT	**1 257**
Dettes financières courantes	5
Passifs courants	7 468
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	385
Instruments financiers – Couverture des dettes financières	
PASSIF COURANT	**7 858**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente	
	10 093
	3 409

en millions d'euros	2017 retraité
CHIFFRE D'AFFAIRES	**11 660**
Dotations nettes aux amortissements	(214)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(146)
Autres produits et charges courants	(10 937)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**363**
Autres produits et charges opérationnels	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**363**
Produit de l'excédent financier net	12
Autres produits et charges financiers	49
Impôt	(103)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	2
RÉSULTAT NET	**323**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	3
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**320**

(a) dont 166 millions d'euros de plus-value liée à la cession partielle des titres d'Axione et à la réévaluation de la participation conservée

au 31 décembre 2018

Collaborateurs

Chiffre d'affaires

(+ 6 %)

Marge opérationnelle courante

(- 0,1 point)

hors Axione[a] (- 1,0 point)

Résultat net part du Groupe

(- 8 %)

Carnet de commandes

(+ 5 % ; + 5 % à change constant et hors Alpiq Engineering Services, AW Edwards et Axione)

(a) hors 166 millions d'euros de plus-value liée à la cession partielle des titres d'Axione et à la réévaluation de la participation conservée

CONTRATS MAJEURS SIGNÉS

- Tunnel "West Connex" en Australie
- Laboratoire de physique de l'université de Cambridge (Royaume-Uni)
- Siège de la Métropole européenne de Lille *(Biotope)*
- Complexe sportif et événementiel CO'Met à Orléans

OUVRAGES EN COURS

- *Tour Alto* à la Défense
- Grand Paris, ligne 15, lots T2A et T3A
- Campus Innovation de l'Université de Cardiff
- Rénovation du *17 boulevard Morland* à Paris
- Métro de Melbourne (Australie)

OUVRAGES LIVRÉS

- Pont de Hong-Kong – Zhuhai – Macao
- Hippodrome ParisLongchamp
- Siège *The Triangle* de Cambridge Assessment
- Écoquartier *Greencity* (étape 1) à Zurich

ACQUISITIONS/CESSIONS

- Acquisitions : Alpiq InTec (Suisse), Kraftanlagen München (Allemagne) et AW Edwards (Australie)
- Entrée de Mirova au capital d'Axione à hauteur de 49 %

Stratégie de développement et opportunités

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

- **être un acteur global dans les pays où Bouygues Construction est implantée de manière pérenne** (Australie, Canada, France, Grande-Bretagne, Hong-Kong, Suisse, etc.) en s'appuyant sur des offres innovantes. Les acquisitions d'Alpiq Engineering Services en Suisse et d'AW Edwards en Australie s'inscrivent pleinement dans cette stratégie. L'acquisition de Kraftanlagen München en Allemagne est quant à elle l'occasion de s'implanter de manière pérenne dans un nouveau pays ;
- **développer des projets d'exception avec des partenaires locaux ;**
- **rééquilibrer ses activités vers l'industrie et les énergies et services.**

Plus particulièrement, Bouygues Construction a pour ambition :

- de renforcer ses activités de développement immobilier en s'appuyant sur son réseau Linkcity ;
- de se positionner comme un acteur leader de la conception et de l'exploitation de *smart cities* ;
- de rester un acteur de premier plan sur le marché des grandes infrastructures : ponts, tunnels, concessions et partenariats public-privé (PPP) en France et à l'international, et de développer ses activités de réparation d'ouvrages dont les besoins sont croissants ;
- d'élargir ses compétences dans les domaines du processus et de la maintenance industriels, et de développer ses compétences de pointe (robotique, automatisme, *smart buildings*, Internet des objets, etc.) ;
- de développer des offres d'infrastructures de télécommunications en France et à l'international ;
- de poursuivre son développement dans les fermes solaires, en particulier à l'international.

Dans ces différentes activités, Bouygues Construction :

- propose des offres globales répondant aux besoins de ses clients en capitalisant sur ses connaissances des marchés dans les secteurs clés (réhabilitation, santé, hôtellerie, etc.) ;
- veille à la satisfaction de ses clients dans la durée, notamment par la maîtrise de l'exécution, la qualité des réalisations et l'accompagnement après-vente.

Par ailleurs, l'entreprise investit pour une productivité accrue et pour améliorer sa performance dans l'acte de construire.

Forces et atouts

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

- **un savoir-faire** qui repose sur le talent de ses collaborateurs, répartis dans plus de soixante pays et partageant les mêmes valeurs au service des clients ;
- **un positionnement sur toute la chaîne de valeur ;**
- **une forte présence internationale :** présent sur les cinq continents, Bouygues Construction intervient de façon pérenne grâce à ses filiales locales bien implantées, mais aussi sur des projets à forte expertise technique. Ces deux approches complémentaires lui donnent la flexibilité nécessaire pour mobiliser rapidement ses ressources sur les marchés à fort potentiel. Bouygues Construction réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires à l'international ;
- **des offres différenciantes et à forte valeur ajoutée** en se basant sur une longue expérience en gestion de projets complexes, une connaissance spécifique dans la construction durable et une innovation constante sous toutes ses formes ;
- **une capacité d'adaptation aux évolutions des marchés :** le niveau du carnet de commandes offre une bonne visibilité à moyen terme et permet d'adapter les coûts, tout en concentrant les investissements commerciaux sur les marchés les plus dynamiques ;
- **un niveau élevé de trésorerie.**

Positionnement concurrentiel

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

- **Monde :** d'après le classement 2017 de l'étude ENR parue en août 2018, le pôle Activités de construction du groupe Bouygues, représenté par ses trois métiers, se place **sixième constructeur international** (classement établi sur la base de la part de chiffre d'affaires réalisée à l'international).
- **Europe :** le pôle Activités de construction du groupe Bouygues (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas) est **le troisième constructeur européen** derrière l'espagnol ACS et le pôle "*Contracting* et Immobilier" de Vinci, et devant Skanska (Suède) et Eiffage (France), selon le classement 2017 du magazine *Le Moniteur* de décembre 2018.
- **France :** pour ses activités de bâtiment et de travaux publics, Bouygues Construction est **l'une des trois majors** devant Eiffage Construction et derrière Vinci Construction (classement 2017 du magazine *Le Moniteur* de décembre 2018), sur un marché de 216 milliards d'euros (estimation d'Euroconstruct – Décembre 2018).

2.1.2.2 Rapport d'activité 2018

Performance commerciale record

Une prise de commandes exceptionnelle

En 2018, la prise de commandes atteint 14,5 milliards d'euros. Elle inclut dix-neuf contrats d'un montant supérieur à 100 millions d'euros, dont treize à l'international.

En **France,** la prise de commandes s'établit à 5,8 milliards d'euros, en baisse de 6 % par rapport à 2017. Elle comprend notamment la rénovation du *17 boulevard Morland* à Paris en un ensemble immobilier de 44 000 m², la construction du *Biotope*, immeuble de sept étages devant accueillir le siège de la Métropole européenne de Lille (MEL) ou encore la réalisation en partenariat public-privé d'un bâtiment d'enseignement sur le site de Paris-Saclay.

À **l'international,** la prise de commandes s'élève à 8,7 milliards d'euros, enregistrant une hausse de 25 % par rapport à 2017, suite aux acquisitions d'AW Edwards et d'Alpic Engineering Services (Alpic InTec et Kraftanlagen München). Elle comprend entre autres le projet de tunnel "West Connex" en Australie, un laboratoire de physique pour l'université de Cambridge, trois nouveaux hôtels à Cuba, le projet de construction aux Bahamas d'une île artificielle consacrée au tourisme, ou encore la réalisation d'une ferme solaire en Australie.

Un carnet de commandes élevé et offrant une visibilité à plus de deux ans

Fin 2018, le carnet de commandes s'établit au niveau élevé de 22,2 milliards d'euros (+ 5 % par rapport à fin décembre 2017, + 7 % à change constant et + 5 % à change constant et hors Alpiq Engineering Services, AW Edwards et Axione) dont 61 % à exécuter à l'international. L'Europe et l'Asie-Océanie sont les deux zones d'activités les plus importantes à l'international. Fin 2018, l'activité acquise s'établit à 9,9 milliards d'euros pour 2019 et 12,3 milliards d'euros au-delà, offrant ainsi une bonne visibilité sur l'activité future.

Un chiffre d'affaires tiré par l'international

En 2018, le chiffre d'affaires s'établit à 12,4 milliards d'euros répartis entre les métiers Bâtiment et Travaux publics (74 %) et Énergies et Services (26 %). Il est en hausse de 6 % sur un an (+ 1 % à périmètre et taux de change constants).

En France, le chiffre d'affaires est globalement stable par rapport à 2017 et s'établit à 5,6 milliards d'euros, soit 45 % du chiffre d'affaires total. À l'international, le chiffre d'affaires atteint un niveau record de 6,8 milliards d'euros, en progression de 11 % par rapport à 2017. Cette performance s'explique notamment par l'acquisition par Bouygues Construction d'Alpiq InTec en Suisse, de Kraftanlagen München en Allemagne et d'AW Edwards en Australie.

Des performances opérationnelles et ratios

Le résultat opérationnel courant est en légère hausse à 368 millions d'euros (363 millions d'euros en 2017) et la marge opérationnelle courante s'établit à 3,0 %, en diminution de 0,1 point par rapport à 2017. Ce résultat intègre l'impact de 106 millions d'euros de plus-value liée à la cession partielle (49 %) des titres d'Axione au fonds Mirova (filiale de la BPCE) et à la réévaluation de la participation conservée. Retraité de cet impact, le résultat opérationnel courant s'élève à 262 millions d'euros et la marge opérationnelle courante à 2,1 %, en baisse de 1 point sur un an. Les activités de bâtiment et travaux publics ont enregistré une très bonne performance en 2018 avec une marge de 4,2 %, en hausse de 0,3 point sur un an. Le résultat opérationnel courant a été impacté négativement par la finalisation difficile de trois projets en Irlande et au Royaume-Uni dans l'activité Énergies et Services. En effet, deux centrales biomasses au Royaume-Uni ont rencontré des difficultés lors des phases de *commissioning and testing* (a), notamment liées à des désordres sur certains équipements, ce qui a engendré des délais, des coûts supplémentaires et des indemnités à verser aux clients. Le *data centre* en Irlande, objet d'une résiliation par le client, est quant à lui entré dans une nouvelle phase contentieuse à la suite de la demande, par le client, de l'application du plafond de pénalités.

Au quatrième trimestre 2018, le résultat opérationnel courant hors impact d'Axione progresse, reflétant la poursuite des bonnes performances dans les activités de bâtiments et travaux publics et le retour à une contribution positive de Bouygues Energies & Services.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 296 millions d'euros.

Un excédent financier net élevé

L'excédent financier net de Bouygues Construction à fin 2018 s'établit à 3,1 milliards d'euros, contre 3,4 milliards d'euros, à fin 2017.

Évolution des marchés et de l'activité de Bouygues Construction

Activité Bâtiment et Travaux publics

En 2018, le chiffre d'affaires pour le bâtiment et les travaux publics atteint 9,2 milliards d'euros, en hausse de 1 % par rapport au niveau de 2017. L'activité est répartie entre la France pour 45 % et l'international pour 55 %.

FRANCE

La reprise du marché français de la construction s'est confirmée en 2018. La bonne tenue de la commande publique et de l'investissement des entreprises contribue à cette reprise. En 2019, le marché devrait se stabiliser. En Île-de-France, le marché de la construction est soutenu de manière durable par le projet du Grand Paris et le besoin important en logements. Le Grand Paris Express constitue notamment un marché de plus de 30 milliards d'euros pour les travaux publics à l'horizon 2030.

Chiffre d'affaires 2018 : 4,1 milliards d'euros (- 2 %)

En Île-de-France, après la livraison courant 2018 d'ouvrages majeurs tels que les ensembles immobiliers des Batignolles à Paris, Bouygues Construction continue de réaliser de grands projets d'ouvrages fonctionnels tels que le centre commercial *Les 3 Fontaines* à Cergy ou encore la réhabilitation de La Poste du Louvre et de la Bourse de Commerce à Paris. L'entreprise réalise également des projets significatifs de génie civil qui modifieront l'environnement des transports, à travers les projets du Grand Paris (lots T2A et T3A de la ligne 15 Sud et ligne 14 du métro parisien). Dans le secteur de l'immobilier d'entreprise, le chantier de la tour *Alto* dans le quartier d'affaires de La Défense se poursuit, tout comme celui du bâtiment *Bridge*, futur siège social d'Orange à Issy-les-Moulineaux.

L'entreprise poursuit également son activité dans le secteur public, avec notamment le lancement du chantier du Biotope à Lille, devant accueillir le siège de la métropole lilloise (MEL) ou encore la construction du centre événementiel et sportif CO'Met à Orléans.

Des ouvrages majeurs tels que le terminal 1 de l'aéroport Lyon Saint-Exupéry et l'usine de production de fibre de carbone Hexcel en Isère ont été livrés en 2018.

Sur le marché des travaux publics, Bouygues Construction réalise de grands ouvrages complexes tels que les travaux de génie civil du viaduc de la Nouvelle Route du Littoral à La Réunion et du port de Calais. Les travaux du tramway T2 de Nice se poursuivent également. Par ailleurs, Bouygues Construction dispose d'agences régionales spécialisées dans le petit génie civil et le terrassement.

EUROPE

La construction en Europe a connu une croissance de plus de 3 % en 2018, en léger recul par rapport à 2017 (4 %).

Les principaux facteurs de ce dynamisme sont la reprise économique, l'urbanisation croissante et le rattrapage des investissements dans ce secteur après plusieurs années de report suivant la crise financière de 2008.

En Europe de l'Ouest, les filiales de Bouygues Construction sont particulièrement actives sur les marchés britannique et suisse. Au Royaume-Uni, malgré les

(a) test et mise en service

incertitudes liées au Brexit, le marché de la construction se stabilise. En Suisse, après avoir longtemps été tiré par le bâtiment, le marché de la construction est un peu moins dynamique.

Chiffre d'affaires 2018 : 2,0 milliards d'euros (- 4 %)

Au **Royaume-Uni,** Bouygues Construction maintient son activité à travers des grands projets de logements, à l'exemple de la transformation du quartier de Canning Town à Londres. Elle vient aussi d'achever la construction de la tour *Monhattan Loft Gardens* dans le quartier de Stratford.

Dans le secteur de l'enseignement supérieur, Bouygues Construction a pris en commande deux ouvrages majeurs : le Campus Innovation de l'université de Cardiff devant accueillir deux centres de recherche et le Cavendish Lab III pour l'université de Cambridge.

L'entreprise réalise également les travaux de génie civil des EPR d'Hinkley Point qui fourniront à terme 7 % de la consommation d'électricité du Royaume-Uni et permettront d'approvisionner plus de cinq millions de foyers.

En **Suisse,** Bouygues Construction valorise sa maîtrise des projets complexes en développement immobilier, de plus en plus à l'échelle du quartier, à l'instar de l'ensemble immobilier *Les jardins du couchant* à Nyon, ainsi que les écoquartiers *Erlenmatt* à Bâle et *Greencity* à Zurich.

En **Europe centrale,** l'activité de bâtiment est assurée par des implantations locales en Pologne et République tchèque.

D'autres grands projets d'infrastructures en Europe font appel de manière ponctuelle à l'expertise de Bouygues Construction. En **Ukraine,** le chantier de confinement du réacteur accidenté de Tchernobyl a été achevé fin 2018. À **Monaco,** la réalisation du grand ouvrage d'extension en mer du territoire se poursuit.

ASIE ET OCÉANIE

Le continent asiatique connaît une croissance rapide, en partie tirée par l'économie chinoise qui se rapproche du premier rang mondial. Hong-Kong, Singapour et le Myanmar restent des pays à fort potentiel.

En Australie, le marché du bâtiment est tiré par la construction de logements et de commerces, ainsi que par des investissements publics dans la santé. Par ailleurs, le marché de la construction d'infrastructures devrait rester soutenu par les investissements du gouvernement, en particulier dans le secteur de la route et des télécommunications.

Chiffre d'affaires 2018 : 2,1 milliards d'euros (+ 12 %)

En **Asie - Océanie,** Bouygues Construction capitalise sur son implantation locale forte, notamment à Hong-Kong où elle est présente depuis plus de soixante ans. Plusieurs grands ouvrages y sont en cours de construction, notamment le tunnel routier sous-marin Tuen Mun - Chek Lap Kok et 2 × 2 tunnels destinés à l'extension de la ligne de métro *Shotin to Central Link.* Le pont reliant Hong-Kong à Zhuhai puis Macao a été livré en 2018.

Bouygues Construction est un acteur reconnu du bâtiment en Asie, en particulier pour les édifices de grande hauteur. À **Singapour,** l'entreprise poursuit la construction du complexe multi-usages *Project Glory* et a pris en commande la réalisation d'un ensemble comprenant six bâtiments de quinze étages. À **Bangkok,** l'entreprise construit l'un des deux immeubles du projet immobilier *The Esse at Singha Complex* situé au cœur du centre-ville.

Au **Myanmar,** Bouygues Construction poursuit la construction de la deuxième phase du complexe résidentiel multi-usages de *Yoma Central.*

En **Australie,** la construction du métro de Melbourne est en cours. Elle fait l'objet d'un groupement avec Lendlease, John Holland et Capella Capital. L'acquisition de la société AW Edwards par Bouygues Construction permet de plus à l'entreprise de renforcer son activité dans le pays à travers la réalisation d'ouvrages publics, à l'image de l'hôpital de Blacktown à Sidney.

AFRIQUE - MAGHREB - MOYEN-ORIENT

En Afrique où des développements économiques importants sont attendus, liés en particulier à l'urbanisation galopante, l'environnement géopolitique reste toutefois fragile. Au Moyen-Orient, les variations du prix du pétrole conditionnent largement la situation économique des pays. Toutefois, les besoins en infrastructures de transport et l'exploitation des ressources naturelles font de ces régions des marchés à fort potentiel.

Chiffre d'affaires 2018 : 536 millions d'euros (- 9 %)

En **Afrique,** des projets d'infrastructures sont réalisés par les structures de Bouygues Construction implantées localement. En **Égypte,** après avoir participé à la réalisation des lignes de métro 1 et 2 du Caire, l'entreprise réalise la construction de la nouvelle phase de la ligne 3.

En **République démocratique du Congo,** en **Côte d'Ivoire** et au **Mali,** l'entreprise met à profit son expertise en terrassement de mines à ciel ouvert pour l'exploitation des mines d'or, respectivement celle de Kibali, de Tongon et de Gounkoto. Elle intervient aussi ponctuellement dans d'autres pays africains sur des projets d'infrastructures routières.

Au **Moyen-Orient,** l'entreprise réalise la construction de tunnels d'assainissement à Doha au **Qatar.**

AMÉRIQUES - CARAÏBES

Le continent américain présente des opportunités, en particulier aux États-Unis et au Canada, où les pouvoirs publics affichent leur volonté de relancer les infrastructures. Le développement du tourisme dans la zone constitue également un potentiel intéressant pour Bouygues Construction.

Chiffre d'affaires 2018 : 335 millions d'euros (+ 46 %)

La zone **Amériques - Caraïbes** connaît un fort développement. Bouygues Construction intervient de façon pérenne à **Cuba** où elle est reconnue comme spécialiste de la construction clés en main de complexes hôteliers de luxe, un secteur en croissance grâce à la hausse régulière de la fréquentation touristique. Aux **Bahamas,** Bouygues Construction a débuté le chantier de l'île artificielle *Ocean Cay,* projet d'une superficie de quarante hectares. Aux **États-Unis,** le chantier du complexe résidentiel de luxe *Arte by Antonio Citterio* (Floride) se poursuit.

Activité Énergies et Services

Suite au rachat en 2018 d'Alpiq InTec et de Kraftanlagen München, un pôle Énergies et Services incluant en outre Bouygues Energies & Services a été créé. Celui-ci devrait bénéficier de l'expertise des deux entreprises nouvellement acquises en matière énergétique, respectivement dans le génie électrique et thermique et le développement de centrales électriques.

Le pôle Énergies et Services se positionne sur trois grands métiers :

- les infrastructures de réseaux ;
- le *facility management*[a] ; et
- le génie électrique et thermique.

Les besoins industriels grandissants font appel à l'usage de compétences de pointe (robotisation, bâtiment intelligent, etc.), de processus complexes et de maintenance industrielle. De plus, les enjeux environnementaux, l'accroissement démographique et la raréfaction des matières premières placent la performance énergétique des bâtiments au cœur des préoccupations. En parallèle, les besoins en télécommunications favorisent le développement des infrastructures de réseaux. Ces grandes tendances du marché des énergies et des services offrent au pôle Énergies et Services des perspectives de croissance dans ses principaux pays d'implantation (Canada, France, Royaume-Uni, Suisse), mais aussi dans les pays émergents, notamment en Asie et en Afrique.

L'activité Énergies et Services a généré un chiffre d'affaires de 3,2 milliards d'euros en 2018.

FRANCE

Chiffre d'affaires 2018 : 1,4 milliard d'euros (+ 9 %)

Fin 2018, le fonds d'investissement Mirova[b] est entré au capital d'Axione à hauteur de 49 %. Avec 51 %, Bouygues Energies & Services reste actionnaire de référence d'Axione et continuera de lui apporter son soutien opérationnel. Cette alliance stratégique permettra de constituer un leader dans l'investissement, le déploiement, la maintenance et l'exploitation des infrastructures Très Haut Débit Fixe et Mobile en France et à l'international.

En génie électrique et thermique, Bouygues Energies & Services a réalisé l'installation des équipements mécaniques et électriques de la rocade L2 de Marseille et les travaux de génie électrique de la réhabilitation de La Samaritaine à Paris. L'entreprise est également en charge des travaux d'installation électrique et thermique de la nouvelle usine de Sanofi à Val-de-Reuil (Eure).

Dans le cadre de partenariats public-privé, Bouygues Energies & Services poursuit la maintenance du nouveau tribunal de Paris, du parc zoologique et du ministère de la Défense à Paris. L'entreprise exécute également le contrat d'éclairage public de la Ville (en groupement).

En collaboration avec Citelum (filiale d'EDF), Suez et Capgemini, Bouygues Energies & Services pilote la conception, la réalisation et l'exploitation de la première *smart city* française à Dijon. Ce projet d'une durée de douze ans permettra la gestion connectée de l'espace public des 250 000 habitants de l'agglomération.

INTERNATIONAL

Chiffre d'affaires 2018 : 1,7 milliard d'euros (+ 39 %)

Grâce à l'acquisition en 2018 des entreprises suisse Alpic InTec et allemande Kraftanlagen München, Bouygues Construction étend sa présence en **Suisse** et en **Italie** du Nord, et s'installe en **Allemagne.**

Bouygues Energies & Services est experte sur le marché des grands projets d'infrastructures clés en main de réseaux électriques, par exemple en **Australie** où elle a récemment achevé la construction de deux centrales solaires.

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

Par ailleurs, en Europe, elle a une activité de *facility management*[a] à l'exemple des contrats des bureaux du Crédit Suisse en **Suisse** et de nombreux ouvrages fonctionnels (hôpitaux, écoles et ministère de l'Intérieur) au **Royaume-Uni.** C'est également dans ce pays que l'entreprise s'est vue confier fin 2018 deux contrats significatifs d'éclairage public dans la région d'Oxford et dans la municipalité de Lambeth à Londres.

Au **Canada,** l'entreprise assure le *facility management*[a] de l'hôpital de Surrey et du quartier général de la Gendarmerie Royale. Elle se développe sur le marché du génie électrique grâce à sa filiale Plan Group qui a réalisé le premier "hôpital intelligent" du pays, l'hôpital Mackenzie de Vaughan, dans la région du Grand Toronto.

L'activité de *facility management*[a], en France comme à l'international, assure à Bouygues Energies & Services une source de revenus de long terme.

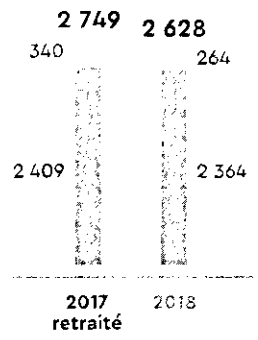
(a) maintenance et services
(b) filiale de Natixis Asset Management (groupe BPCE)

2.1.3 Bouygues Immobilier, créateur de mieux-vivre

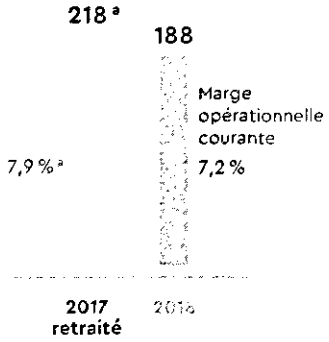
Bouygues Immobilier est un leader de la promotion immobilière privée en France, présent également en Espagne, en Pologne, en Belgique et au Maroc. Développeur-opérateur urbain, il réalise des projets de logements, d'immeubles de bureaux, de commerces et d'aménagement de quartiers durables. Bouygues Immobilier opère sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'immobilier, de l'urbanisme jusqu'aux services aux utilisateurs.

Opérateur engagé en matière d'innovation et de développement durable, il se donne pour mission d'apporter une vie meilleure à tous ses clients et contribue à rendre la ville mixte, évolutive, économe et intelligente. Il réalise ainsi des projets urbains partant des nouveaux usages et modes de vie pour répondre au mieux aux attentes des utilisateurs.

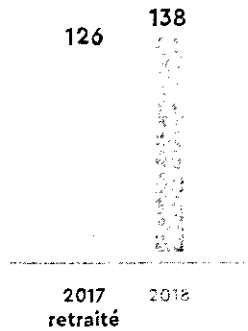
Chiffre d'affaires
en millions d'euros



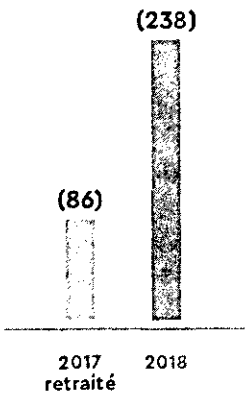
Résultat opérationnel courant
en millions d'euros



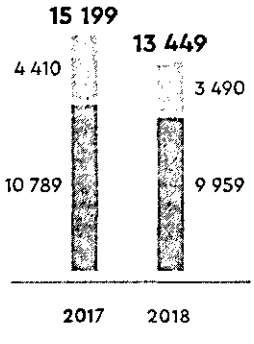
Résultat net part du Groupe
en millions d'euros



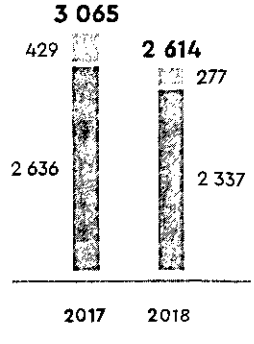
Endettement financier net (-)
Excédent financier net (+)
en millions d'euros, à fin décembre



Logement
en nombre de réservations



Réservations
en millions d'euros



(a) dont 28 millions d'euros de plus-value au titre de la cession de 50 % de Nextdoor et de la réévaluation de la participation conservée

Actif

au 31 décembre, en millions d'euros		2017 retraité
Immobilisations corporelles et incorporelles	49	53
Goodwill		
Actifs financiers et impôts non courants	50	39
ACTIF NON COURANT	**99**	**92**
Actifs courants	2 354	2 099
Trésorerie et équivalents de trésorerie	70	88
Instruments financiers - Couverture des dettes financières		
ACTIF COURANT	**2 424**	**2 187**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente		
	2 523	**2 279**

Passif

au 31 décembre, en millions d'euros		2017 retraité
Capitaux propres (part du Groupe)	603	593
Participations ne donnant pas le contrôle	5	4
CAPITAUX PROPRES	**608**	**597**
Dettes financières non courantes	17	19
Provisions non courantes	86	95
Autres passifs et impôts non courants	9	29
PASSIF NON COURANT	**112**	**143**
Dettes financières courantes	6	18
Passifs courants	1 512	1 384
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	285	137
Instruments financiers - Couverture des dettes financières		
PASSIF COURANT	**1 803**	**1 539**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
	2 523	**2 279**
	(238)	**(86)**

en millions d'euros		2017 retraité
CHIFFRE D'AFFAIRES	**2 628**	**2 749**
Dotations nettes aux amortissements	(10)	(12)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	2	(19)
Autres produits et charges courants	(2 432)	(2 500)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**188**	**218[a]**
Autres produits et charges opérationnels		
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**188**	**218**
Coût de l'endettement financier net	(2)	(2)
Autres produits et charges financiers	(13)	(17)
Impôt	(79)	(65)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	47	(6)
RÉSULTAT NET	**141**	**128**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	3	2
	138	**126**

(a) dont 28 millions d'euros de plus-value au titre de la cession de 50 % de Nextdoor et de la réévaluation de la participation conservée

au 31 décembre 2018

—

Collaborateurs

—

Chiffre d'affaires

(- 4 %)

—

Marge opérationnelle courante

(- 0,7 point ; + 0,3 point hors Nextdoor[a])

—

Résultat net part du Groupe

(+ 10 %)

—

Carnet de commandes

(- 9 % ; - 9 % à taux de change constants)

(a) hors 28 millions d'euros de plus-value en 2017 au titre de la cession de 50 % de Nextdoor et de la réévaluation de la participation conservée

LOGEMENT

- Première pierre de l'opération résidentielle *D'une rive à l'autre* à Neuilly-sur-Seine
  Déploiement de Flexom et de "Entre voisins", offres pour logements connectés

AMÉNAGEMENT URBAIN

- "Inventons la Métropole du Grand Paris"[a] : UrbanEra lauréat pour l'aménagement du site Charenton - Bercy
- Inauguration de *Prism'*, nouveau siège social de Colas à Paris
- Inauguration de la manufacture collaborative et solidaire ICI Marseille

IMMOBILIER D'ENTREPRISE

- Première pierre du projet mixte Ikea Saint-Isidore à Nice

(a) plus grande consultation internationale en aménagement, urbanisme et architecture d'Europe

Stratégie de développement

Bouygues Immobilier renforce son positionnement de développeur-opérateur urbain en appuyant son développement sur les trois axes stratégiques suivants :

Bouygues Immobilier place la réussite de l'expérience proposée à ses clients au centre de sa stratégie qu'elle décline autour de trois piliers :

réenchanter le parcours client : le parcours d'achat pour les clients en Logement a été entièrement revu avec notamment le déploiement des espaces de vente "BI-Store" autour des valeurs de convivialité, d'appropriation et de création de lien. En 2018, Bouygues Immobilier a mis en place un outil de CRM (*Customer Relationship Management*), plateforme numérique permettant aux clients de choisir des services et équipements personnalisés, et permettant de mesurer la satisfaction des clients dans l'usage de leur logement grâce aux visites auprès des habitants après livraison ;

proposer un logement personnalisé, évolutif et innovant dès sa conception : lancée en 2016, l'offre de logements connectés et intelligents Flexom est intégrée à 13 000 logements, dont 4 000 ont été livrés en 2018. En 2018, Bouygues Immobilier a également lancé l'application "Entre Voisins", réseau social favorisant et fluidifiant la vie résidentielle à travers l'échange de services collaboratifs entre habitants. Bouygues Immobilier accélère la digitalisation de l'expérience client pour répondre aux nouveaux usages. Plusieurs innovations ont ainsi été mises en place : par exemple, la visite immersive en 3D d'un appartement témoin permettant aux clients de choisir en amont leurs prestations ou encore, le configurateur affichant les prix et les dimensions des options retenues ;

- **adapter les lieux de travail aux nouveaux usages :** Bouygues Immobilier répond aux nouveaux enjeux de transformation du monde du travail (réversibilité, bien-être au travail, maîtrise de la performance énergétique, avènement du *coworking*[a], etc.) au travers de ses trois offres tertiaires (Green Office, Rehagreen et Nextdoor). Sa stratégie est de :
  - maintenir son leadership dans les Green Office, immeubles à énergie positive. Près de dix ans après le lancement du concept Green Office d'immeubles tertiaires à énergie positive[b], une vingtaine de bâtiments Green Office ont été livrés ou sont en cours de réalisation en 2018 tels que *Prism'*, le siège social de Colas à Paris, livré en juillet ;
  - développer son activité de réhabilitation d'immeubles de bureaux Rehagreen dans un marché caractérisé par son obsolescence ;
  - devenir leader du *coworking* en Europe grâce à Nextdoor, avec plus de cinquante sites ouverts d'ici à 2022. En 2018, onze espaces Nextdoor sont disponibles.

En 2011, Bouygues Immobilier a créé UrbanEra, démarche de conception de quartiers durables et mixtes. Sa mission est de concevoir des quartiers mixtes, porteurs d'une identité fédératrice et créatrice de valeur pour l'ensemble des acteurs du projet urbain (habitants, associations, salariés, entrepreneurs, investisseurs, collectivités, élus, aménageurs publics). Fin 2018, plusieurs quartiers ont déjà été réalisés (*Ginko*, *Fort d'Issy et Fort-Pré* inauguré à Toulon en avril 2017). Plusieurs autres écoquartiers sont en développement (*Nanterre Cœur Université*, *Eureka Confluence*, *Annemasse* et *Les Fabriques* à Marseille).

Début 2018, UrbanEra a été désigné lauréat dans l'appel à projet "Inventons la Métropole du Grand Paris" - pour l'aménagement du site Charenton – Bercy aux portes de Paris. Ce programme ambitieux de 360 000 m², conçu par les agences d'architectes urbanistes Ateliers 2/3/4/ et SOM, redynamisera cette friche urbaine en lui offrant de développer son attractivité économique, urbaine, résidentielle et culturelle. Elle comprendra notamment une tour "verte" de 180 mètres de haut et un pôle économique consacré aux univers virtuels (jeux vidéo, imagerie médicale, etc.).

La digitalisation transforme le métier de la promotion immobilière en étant aujourd'hui au cœur des nouveaux usages. Bouygues Immobilier a pris très tôt la mesure de ces changements profonds et les anticipe en permanence.

Bouygues Immobilier continue de déployer le processus collaboratif BIM (*Building Information Modeling*)[d] avec pour ambition d'assurer la conception et la production de tous les ouvrages sous BIM intégré d'ici à 2021.

Après avoir créé en 2015 BIRD, filiale consacrée à l'investissement dans des start-up spécialisées dans l'immobilier, Bouygues Immobilier a pris successivement des participations dans huit start-up.

En 2018, Bouygues Immobilier a aussi créé une direction générale Partenariats et Services chargée de développer l'activité dans les services urbains, les services aux entreprises et les services aux particuliers : résidences seniors (*Les jardins d'Arcadie*), espaces de coworking (Nextdoor), la garantie de charges (Aveltys) ou les *smart grids* (Embix).

Enfin, en 2018, Bouygues Immobilier a ouvert sa plateforme numérique Valorissimo avec l'ambition d'en faire l'une des plateformes leaders sur le marché. Valorissimo permet aux conseillers en gestion de patrimoine de réserver directement des logements à d'autres promoteurs.

Forces et atouts

Bouygues Immobilier dispose de solides atouts dans un contexte de marché en baisse modérée :

- **un maillage territorial** dense avec trente-neuf implantations en France, permettant une grande proximité avec les clients et un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes locales ;

(a) espaces de travail partagés
(b) se dit d'un bâtiment qui, dans son fonctionnement, produit plus d'énergie qu'il n'en consomme
(c) plus grande consultation internationale en aménagement, urbanisme et architecture d'Europe
(d) La maquette numérique et la gestion des informations qu'elle contient permettent de concevoir, de construire et d'exploiter les ouvrages plus rapidement et plus efficacement. Grâce à ses fonctions de réalité augmentée et de réalité virtuelle, le BIM permet d'anticiper les exigences inhérentes aux nouvelles constructions. Il facilite le lancement d'un chantier avec sa logistique, ainsi que son exploitation tout au long de la construction, dans une logique de construction durable. Il fait ses preuves sur des projets de dépollution et déconstruction (cf. chapitre 3 du présent document).

des offres de services et de produits Logement très diversifiées avec des logements en accession libre, abordables, intermédiaires, en investissement locatif, des résidences seniors et étudiantes, des maisons individuelles, etc. ;

une parfaite adéquation de l'offre tertiaire aux nouvelles attentes des entreprises : immeubles clés en main, immeubles à énergie positive avec Green Office, réhabilitation d'immeubles de bureaux existants avec Rehagreen[a] et des espaces de travail innovants, flexibles et collaboratifs avec Nextdoor ;

une expertise reconnue en matière de quartiers durables. Avec UrbanEra, Bouygues Immobilier accompagne dans la durée les collectivités locales pour réaliser leurs projets d'aménagement et propose de nombreux services innovants pour améliorer la qualité de vie des habitants ;

une démarche d'innovation ouverte dynamique : identification organisée de start-up, intrapreneuriat, co-développement sur des projets opérationnels et, à travers son fonds BiRD, prise de participation dans des start-up spécialisées dans l'immobilier ;

un modèle économique solide qui privilégie la maîtrise des risques et permet à Bouygues Immobilier de garantir une structure financière saine.

Positionnement concurrentiel

Avec 9,7 % de part de marché[b], Bouygues Immobilier est l'un des leaders de la promotion immobilière en logements en France derrière Nexity et devant les autres principaux promoteurs (Altarea Cogedim, Kaufman and Broad et Icade). En immobilier d'entreprise, Bouygues Immobilier, acteur de référence, se différencie de ses principaux concurrents BNP Paribas Immobilier, Sogeprom, Nexity et Altarea Cogedim, en proposant des produits innovants en matière environnementale (Green Office, démarche Rehagreen) et en se positionnant comme précurseur de nouvelles pratiques de travail (Nextdoor). À l'échelle du quartier, Bouygues Immobilier a conforté en 2018 son leadership en aménagement durable en France grâce à sa démarche UrbanEra.

En 2018, le montant des réservations de Bouygues Immobilier s'élève à 2 614 millions d'euros, en baisse de 15 % par rapport à 2017. Le carnet de commandes à fin décembre 2018 s'élève à 2 478 millions d'euros, en retrait de 9 % sur un an. Les réservations France représentent 96 % du carnet de commandes à fin décembre 2018.

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier s'établit à 2 628 millions d'euros, en baisse de 4 % par rapport à l'année précédente.

Le chiffre d'affaires Logement s'élève ainsi à 2 364 millions d'euros, en recul de 2 % par rapport à 2017. Le chiffre d'affaires Tertiaire s'établit à 264 millions d'euros, en baisse de 22 % sur un an, en raison du décalage d'opérations à 2019.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 188 millions d'euros. Il représente 7,2 % du chiffre d'affaires, contre 7,9 % en 2017 (6,9 % hors plus-value Nextdoor en 2017).

Le résultat net part du Groupe s'élève à 138 millions d'euros, en hausse de 10 % sur un an.

Le montant des capitaux propres s'établit à 608 millions d'euros.

Bouygues Immobilier affiche un endettement financier net de 238 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Évolution des marchés et de l'activité de Bouygues Immobilier

DES RÉSERVATIONS EN BAISSE

Le marché du logement en France a baissé d'environ 2 % en 2018, avec un nombre de logements vendus qui s'établit à 127 964, contre 130 074 en 2017. Cette baisse, qui a surtout affecté le segment des investisseurs particuliers, s'est confirmée au fil des mois malgré :

- le dispositif fiscal Pinel qui a été prolongé pour quatre ans en zones A, A bis, B1 ;
- le PTZ+ (prêt à taux zéro), réajusté en 2016 et prolongé sur quatre ans sur les zones tendues (A bis, A et B1) et sur deux ans sur les zones B2 et C. Toutefois la part maximale du coût de l'opération couverte par le PTZ a été abaissée de 40 % à 20 % lorsque le prêt sert à financer l'achat ou la construction d'un logement neuf dans les zones B2 et C ;
- des taux d'emprunt qui demeurent très attractifs.

Dans ce marché en légère décroissance, le nombre de réservations de logements de Bouygues Immobilier a atteint 13 449 unités en 2018, en baisse de 12 % par rapport à 2017, correspondant à 2 337 millions d'euros (- 11 % sur un an).

En France, il atteint 12 467 unités en 2018, en baisse de 11 %, principalement à cause d'un manque d'offres, en particulier au premier semestre. Les réservations en bloc ont diminué significativement, passant de 4 410 en 2017 à 3 490 en 2018, soit une baisse de 21 %. Les réservations à l'unité atteignent, quant à elles, 8 977 unités, contre 9 669 en 2017, soit une baisse de 7 %.

DIVERSIFICATION ET PERSONNALISATION DES PRODUITS

Bouygues Immobilier diversifie en permanence son portefeuille foncier et propose plusieurs types de logements collectifs (accession libre, investissement locatif, prix maîtrisés, logement intermédiaire, logement social), des maisons individuelles et des résidences avec services (logements étudiants, seniors). En 2018 a notamment été inaugurée à Marseille la résidence étudiante *Kley* (transformation de bureaux en logements, 340 chambres) qui participe à la revitalisation d'un quartier en renouvellement urbain. *Font-Pré* est, quant à lui, le premier écoquartier de Toulon intégrant les préoccupations environnementales, sociales et sociétales, et mettant l'innovation au service de ses habitants avec 10 000 m² d'espaces verts, des logements évolutifs, une résidence senior *Les Jardins d'Arcadie*, des commerces et des services de proximité. *Follement Gerland*, livré en 2018 avec ses 650 logements à Lyon, est un programme exemplaire en matière de services et d'animations favorisant le partage et l'échange entre les résidents (recyclerie, chambres d'hôtes, etc.).

LA STRATÉGIE GAGNANTE DE L'IMMOBILIER VERT ET DES NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL

Malgré un contexte économique favorable et une confiance des entreprises rétablie, le marché francilien a enregistré en 2018 une baisse de 5 % par rapport à 2017 avec 2,5 millions de m² placés. Le marché a été en croissance au premier trimestre (+ 7 % par rapport au premier trimestre 2017) et au deuxième trimestre 2018 (+ 32 % par rapport au deuxième trimestre 2017). Il s'est contracté au troisième trimestre (- 18 % par rapport au troisième

(a) consiste à identifier et mettre en œuvre un scénario de réhabilitation conciliant les objectifs de valorisation du propriétaire et les exigences du marché de l'immobilier d'entreprise, tout en respectant l'héritage architectural de ce patrimoine. À partir d'un diagnostic multicritère du bâtiment (technique, énergétique, urbanistique, réglementaire, commercial, etc.), un scénario de réhabilitation idéal est établi sur mesure.

(b) source : ECLN (Enquête sur la commercialisation des logements neufs) basée sur les chiffres des promoteurs – Février 2019

trimestre 2017) et au quatrième trimestre 2018 (- 27 % par rapport au quatrième trimestre 2017) (source : Immostat).

Le marché francilien de l'investissement a terminé l'année 2018 sur un record avec plus de 10 milliards d'euros investis au quatrième trimestre 2018. Grâce à ce dernier trimestre record, le volume investi en 2018 sur le marché francilien atteint là encore un niveau record : 23,1 milliards d'euros, (+ 19 % par rapport à 2017) (source : JLL).

En Immobilier d'entreprise (bureaux et commerces), le montant des réservations s'élève à 277 millions d'euros, en diminution de 35 % sur un an en raison du décalage d'opérations à 2019.

En 2018, la stratégie de Bouygues Immobilier en matière d'immobilier d'entreprise s'est concentrée autour des piliers suivants :

Les immeubles à énergie positive Green Office

Les Green Office sont des immeubles tertiaires qui produisent plus d'énergie qu'ils n'en consomment tout en assurant un maximum de confort aux utilisateurs. Parmi les réalisations 2018 figurent l'ensemble immobilier Green Office *en Seine* et *Vogue* à Meudon, imbrication vertueuse de logements, de commerces et de bureaux. Composé de deux immeubles Green Office, *en Seine* disposera de 560 m² de panneaux photovoltaïques. En 2018, à Paris, l'immeuble Green Office *Enjoy*, plus grand immeuble tertiaire (17 400 m²) à énergie positive labellisé BBCA[a], a été livré à AXA. Par ailleurs, *XPole*, futur siège de Schneider Electric à Grenoble, dont le gros œuvre s'est achevé en 2018, sera un bâtiment 4.0, novateur, ouvert et flexible.

La réhabilitation avec Rehagreen

Rehagreen redonne de la valeur aux actifs immobiliers. Sur la période 2016-2020, Bouygues Immobilier s'est engagée à atteindre 35 % de la surface en chantier ou livrée d'immobilier d'entreprise en réhabilitation Rehagreen.

Symbole de cette démarche, *SWAYS (Smart Ways to work)* à Issy-les-Moulineaux est un bâtiment intelligent convivial et connecté. L'objectif de ce nouveau lieu de vie : faciliter le quotidien des utilisateurs du bâtiment mais également du quartier d'affaires *Issy-Val de Seine*. Avec sa surface totale de 42 000 m² de bureaux, ce projet sera livré fin 2020.

Les espaces de *coworking* Nextdoor

En seulement trois ans d'existence, Nextdoor a su marquer sa différence avec l'ouverture de dix espaces rassemblant plus de 5 000 résidents à fin 2018.

Aménagement urbain durable

Depuis sa création, UrbanEra a piloté, avec l'ensemble des métiers, le développement de plus d'un million de m² de nouveaux projets urbains, soit l'équivalent de 950 000 m² habitables ou de 17 000 logements.

LE QUARTIER *NANTERRE CŒUR UNIVERSITÉ*

UrbanEra a acquis en 2017 les terrains des deux dernières tranches du quartier *Nanterre Cœur Université*. Près de 500 logements seront livrés entre 2019 et 2020, ainsi que deux immeubles Green Office, des commerces et un cinéma, un parking ouvert public d'environ 700 places. *Nanterre Cœur Université* sera l'un des premiers quartiers en France à être labellisé BiodiverCity[b] Aménagement.

CŒUR GINKO À BORDEAUX

L'écoquartier *Ginko* est entré dans sa quatrième phase. Début 2020 sera livré un ensemble mixte proposant un parc de stationnement de 1 500 places en sous-sol, un centre commerçant de 25 000 m² en socle, sur lesquels seront superposés 699 logements dont une résidence de tourisme d'affaires. L'ensemble de cette quatrième phase totalisera vingt-cinq bâtiments.

CHARENTON - BERCY

Dans le cadre de l'appel à projets "Inventons la Métropole du Grand Paris", UrbanEra a été lauréat en 2018 du projet Charenton - Bercy (360 000 m²) dans l'Est parisien, un projet ambitieux tant en termes d'activités économiques et d'habitat que de conception architecturale et environnementale. Une tour "verte" de 180 mètres de haut et un *cluster* des univers virtuels seront fortement constitutifs de son identité. Le démarrage des travaux est prévu pour 2021 avec une première livraison pour 2024.

ANNEMASSE

Au cœur de l'agglomération transfrontalière genevoise, l'opération d'aménagement de la ZAC Étoile Annemasse-Genève est un projet d'écoquartier de dix-neuf hectares lancé par Annemasse Agglo et réalisé par UrbanEra. Il se situe sur les communes d'Ambilly, d'Annemasse et de Ville-la-Grand. L'arrivée du Léman Express (RER franco-suisse) en décembre 2019 offrira une accessibilité exceptionnelle au centre d'Annemasse, à l'aéroport de Genève et à ce nouveau quartier mixte de l'ordre de 165 000 m².

LES FABRIQUES À MARSEILLE

2018 a été marquée par l'inauguration de la plus grande manufacture collaborative et solidaire d'Europe au cœur du futur écoquartier des *Fabriques* à Marseille. Cet espace solidaire de 3 500 m² est mis à disposition d'ICI Marseille par UrbanEra et Linkcity, opérateurs du projet, pour accueillir une communauté d'artisans, d'artistes, de designers, d'entrepreneurs. Dans une logique de partage, de savoir-faire et de convivialité, cette manufacture offre aux *makers* des ateliers de production partagés avec du matériel de pointe (imprimante 3D, découpe laser, etc.) et des outils traditionnels.

International

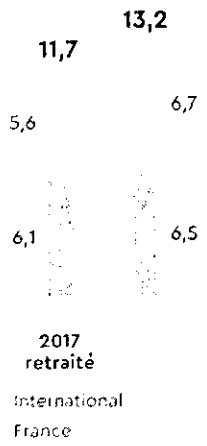
En 2018, l'activité commerciale à l'international de Bouygues Immobilier est restée dynamique avec la réservation de près de 1 000 logements. En Pologne, dans un marché porteur soutenu par le plein-emploi et l'augmentation du pouvoir d'achat, Bouygues Immobilier a conforté sa position de promoteur référent à l'échelle nationale. Après Varsovie, Wroclaw et Cracovie, une quatrième agence a été ouverte à Poznan en 2018.

(a) bâtiment bas carbone
(b) premier label international pour la prise en compte de la biodiversité dans les projets immobiliers de construction et de rénovation

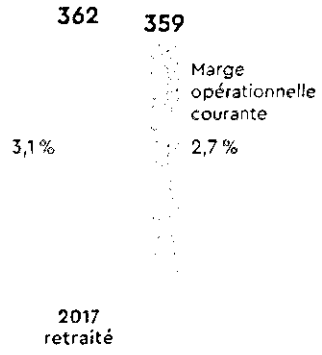
2.1.4 Colas, un leader mondial de la construction et de la maintenance des infrastructures de transport

Colas est un leader mondial de la construction et de la maintenance des infrastructures de transport. Sa mission est de promouvoir des solutions d'infrastructure pour une mobilité responsable. Colas exerce trois activités principales : la route – son cœur de métier –, les matériaux de construction et le ferroviaire. Elle est également présente dans la sécurité signalisation routière et les réseaux. Colas a pour l'essentiel une activité de proximité marquée par une certaine récurrence.

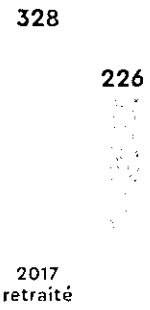
Chiffre d'affaires
en milliards d'euros



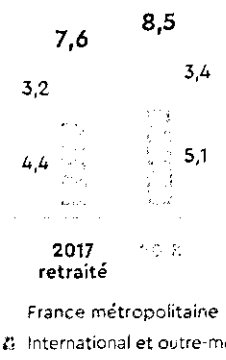
Résultat opérationnel courant
en millions d'euros



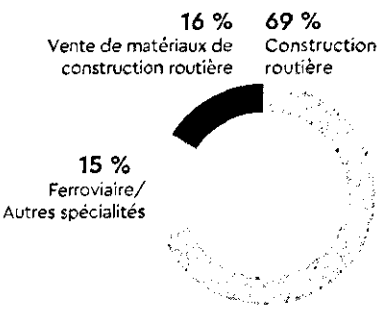
Résultat net part du Groupe
en millions d'euros



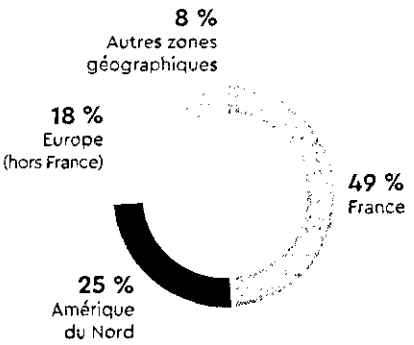
Carnet de commandes
en milliards d'euros, à fin décembre



Chiffre d'affaires par activité



Chiffre d'affaires par zone géographique



Actif

au 31 décembre, en millions d'euros		2017 retraité
Immobilisations corporelles et incorporelles	2 832	2 491
Goodwill	674	512
Actifs financiers et impôts non courants	731	747
ACTIF NON COURANT	**4 237**	**3 750**
Actifs courants	4 598	4 168
Trésorerie et équivalents de trésorerie	563	680
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	11	14
ACTIF COURANT	**5 172**	**4 862**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente	331	
	9 740	**8 612**

Passif

au 31 décembre, en millions d'euros		2017 retraité
Capitaux propres (part du Groupe)	2 790	2 797
Participations ne donnant pas le contrôle	29	30
CAPITAUX PROPRES	**2 819**	**2 827**
Dettes financières non courantes	533	126
Provisions non courantes	804	884
Autres passifs et impôts non courants	124	60
PASSIF NON COURANT	**1 461**	**1 070**
Dettes financières courantes	58	40
Passifs courants	4 577	4 580
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	488	80
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	12	15
PASSIF COURANT	**5 135**	**4 715**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente	325	
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**9 740**	**8 612**
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)/ EXCÉDENT FINANCIER NET (+)	**(517)**	**433**

Compte de résultat résumé

en millions d'euros		2017 retraité
CHIFFRE D'AFFAIRES	**13 190**	**11 705**
Dotations nettes aux amortissements	(461)	(407)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(100)	(88)
Autres produits et charges courants	(12 270)	(10 848)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**359**	**362**
Autres produits et charges opérationnels	(31)	(5)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**328**	**357**
Coût de l'endettement financier net	(31)	(14)
Autres produits et charges financiers	(2)	1
Impôt	(96)	(75)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	28	61
RÉSULTAT NET	**227**	**330**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	1	2
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**226**	**328**

au 31 décembre 2018

Collaborateurs

Chiffre d'affaires

(+ 13 %)

Marge opérationnelle courante

(- 0,4 point)

Résultat net part du Groupe

(- 31 %)

Carnet de commandes

(+ 12 % ;
+ 2 % à change constant et hors Miller McAsphalt et Alpiq caténaires)

CONTRATS MAJEURS SIGNÉS

- PPP tramway de Liège (Belgique)
- Voie ferrée et caténaire de la ligne 15 Sud - secteur Est du métro du Grand Paris
- Réfection de chaussées sur les Highways 401 et 404 (Canada)
- Réfection de chaussées en Alaska (États-Unis)
- Extension des tramways d'Angers et de Birmingham (Royaume-Uni)
- Réhabilitation de la piste 3 de l'aéroport d'Orly

GRANDS CHANTIERS EN COURS

- Construction et maintenance du périphérique sud-ouest de Calgary (Alberta), au Canada
- Trois sections des autoroutes M25 et M30 en Hongrie
- Aéroports d'Antananarivo et de Nosy Be à Madagascar
- Métros légers de Hanoï et Jakarta

LIVRAISONS

- Route 47 (Hongrie)
- LGV Tanger-Kénitra (Maroc)

ACQUISITIONS

- Groupe Miller McAsphalt au Canada
- Activités ferroviaires d'Alpiq Engineering Services en Suisse, République tchèque, Italie et Royaume-Uni

Implantée dans plus de cinquante pays sur les cinq continents, à travers un réseau de 800 unités d'exploitation de travaux et 2 000 unités de production de matériaux (carrières, usines d'émulsions, centrales d'enrobage et de béton prêt à l'emploi, usine de production de bitume), Colas réalise plus de 85 000 chantiers par an. Colas valorise et recycle dans ses chantiers les déchets et matériaux de déconstruction du BTP et d'autres industries. Avec 15 millions de tonnes de matériaux recyclées par an, Colas se hisse ainsi dans le top 5 mondial des recycleurs, tous secteurs confondus.

Les activités de Colas

Chaque année, Colas construit et/ou entretient des routes, autoroutes, pistes d'aéroport, plateformes portuaires, industrielles, logistiques, commerciales, voiries et aménagements urbains, voies de transport en commun en site propre (tramways, bus), aménagements de loisirs ou environnementaux, petits et grands ouvrages de génie civil et, de manière marginale, des bâtiments.

En amont, Colas opère une importante activité de production, de vente et de recyclage de matériaux de construction (granulats, émulsions, enrobés, béton prêt à l'emploi, bitume) grâce à un réseau international dense de 475 carrières et gravières exploitées (dont 86 en participation), 150 usines d'émulsions, 589 centrales d'enrobage, 206 centrales de béton prêt à l'emploi et d'une usine de production de bitume[a]. S'appuyant sur 79 terminaux de bitume, Colas exerce également une importante activité de distribution de bitume.

Le Ferroviaire (Colas Rail) comprend la conception et l'ingénierie de grands projets complexes, ainsi que la construction, le renouvellement et la maintenance des réseaux ferroviaires (lignes à grande vitesse LGV, voies traditionnelles, tramways, métros).

Colas est également présente dans les activités suivantes :

- **Sécurité signalisation routière** (Aximum) : consiste en la fabrication, la pose et la maintenance d'équipements de sécurité, de signalisations horizontale et verticale, et d'équipements lumineux et de gestion de trafic ou d'accès ;
- **Réseaux** (Spac) : regroupe la pose et l'entretien de pipelines et canalisations pour le transport des fluides (pétrole, gaz, eau) et pour les réseaux secs (électricité, chauffage, télécommunications) ;

Par ailleurs, en février 2019, Colas a signé un accord avec le fonds d'investissement OpenGate Capital pour la cession de son activité d'étanchéité Smac. La réalisation effective de cette acquisition est soumise à l'accord des autorités de concurrence, notamment en France.

Stratégie de développement et opportunités

La stratégie de développement de Colas s'appuie sur une vision : une expertise collective mondiale au service d'une marque forte et d'une croissance rentable.

Cette stratégie se décline en quatre axes principaux :

- **valoriser les activités industrielles, notamment les granulats et le bitume,** et ce, de façon responsable sur le plan social, environnemental et sociétal, afin de contrôler la disponibilité et la qualité des approvisionnements, et d'améliorer la compétitivité ;
- **élargir la gamme des offres,** dans deux domaines : les projets complexes ou de taille importante pour des clients publics ou des grands comptes privés, et les nouveaux métiers et services innovants centrés sur les attentes des clients en matière de mobilité responsable ;
- **poursuivre le développement ciblé à l'international,** principalement par croissance externe et dans des pays à risque faible, pour établir et développer des positions de leader local, et bénéficier d'une diversification géographique favorable à la répartition des risques ;
- **accélérer la transformation digitale** dans les processus, les industries et les nouveaux métiers afin d'améliorer la qualité des prestations, la compétitivité et d'offrir de nouveaux services.

Forces et atouts

Colas bénéficie de **marchés porteurs sur le long terme dans tous les pays du monde.** Ces marchés sont tirés par la croissance démographique, l'urbanisation des territoires, des besoins importants d'équipement dans les pays émergents, des besoins récurrents d'entretien dans les pays développés, les enjeux environnementaux, le développement de nouvelles formes de mobilité et la révolution numérique.

Les principaux atouts de Colas sont les suivants :

- **son expertise collective mondiale,** reposant sur près de 58 000 collaborateurs, hommes et femmes, rassemblés autour d'une histoire et de valeurs partagées au premier rang desquelles la sécurité, l'éthique et le respect de l'environnement, et sur une marque reconnue ;
- **sa capacité d'innovation,** avec notamment son Campus scientifique et technique qui conçoit et développe des produits et techniques répondant aux enjeux de la transition énergétique et aux nouveaux usages ; dans le domaine de la transformation digitale, "Mobility by Colas", activateur de services de mobilité qui développe une offre digitale pour de nouveaux usages et services ;
- **son intégration verticale,** avec un réseau international de 2 000 sites de production et de recyclage de matériaux de construction (granulats, émulsions de bitume, enrobés, etc.) et des terminaux de bitume, qui lui confèrent une maîtrise de la chaîne de valeur en amont et en particulier de ses impacts environnementaux ;

son organisation décentralisée, sous la forme d'un maillage de 800 établissements dans le monde, avec des équipes de proximité pérennes, adaptées aux spécificités locales et à la réalisation de petits chantiers d'entretien ou d'aménagement. Ceux-ci représentent l'essentiel des plus de 85 000 chantiers réalisés chaque année ; en complément, une structure spécifique, Colas Projects, intervient aux côtés des filiales dans la conception et la réalisation des grands projets ;

une structure financière solide, avec une capacité à générer des cash-flows qui permet à Colas de poursuivre son développement en continuant à investir dans des actifs ciblés.

Positionnement concurrentiel

- **Marché routier métropolitain :** Colas occupe une position de leader au même titre qu'Eurovia (groupe Vinci) et Eiffage Travaux Publics (groupe Eiffage). Il est aussi en concurrence avec de grandes entreprises nationales (NGE, Malet), régionales (Ramery, Charrier, Pigeon) et un réseau très dense de petites ou moyennes entreprises régionales ou locales. Sur le marché des granulats et du béton prêt à l'emploi, il faut ajouter les groupes cimentiers. En Amérique du Nord, les concurrents de Colas sont à la fois des acteurs locaux, régionaux ou nationaux, ou des filiales de multinationales. Dans la plupart des autres pays où elle est présente, Colas occupe des positions de premier plan dans le domaine routier avec des entreprises nationales ou des filiales de grands groupes internationaux pour principaux concurrents.
- **Ferroviaire :** les principaux concurrents sur le marché français sont ETF (Eurovia), TSO (NGE), TGS (Alstom) et Eiffage Rail. Au Royaume-Uni, les principaux concurrents de Colas Rail sont Balfour Beatty, Babcock, VolkerWessels, Vinci, Skanska, BAM et Ferrovial.
- **Autres activités :** les principaux concurrents sont Soprema pour l'Étanchéité, Signature (Eurovia), Agilis (NGE), AER (Eiffage), Girod et Lacroix pour la Sécurité signalisation routière, et Spiecapag, Sicim, Bonatti, Ponticelli, Endel et Eiffel (Eiffage) pour les Réseaux.

2.1.4.2 Rapport d'activité 2018

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 de Colas s'élève à 13 190 millions d'euros, en hausse de 13 % par rapport à celui de 2017 (+ 5 % à périmètre et change constants). Cette hausse reflète une activité en croissance, tirée par l'acquisition de Miller McAsphalt au Canada et la bonne progression des activités routières en Métropole et en Europe. L'activité est en hausse de 6 % en France et de 20 % à l'international (+ 5 % à périmètre et change constants). Avec 6 730 millions d'euros, soit 51 % du total, l'international dépasse pour la première fois l'activité réalisée en France (6 460 millions d'euros, soit 49 % du total).

L'activité routière est en hausse de 16 % (+ 7 % à périmètre et change constants), répartis entre la France métropolitaine, l'Europe (hors France) portée par une forte croissance à la fois dans les îles Britanniques et en Europe continentale, en Amérique du Nord du fait de l'intégration de Miller McAsphalt au Canada, en Océanie, dans les départements et régions d'outre-mer (DROM) et dans l'océan Indien. Elle est en baisse en Afrique. Les activités ferroviaire et autres spécialités sont en légère baisse de 2 % (- 5 % à périmètre et change constants), avec une baisse des activités Ferroviaire (baisse du chiffre d'affaires en France) et Réseaux, une stabilité de l'activité Étanchéité et une croissance de l'activité Sécurité signalisation routière.

Le résultat opérationnel courant s'élève à 359 millions d'euros, contre 362 millions d'euros en 2017, en baisse de 3 millions d'euros. L'amélioration du résultat opérationnel courant des activités routières en Métropole et la contribution de Miller McAsphalt sont atténuées par une moindre performance de l'Amérique du Nord sur son périmètre historique, notamment du fait de conditions météorologiques défavorables sur la côte Est des États-Unis et de marchés en tension dans certains États ou provinces. La baisse du résultat opérationnel courant des activités Ferroviaire et autres Spécialités est avant tout due aux difficultés de Colas Rail sur ses activités en France. La marge opérationnelle courante s'établit à 2,7 % en 2018, contre 3,1 % en 2017.

Les charges opérationnelles non courantes de 2018 s'élèvent à 31 millions d'euros, liés principalement aux travaux de démantèlement du site de la raffinerie de Dunkerque et à la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat, à comparer à 5 millions d'euros en 2017 liés aux travaux préalables au démantèlement du site de Dunkerque.

Le résultat opérationnel atteint donc 328 millions d'euros, contre 357 millions d'euros en 2017, en baisse de 29 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net augmente de 17 millions d'euros, à 31 millions d'euros, en raison principalement de l'acquisition de Miller McAsphalt.

La charge d'impôt 2018 s'élève à 96 millions d'euros, contre 75 millions d'euros en 2017, en hausse de 21 millions d'euros. La charge d'impôt 2017 avait bénéficié de la réforme fiscale aux États-Unis et de la résolution partielle d'un litige avec l'administration fiscale au Canada.

La quote-part du résultat des coentreprises et entités associées s'élève à 28 millions d'euros, contre 61 millions d'euros en 2017. La baisse de 33 millions d'euros s'explique principalement par la baisse de la contribution de Tipco Asphalt, du fait de difficultés d'approvisionnement en pétrole brut en début d'année et d'une moindre production de la raffinerie de Kemaman en Malaisie.

Enfin, le résultat net part du Groupe s'élève à 226 millions d'euros en 2018, en baisse de 102 millions d'euros par rapport à 2017.

La capacité d'autofinancement nette s'élève à 665 millions d'euros, en baisse de 10 millions d'euros par rapport à 2017. Le cash-flow libre est en amélioration de 57 millions d'euros, à 377 millions d'euros.

La trésorerie affectée aux immobilisations d'exploitation est en baisse de 43 millions d'euros sur un an, à 300 millions d'euros en 2018. Alors que les investissements d'exploitation bruts s'accroissent de 19 millions d'euros à 462 millions d'euros, les cessions augmentent de 86 millions d'euros à 174 millions d'euros en 2018. Les cessions de l'année 2018 intègrent notamment chez Colas Rail la cession-bail de soixante-sept locomotives en France et au Royaume-Uni.

2018 est une année record en matière de trésorerie affectée aux immobilisations financières, avec un total de 720 millions d'euros, contre 79 millions d'euros en 2017. Les deux principales opérations de l'année sont l'acquisition par Colas Canada du groupe Miller McAsphalt pour 555 millions d'euros et l'acquisition par Colas Rail des activités ferroviaires d'Alpiq Engineering Services pour 118 millions d'euros.

Les capitaux propres restent stables à 2,8 milliards d'euros au 31 décembre 2018 ; l'endettement financier net à fin décembre 2018 est de 517 millions d'euros, contre un excédent financier net de 433 millions d'euros à fin décembre 2017.

La Route
(chiffre d'affaires 2018 : 11 177 millions d'euros)

Le chiffre d'affaires est en hausse de 16 % par rapport à 2017 (+ 7 % à périmètre et change constants).

Le chiffre d'affaires réalisé en 2018 est en hausse de 10 % par rapport à celui de 2017, en phase avec la croissance du marché. Malgré de nombreuses perturbations (intempéries, hausse du prix du bitume et difficultés d'approvisionnement, grèves et mouvements sociaux, etc.), les filiales ont réalisé une année satisfaisante en termes d'activité. Les communes ont continué à lancer de nouveaux projets, notamment de tramways (Angers, Saint-Étienne, technopole Sofia Antipolis, etc.) et de bus à haut niveau de service (BHNS) (Cannes, Saint-Brieuc, etc.). L'activité a également bénéficié du plan de relance autoroutier et des projets du Grand Paris (ligne de métro 16, tramway T4). S'ajoute une légère reprise des investissements privés. La diversification des activités des filiales (travaux aux particuliers sous la marque spécifique Colas & Vous, travaux de dépollution, négoce de produits de travaux publics, valorisation et élimination de déchets de chantier) contribue également à la hausse de l'activité.

Le chiffre d'affaires est en hausse de 15 % par rapport à celui de 2017 (+ 14 % à périmètre et change constants).

Dans les **îles Britanniques,** le chiffre d'affaires est en hausse de 16 % par rapport à 2017 (+ 17 % à périmètre et change constants) : l'activité est en hausse au **Royaume-Uni,** portée par les nombreux plans d'investissement lancés par le gouvernement britannique, et ce, malgré un marché fortement concurrentiel ; l'intégration de la société d'entretien et de services aéroportuaires Allied Infrastructure Management Ltd se déroule dans des conditions satisfaisantes. En **Irlande,** dans un environnement économique favorable, l'activité est en hausse.

En **Europe continentale,** le chiffre d'affaires est en hausse (+ 14 % et + 13 % à périmètre et change constants). L'activité bénéficie des grands projets routiers et autoroutiers financés par les fonds européens dans le cadre du plan 2017-2020 en Europe centrale. En **Hongrie,** les projets routiers et autoroutiers importants remportés l'an passé (M25, M30, M70) sont en cours de réalisation. En **République tchèque,** les contrats pour l'élargissement et le renforcement de l'autoroute D1 sont en cours de réalisation. En **Pologne,** l'activité est soutenue. L'activité est élevée en **Islande,** en hausse en **Belgique,** stable en **Suisse** et en baisse au **Danemark.**

Le chiffre d'affaires est en hausse de 32 % par rapport à 2017 (- 1 % à périmètre et change constants).

Aux **États-Unis** où les plans d'investissements fédéraux sont complétés par les initiatives des États en matière de financement, le chiffre d'affaires est en légère hausse de 1 % à périmètre et change constants par rapport à 2017. Il intègre la hausse des prix des produits pétroliers, notamment du bitume. L'activité a été fortement impactée par des conditions météorologiques difficiles, en particulier sur la côte Est, et des conditions de marché tendues dans certains États. Les sociétés de travaux routiers et de production de matériaux SERB en Alaska et ASA dans le Missouri ont été acquises.

Au **Canada,** dans un contexte de léger ralentissement économique après une année de reprise, le marché est quasiment stable et fortement concurrentiel. Le niveau d'activité de la construction routière est contrasté selon les provinces : en hausse au Québec et en Colombie-Britannique, stable en Ontario, en baisse en Alberta et au Saskatchewan. L'activité de distribution de bitume a bénéficié d'un marché favorable dans l'est du pays (en Ontario et au Québec) et plus difficile dans l'ouest. Le chiffre d'affaires de Colas Canada s'inscrit en très forte hausse par rapport à 2017 (+ 89 %), liée à la contribution majeure de la société de travaux routiers Miller et de la société de distribution de bitume McAsphalt. Cette acquisition, finalisée le 28 février 2018, permet à Colas Canada d'élargir sa couverture géographique en renforçant sa présence en Ontario et en accroissant fortement ses capacités de stockage et de distribution de bitume sur l'ensemble du territoire canadien. L'intégration de Miller et de McAsphalt se déroule dans de bonnes conditions.

Le chiffre d'affaires est en hausse de 4 % par rapport à 2017 (+ 8 % à périmètre et change constants) :

- dans les **départements et régions d'outre-mer (DROM)** et dans **l'océan Indien,** le chiffre d'affaires est en hausse de 14 % à périmètre et change constants. La zone **Caraïbes-Guyane** reste globalement à un niveau bas, en particulier la Martinique, impactée par l'arrêt des investissements en projets neufs et en entretien. À **La Réunion,** dans un contexte économique et social difficile en fin d'année et dans un marché qui reste tendu, le niveau de l'activité traditionnelle de travaux publics, génie civil et bâtiment est stable ; les travaux de construction de digues pour la Nouvelle Route du Littoral se poursuivent. À **Madagascar,** l'activité est en forte hausse, liée aux travaux de construction et réfection des pistes des aéroports d'Antananarivo et de Nosy Be et aux projets privés de bâtiment ;
- en **Afrique** et au **Moyen-Orient,** le chiffre d'affaires est en baisse de 13 % à périmètre et change constants. Au **Maroc,** la filiale maintient ses parts de marché dans un contexte fortement concurrentiel. En **Afrique de l'Ouest et centrale,** le niveau d'activité est contrasté selon les pays ; des chantiers ont débuté en **Côte d'Ivoire,** d'autres ont été achevés au **Gabon** et en **Guinée-Conakry,** et l'activité au **Bénin** et au **Togo** est en sommeil. En **Afrique australe et de l'Est,** l'activité, centrée sur la fabrication et la vente d'émulsions, est en forte baisse dans un contexte politique et économique difficile en **Afrique du Sud.** Au **Moyen-Orient (Émirats arabes unis, Oman** et **Qatar),** où les filiales sont consolidées par mise en équivalence, l'activité est en forte baisse, dans un environnement politique et économique particulièrement difficile ;
- en **Asie, Australie et Nouvelle-Calédonie,** le chiffre d'affaires est en hausse de 20 %. En Asie, l'activité de la filiale Tipco Asphalt, centrée sur la production, la distribution et la vente de produits bitumineux, est consolidée par mise en équivalence. En **Australie,** l'activité (travaux routiers, vente de bitume et d'émulsions) est soutenue, dans un environnement économique favorable.

Ferroviaire et autres Spécialités
(chiffre d'affaires 2018 : 1 989 millions d'euros)

Le chiffre d'affaires du Ferroviaire et des autres Spécialités est en baisse de 2 % par rapport à 2017 (- 5 % à périmètre et change constants) :

- **Ferroviaire :** le chiffre d'affaires de 911 millions d'euros est en légère baisse de 3 % (- 9 % à périmètre et change constants), avec près des deux tiers de l'activité réalisée à l'international. En France, l'activité est en recul, en raison notamment des conséquences des grèves à la SNCF sur les travaux

ferroviaires et sur le fret. L'activité Métros et Tramways a bénéficié de la réalisation de plusieurs projets (Paris et région parisienne, Bordeaux, Rennes, etc.) compensant la baisse d'activité liée à la fin du marché de Suite rapide ; plusieurs contrats de métro et tramway ont été remportés. Au Royaume-Uni, sur un marché ferroviaire qui reste bien orienté, le niveau d'activité est élevé et l'entreprise Lundy Projects, spécialisée dans les caténaires, a rejoint Colas Rail UK dans le cadre de l'acquisition des activités ferroviaires d'Alpiq Engineering Services en juillet 2018.

Dans le reste du monde, le chiffre d'affaires est en léger recul, hors intégration des filiales nouvellement acquises : l'activité est en baisse dans la zone Moyen-Orient/Afrique liée à la fin de la LGV Tanger-Kénitra et, en Amérique du Sud, en raison de l'arrêt des chantiers de métro de Caracas et de la fin du chantier de la ligne 3 du métro de Santiago du Chili ; elle est en hausse en Asie avec la poursuite des travaux de la ligne 3 du métro d'Hanoï et le démarrage de celui de Jakarta ; en Europe continentale, l'activité est stable en Belgique où le PPP du tramway de Liège a été remporté, en hausse en Pologne et en Serbie.

Trois entreprises ferroviaires ont rejoint Colas Rail (Kummler Matter en Suisse, Elektroline en République tchèque et Alpiq Enertrans SPA en Italie) dans le cadre de l'acquisition des activités ferroviaires d'Alpiq Engineering Services :

Étanchéité : le chiffre d'affaires de 561 millions d'euros est stable dans un marché métropolitain du bâtiment en reprise ;

Sécurité signalisation routière : le chiffre d'affaires de 318 millions d'euros est en hausse de 5 % par rapport à celui de 2017 dans des marchés qui semblent se stabiliser mais qui restent très concurrentiels en raison de surcapacités de production de la profession ;

Réseaux : l'activité a enregistré un chiffre d'affaires de 199 millions d'euros, en baisse de 14 % par rapport à 2017 qui reflétait un niveau élevé d'activité dans les grands projets de pose de gazoducs en France.

2.1.5 Perspectives des activités de construction

Dans un marché présentant de nombreuses opportunités, Bouygues Construction dispose d'une bonne visibilité, renforcée notamment par :

- **une activité acquise au 31 décembre 2018 pour l'exercice 2019** de 9,9 milliards d'euros ;
- **une activité internationale soutenue,** dans des pays aux perspectives économiques favorables (Australie, Singapour, Canada, Suisse, etc.), bien classés par l'organisation non gouvernementale Transparency International, renforcée par l'intégration d'Alpiq InTec en Suisse, de Kraftanlagen München en Allemagne et d'AW Edwards en Australie ;
- **un carnet à moyen et long termes** (au-delà de deux ans) de 12,3 milliards d'euros au 31 décembre 2018 ;
- **une structure financière saine,** forte d'un excédent financier net de 3,1 milliards d'euros ;
- **une avance dans le domaine de la construction durable** à laquelle une grande partie du budget de R&D est consacrée ;
- **un fort engagement dans l'innovation partagée** au service de ses clients.

En 2019, la maîtrise de l'exécution des grands chantiers, la sélectivité dans les prises de commandes et l'innovation resteront au cœur des priorités de Bouygues Construction, tout en préservant la santé et la sécurité des collaborateurs et partenaires des projets.

Bouygues Immobilier

En Logement, dans un marché qui devrait baisser autour de 122 000 logements, et grâce à son portefeuille foncier renforcé en 2018, Bouygues Immobilier veut consolider sa part de marché en intensifiant la diversification de son offre.

En Immobilier Tertiaire, le marché devrait continuer à être porteur en 2019 et Bouygues Immobilier devrait augmenter sensiblement ses prises de commandes.

Les marchés sur lesquels évolue Colas sont porteurs à long terme, avec des besoins en construction et en maintenance d'infrastructures de transport importants, à la fois dans les pays développés et dans les pays émergents.

En **France métropolitaine,** la croissance des travaux publics devrait se poursuivre, à un rythme plus faible qu'en 2018. L'activité bénéficiera des plans d'investissement dans les transports et d'un contexte préélectoral favorable.

En **Europe,** la Route et le Rail continueront de bénéficier des plans d'infrastructures européens, avec une croissance toujours forte en Europe centrale et des grands projets d'infrastructures au Royaume-Uni.

En **Amérique du Nord,** la situation devrait être contrastée. Aux États-Unis, malgré la conjoncture favorable et l'ampleur des besoins, des incertitudes subsistent sur le financement. Au Canada, la situation devrait être variable selon les provinces ; certaines bénéficient de plans d'investissement majeurs alors que d'autres sont tributaires de l'évolution des prix du pétrole.

Dans le **Reste du monde,** de multiples opportunités existent, avec des territoires en forte croissance comme l'Australie, des développements en cours en Amérique latine et de nombreux grands projets, notamment dans le domaine du ferroviaire.

Dans le Ferroviaire, avec des environnements de marchés globalement favorables, Colas Rail devrait retrouver le chemin de la croissance, en particulier à l'international. Les mesures engagées se poursuivront en 2019 afin de redresser la profitabilité de cette activité.

Dans l'Étanchéité, un accord pour la cession de Smac a été signé avec le fonds d'investissement OpenGate Capital. La réalisation effective de cette cession est soumise à l'accord des autorités de concurrence, notamment en France. Cette cession réduira le chiffre d'affaires de Colas d'environ 600 millions d'euros, sans impact significatif sur le résultat opérationnel.

Le résultat opérationnel courant devrait s'améliorer du fait de la bonne orientation des marchés et du redressement de la profitabilité de Colas Rail.

Après les acquisitions de Miller McAsphalt et d'Alpiq caténaires en 2018, Colas poursuit son développement sur ses activités cœur, la route, les matériaux et le ferroviaire.

Par ailleurs, le Groupe poursuit sa transformation, notamment grâce au digital, et continue d'innover pour affirmer son leadership au service d'une mobilité responsable.

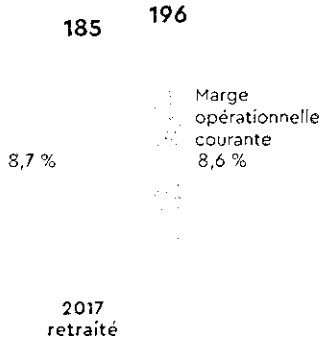
2.2.1 Profil

TF1 est un groupe leader intégré de la production à la distribution, créateur de contenus média, de divertissement et d'information, pour le grand public comme pour chaque consommateur.

En investissant sur de nouveaux territoires de croissance, TF1 a renforcé son positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur : la production audiovisuelle, avec l'acquisition de Newen Studios en 2016, et le digital avec l'acquisition récente du groupe aufeminin.

Chiffre d'affaires
en millions d'euros

Résultat opérationnel courant
en millions d'euros



Résultat net part du Groupe
en millions d'euros

Coût [a] des programmes des cinq chaînes en clair [b]
en millions d'euros

Part d'audience [c] Groupe TF1
en %
Femmes de moins de 50 ans, responsables des achats

(a) hors événements sportifs majeurs
(b) TF1, TMC, TF1 Séries Films, TFX, LCI
(c) source : Médiamétrie, moyenne annuelle

Actif

au 31 décembre, en millions d'euros		2017 retraité
Immobilisations corporelles et incorporelles	479	412
Goodwill	817	580
Actifs financiers et impôts non courants	61	76
ACTIF NON COURANT	**1 357**	**1 068**
Actifs courants	1 683	1 833
Trésorerie et équivalents de trésorerie	117	495
Instruments financiers - Couverture des dettes financières		
ACTIF COURANT	**1 800**	**2 328**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente		
	3 157	**3 396**

Passif

au 31 décembre, en millions d'euros		2017 retraité
Capitaux propres (part du Groupe)	1 576	1 587
Participations ne donnant pas le contrôle	3	
CAPITAUX PROPRES	**1 579**	**1 587**
Dettes financières non courantes	127	232
Provisions non courantes	41	39
Autres passifs et impôts non courants	45	40
PASSIF NON COURANT	**213**	**311**
Dettes financières courantes	12	6
Passifs courants	1 347	1 492
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	6	
Instruments financiers - Couverture des dettes financières		
PASSIF COURANT	**1 365**	**1 498**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**3 157**	**3 396**
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)/ EXCÉDENT FINANCIER NET (+)	**(28)**	**257**

Compte de résultat résumé

en millions d'euros		2017 retraité
CHIFFRE D'AFFAIRES	**2 288**	**2 132**
Dotations nettes aux amortissements	(213)	(173)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(70)	(54)
Autres produits et charges courants	(1 809)	(1 720)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**196**	**185**
Autres produits et charges opérationnels	(22)	(23)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**174**	**162**
(Coût de l'endettement financier net)/ Produit de l'excédent financier net	(2)	(2)
Autres produits et charges financiers	5	7
Impôt	(49)	(45)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées		14
RÉSULTAT NET	**128**	**136**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**128**	**136**

au 31 décembre 2018

—

Collaborateurs

—

Chiffre d'affaires

(+ 7 %)

—

Marge opérationnelle courante

(- 0,1 point)

—

Résultat net part du Groupe

(- 6 %)

AUDIENCE

- 91 des 100 meilleures audiences TV 2018[a] réalisées par la chaîne TF1
- Succès de la Coupe du monde de football

DISTRIBUTION

- Accord signé avec chacun des opérateurs télécoms et Canal+ pour la distribution des contenus et services des chaînes du groupe TF1
- Alliance entre TF1, France Télévisions et M6 pour créer Salto[b], plateforme OTT française proposant une offre de contenus uniques

PRODUCTION AUDIOVISUELLE

- Newen studios détenu à 100 % par TF1. Poursuite du développement dans la production (prises de participation dans Pupkin aux Pays-Bas et Nimbus au Danemark)

DIGITAL

- Acquisition du groupe aufeminin (aufeminin, Marmiton, My Little Paris, Livingly Media, etc.)
- Acquisition de Doctissimo
- Prise de participation majoritaire au capital de Gamned![c]

(a) source : Médiamat de Médiamétrie

(b) soumis à l'autorisation des autorités compétentes. Un service *Over The Top* (OTT) est un service dit par contournement, consistant en la fourniture de contenus au moyen du réseau internet, sans la participation d'un opérateur et de sa *box* à la fourniture du service.

(c) plateforme d'achat média programmatique indépendante, pionnière des campagnes digitales en temps réel

Poursuivre la transformation du modèle de la télévision en clair

Le groupe TF1 propose une offre unique de contenus et de services, gratuits et payants, qui répond aux nouveaux usages du public.

La télévision demeure le média le plus consommé par les Français avec 3 heures et 36 minutes par jour[a]. Elle est la première plateforme de consommation de contenus vidéo[b] : 86 % du temps vidéo est consacré à regarder des programmes télévisuels, quel que soit l'écran. Pour le public des 15-24 ans, cela représente près de 60 % du temps, attestant de leur forte appétence pour les contenus télévisuels. Si la consommation linéaire de ces contenus reste majoritaire, celle de contenus délinéarisés est en forte croissance.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les cinq chaînes en clair du groupe TF1[c] sont plus que jamais incontournables comme en témoignent les 46 millions de Français qui les regardent chaque semaine, soit 80 % des foyers équipés de télévision[d]. Cette large couverture atteste de son savoir-faire en termes de connaissance des attentes du public et de sa capacité à proposer des contenus de qualité, au bon moment et pour un très large public, en s'adaptant à l'évolution des usages et des tendances.

TF1 monétise cette puissance de diffusion des contenus auprès des annonceurs et leur offre une création de valeur instantanée de marque, renforcée par l'utilisation de nouvelles technologies publicitaires et de la donnée. TF1 se prépare ainsi à la télévision "adressable" qui vise à délivrer sur un même programme de télévision des messages publicitaires différents, adaptés à chaque téléspectateur.

Par ailleurs, le groupe TF1 a su faire évoluer le modèle économique de son cœur de métier à travers :

- sa plateforme MYTF1 ;
- la monétisation de ses contenus et services additionnels auprès des opérateurs télécoms et de Canal+ ;
- et demain, la plateforme OTT baptisée Salto[e].

Développer les relais de croissance dans la production et le digital

La transformation de TF1 passe également par une forte accélération sur de nouveaux territoires de croissance, la production et le digital, créateurs de valeur. Ces relais de croissance devraient permettre au groupe d'augmenter la part de son chiffre d'affaires, hors revenus publicitaires des cinq chaînes en clair.

TF1 s'appuie sur Newen, société acquise en 2016, qui dispose d'une expertise reconnue :

- dans tous les genres, de la fiction à l'animation ; et
- dans toutes les gammes, de la production à gros budget à la production à coûts maîtrisés ;

grâce à son vivier de producteurs indépendants et de talents. De plus, Newen s'est imposée comme l'un des acteurs majeurs de la production en Europe en lançant avec succès de nouveaux programmes sur l'ensemble des chaînes historiques. La société de production a aussi développé des productions de séries originales pour de nouveaux clients (Amazon, Netflix, OCS, etc.). Elle a pour objectif non seulement de se développer en Europe mais aussi de devenir l'un des leaders européens de la fiction, comme en témoignent les prises de participation dans Tuvalu et, plus récemment, dans Pupkin aux Pays-Bas et dans Nimbus au Danemark.

Newen est un groupe rentable et en croissance avec l'ambition :

- de produire plus de 300 heures de fiction en 2019 ; et
- de faire croître son volume d'activité sur les trois années à venir après deux années de forte croissance[f].

La création du nouveau pôle digital Unify permet au groupe TF1 de :

- proposer une offre complémentaire reposant sur des contenus d'origine web à destination des internautes ; et
- renforcer son offre à destination des annonceurs pour reprendre de la valeur dans un marché publicitaire digital en croissance.

Le rachat du groupe aufeminin a conduit à la constitution d'un pôle digital rassemblant des marques à forte notoriété (aufeminin, Marmiton, My Little Paris, Livingly Media, Doctissimo, Gamned!, Vertical Station[g], Studio71, Beauté Test, etc.) reposant sur des thématiques fortes (bien-être, *lifestyle*, cuisine, beauté, parentalité, etc.) auprès d'un public ciblé. Ces acquisitions permettent à TF1 de proposer une offre BtoC *(Business to Consumers)* en s'appuyant sur des communautés engagées autour de marques puissantes, ainsi qu'une expertise auprès des annonceurs avec lesquels TF1 peut nouer une relation directe (mode "désintermédié").

Grâce à la technologie propriétaire et unique développée par Livingly Media aux États-Unis, le groupe TF1 s'est doté d'un outil de commercialisation d'inventaires digitaux optimisant les performances des campagnes de ses clients.

Afin d'accompagner la croissance organique des pôles Digital et Production, TF1 annonce consacrer un budget annuel d'investissement en croissance externe de l'ordre de 50 millions d'euros sur trois ans. Les mouvements amorcés dans le digital et la production permettent à TF1 de réduire sa dépendance au seul marché publicitaire télévisuel français en développant des activités qui offrent :

- une meilleure visibilité avec des cycles économiques plus longs ;
- une plus grande flexibilité grâce à une structure de coûts plus variables.

(a) source : Médiamétrie – données 2018. Individus âgés de quatre ans et plus
(b) source : Médiamétrie 2018 – Estimation basée à partir des panels Médiamat 2018, Global TV, vagues 2018, Médiamétrie Netratings
(c) TF1, TMC, TFX, TF1 Séries Films, LCI
(d) source : Médiamétrie – Médiamat – Année 2018
(e) soumis à l'autorisation des autorités compétentes. Un service *Over The Top* (OTT) est un service dit par contournement, consistant en la fourniture de contenus au moyen du réseau internet, sans la participation d'un opérateur et de sa *box* à la fourniture du service.
(f) croissance de l'activité incluant celle produite pour le groupe TF1
(g) ex-MinuteBuzz

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

une **position unique dans le paysage audiovisuel français** grâce à ses cinq chaînes en clair complémentaires dont TF1, marque pilier en France ;

de **fortes audiences** fédérant une large part de la population ;

des **marques puissantes** bénéficiant d'une visibilité amplifiée grâce aux nombreux dispositifs associant télévision et digital ;

une **opportunité d'exposition unique** pour les annonceurs, sur toutes les plateformes ;

un **savoir-faire reconnu** dans la production de contenus audiovisuels avec Newen et la distribution, tant en France qu'à l'échelle européenne ;

une **empreinte digitale internationale** à travers des technologies porteuses et une expertise dans la création et l'animation de communautés autour de marques fortes ;

une **structure financière solide.**

Télévision

En 2018, la durée d'écoute de la télévision[a] reste à un haut niveau et atteint 3 h 36 par jour pour les "Individus âgés de quatre ans et plus", en retrait de 6 minutes sur un an. La durée d'écoute globale de la télévision, incluant la consommation sur les autres écrans[b] et la consommation en dehors du domicile[c], s'élève à 3 h 46 par jour.

Sur un marché français de la TNT comptant vingt-sept chaînes en clair, le groupe TF1 propose, en complément de la chaîne leader TF1, une offre multi-chaînes avec TMC, TFX, TF1 Séries Films et LCI. Il se trouve en concurrence avec les chaînes du secteur public, ainsi qu'avec des groupes privés comme Métropole Télévision (M6, W9, 6Ter), le groupe Canal+ (Canal+, C8, CStar, CNews) ou Altice (BFM TV, RMC Découverte, RMC Story).

Il demeure l'acteur privé rassemblant l'audience la plus large avec 27,6 %[d] de part d'audience en 2018, contre 13,3 % pour son principal concurrent privé.

Sur le marché de la publicité, TF1 est également en concurrence avec la presse, la radio, Internet, l'affichage et le cinéma. TF1 Publicité, régie du groupe TF1, est également présent, sur le marché publicitaire radio et internet, et commercialise des inventaires publicitaires en Suisse et en Belgique.

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

Pour accompagner la mutation progressive des usages de consommation de télévision (consommation plus individualisée et multiplication des écrans et consommation "délinéarisée"), TF1 a déployé avec succès sa plateforme MYTF1 sur tous les supports (IPTV, PC, mobiles et tablettes). Son offre de télévision de rattrapage est vue en moyenne par plus de 19 millions de visiteurs uniques[e] chaque mois.

Production

Depuis de nombreuses années, le groupe TF1 opère sur le marché des contenus audiovisuels au travers de la vente de catalogues de droits, de son activité vidéo et de la coproduction de films.

Face à un marché des contenus de télévision marqué ces dernières années par une hausse de la demande, ainsi qu'un mouvement de concentration autour d'acteurs comme Endemol Shine, Banijay, ITV Studios, le groupe TF1 s'est repositionné en amont de sa chaîne de valeur en acquérant le groupe Newen Studios, détenu à 100 % depuis juillet 2018.

Digital

Grâce à l'acquisition au premier semestre 2018 du groupe aufeminin, acteur international, TF1 se renforce dans le digital en s'appuyant sur de fortes audiences web reposant sur des communautés très engagées autour d'un portefeuille de marques et de contenus uniques sur les cibles féminines (aufeminin, Marmiton, My Little Paris, etc.). En octobre 2018, TF1 a également finalisé l'acquisition de Doctissimo, marque reconnue dotée d'une communauté importante, qui lui permet de renforcer ses positions auprès du public féminin et sur la thématique "santé/bien-être". De plus, fin 2018, TF1 a acquis Gamned!, société spécialisée dans l'achat d'espaces publicitaires digitaux.

2.2.2 Rapport d'activité 2018

En 2018, TF1 a poursuivi sa transformation en faisant évoluer son modèle économique tant sur son cœur de métier que dans le digital, la production et la distribution de contenus audiovisuels.

2.2.2.1 Résultats 2018

Un chiffre d'affaires et un résultat opérationnel courant en progression

Le chiffre d'affaires consolidé 2018 du groupe TF1 s'élève à 2 288 millions d'euros, en hausse de 7 % par rapport à 2017 grâce :

- à une progression du chiffre d'affaires publicitaire des cinq chaînes en clair en lien avec la hausse des audiences, les accords premium signés avec l'ensemble des opérateurs télécoms et Canal+ ;
- au renforcement de TF1 dans la production de contenus et le digital, avec notamment la consolidation des activités du pôle digital Unify nouvellement créé autour d'aufeminin acquis en mai 2018.

Le résultat opérationnel courant 2018 du groupe TF1 s'élève à 196 millions d'euros, en progression de 11 millions d'euros dans une année de diffusion de

(a) direct + différé + *replay*. Source : Médiamétrie
(b) ordinateur, tablette, smartphone
(c) chez des parents ou amis, en vacances, dans les résidences secondaires, les lieux publics, etc.
(d) Médiamat de Médiamétrie (moyenne 2018 consolidée). Individus âgés de quatre ans et plus
(e) source : Médiamétrie/NetRatings (moyenne 2018 sur l'IPTV)

la Coupe du monde Fifa, Russie 2018 [a], pour un coût de 72 millions d'euros. Cette performance traduit, d'une part, la réussite de l'intégration de nouvelles sources de revenus et démontre, d'autre part, la capacité du groupe à adapter sa structure de coûts pour optimiser sa rentabilité.

Le taux de marge opérationnelle courante, incluant les coûts de diffusion de la Coupe du monde Fifa, est stable sur un an à 8,6 %. Hors coûts de la Coupe du monde, le taux de marge opérationnelle courante s'élève à 11,7 %, en hausse de 3 points par rapport à l'année précédente.

Le résultat opérationnel 2018 du groupe s'établit à 174 millions d'euros après la prise en compte, pour la dernière année, de 22 millions d'euros de charges non courantes correspondant à l'amortissement des droits audiovisuels réévalués dans le cadre de l'acquisition de Newen Studios.

Le résultat net part du Groupe 2018 s'établit à 128 millions d'euros. Hors impact de la cession de la participation dans Groupe AB en 2017, le résultat net 2018 est en croissance sur un an.

Résultats par activité

Suite à l'acquisition du groupe aufeminin le 27 avril 2018, une nouvelle décomposition des secteurs est entrée en application à compter du deuxième trimestre 2018. Elle concerne principalement la création d'un nouveau secteur digital Unify regroupant les activités du groupe aufeminin, Neweb, Studio71, TF1 Digital Factory, Vertical Station [a], ainsi que Doctissimo et Gamned! acquises plus récemment.

Antennes

Le chiffre d'affaires du secteur des Antennes s'établit à 1 764 millions d'euros, en progression de 46 millions d'euros. Cette hausse reflète notamment l'évolution du modèle de ce segment avec la contribution des revenus issus des accords signés avec les opérateurs de télécommunication et Canal+, ainsi que la progression du chiffre d'affaires publicitaire des cinq chaînes en clair (+ 17 millions d'euros ; + 1 % sur un an) en lien avec les bonnes audiences des chaînes du groupe.

Le coût des programmes des cinq chaînes en clair du groupe s'élève à 1 014 millions d'euros sur 2018, en hausse de 30 millions d'euros sur un an : il inclut 72 millions d'euros de coûts de Coupe du monde de football [b]. Le groupe confirme ainsi sa capacité à piloter au mieux sa structure de coûts de grille en maintenant un niveau d'audience élevé.

Le résultat opérationnel courant du secteur Antennes s'établit à 150 millions d'euros, en progression de 6,5 millions d'euros sur un an.

Studios et Divertissements

Les revenus du secteur Studios et Divertissements s'établissent à 409 millions d'euros sur 2018, en recul de 6 millions d'euros sur un an. L'activité de Newen Studios continue à se développer. Au-delà de la production et de la livraison de ses programmes phares récurrents, Newen a élargi son empreinte géographique au Danemark avec Nimbus et aux Pays-Bas avec Pupkin, ainsi que sa clientèle, en produisant cette année pour Netflix et Amazon notamment.

La croissance des activités de production couplée aux bons résultats de TF1 Entertainment, en particulier du label musical PlayTwo, ne compense pas le recul de TF1 Studios impacté par les moindres performances des sorties en salle cette année, ainsi que la baisse des ventes de vidéos physiques et de télé-achat qui évoluent dans des marchés en décroissance. Dans un souci de recentrage de ses activités stratégiques, le groupe TF1 a annoncé être entré en négociations exclusives en vue de la cession de la société Téléshopping (activité opérationnelle).

Enfin, le secteur est également impacté, depuis le deuxième trimestre 2018, par le reclassement des activités web de Newen (Neweb) dans le nouveau pôle digital Unify.

Le résultat opérationnel courant de ce secteur s'établit à 34 millions d'euros, en recul de 9 millions d'euros sur un an, impacté principalement par les charges non récurrentes liées au rachat, début juillet, des 30 % résiduels dans Newen, d'une part, et par les moindres performances des activités de cinéma et de vidéo, d'autre part.

Digital

Les revenus du nouveau secteur digital Unify s'établissent à 116 millions d'euros. Ils intègrent notamment les revenus du groupe aufeminin consolidé depuis mai 2018.

Le résultat opérationnel courant de ce secteur s'établit sur cette même période à 12 millions d'euros, faisant ressortir une marge opérationnelle courante de 10,4 %. Le résultat est impacté par les coûts liés à l'opération d'acquisition du groupe aufeminin.

Structure financière

Au 31 décembre 2018, le total des capitaux propres part du Groupe atteint 1 576 millions d'euros pour un total de bilan de 3 157 millions d'euros. La dette nette atteint 27,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre une trésorerie nette de 257 millions d'euros à fin décembre 2017, après prise en compte de l'acquisition du groupe aufeminin et des impacts du rachat des 30 % résiduels de Newen Studios.

En juin 2018, l'agence de notation Standard & Poor's a relevé de "négative" à "stable" la perspective attachée à la note de crédit BBB+ du groupe TF1.

L'offre de télévision de référence en France

TF1 reste le premier [c] groupe privé de télévision en France en 2018 avec une part d'audience cumulée de 32,6 % (+ 0,3 point) auprès des femmes de moins de cinquante ans, responsables des achats, et de 29,3 % (+ 0,1 point) auprès des individus âgés de 25 à 49 ans.

TF1

La chaîne TF1 affiche un niveau élevé de part d'audience sur cette même cible à 22,5 %, meilleur niveau depuis 2015. La chaîne TF1 affiche 91 des 100 meilleures audiences de l'année et 83 hors Coupe du monde Fifa avec des succès dans tous les genres de contenus : le sport avec la Coupe du monde de football qui a attiré plus de 19 millions de téléspectateurs lors de la finale, la fiction française avec *Jacqueline Sauvage : c'était lui ou moi* (8,8 millions de téléspectateurs), le divertissement avec *The Voice* (7,1 millions), l'information avec le journal télévisé de 20 h du 16 juillet 2018 (8,4 millions) ou encore la série américaine avec *Good Doctor* (7,9 millions).

(a) société mise en équivalence. Ex-MinuteBuzz
(b) Le coût des programmes de remplacement s'élève à 13 millions d'euros.
(c) source : Médiamétrie

Les chaînes du pôle TNT (TMC, TFX, TF1 Séries Films, LCI) cumulent 10,1 % de part d'audience sur la cible des femmes de moins de cinquante ans, responsables des achats, stable sur un an (- 0,1 point). TMC est toujours la chaîne leader de la TNT avec 24 des 50 meilleures audiences 2018 de la TNT dont *Burger Quiz* et *Quotidien*. TFX se hisse à la troisième place des chaînes de la TNT sur cette même cible et continue à enregistrer de bonnes performances auprès des jeunes âgés de 15 à 24 ans grâce aux programmes de télé-réalité. TF1 Séries Films enregistre la deuxième progression en termes de part d'audience sur la cible des femmes de moins de cinquante ans, responsables des achats, et affiche de bonnes audiences avec la série *Handmaid's Tale*. Enfin, LCI confirme sa deuxième place de chaîne d'information française.

L'activité digitale connaît un fort développement sur l'année lié à une augmentation de l'interactivité et des revenus publicitaires sur MYTF1. En 2018, les audiences vidéo digitales de TF1 ont atteint 1,4 milliard de vidéos vues sur l'année sur la seule plateforme MYTF1[a], en progression de 9 % sur un an. Cette progression est portée par des succès dans tous les genres de contenus : *Demain nous appartient, The Voice, Good Doctor, Paw Patrol, Quotidien*, la Coupe du monde Fifa, Russie 2018™, *La Villa des Cœurs Brisés*.

2.2.3 Perspectives

Le groupe poursuivra sa transformation et réitère les objectifs suivants :

- Un objectif de taux de marge opérationnelle courante à deux chiffres.

- Un chiffre d'affaires du pôle digital Unify d'au moins 250 millions d'euros.
- Un niveau de marge d'EBITDA du pôle digital Unify d'au moins 15 %.
- Une amélioration de la rentabilité sur capitaux engagés[b] du groupe TF1 par rapport à celle de 2018.

Enfin, le groupe revoit son objectif de coût des programmes qui s'élèveront en moyenne à 990 millions d'euros, y compris événements sportifs majeurs pour la période 2019-2020, contre 1 014 millions d'euros en 2018.

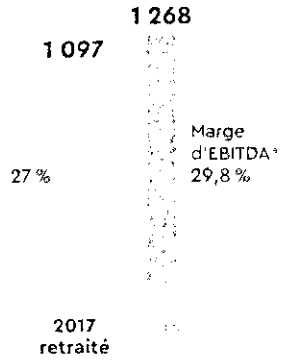
(a) hors contenus d'information, hors contenus XTRA et sessions en direct. Source : eStat Médiamétrie - AT Internet - Orange
(b) ROCE = (ROC courant - impôt théorique + résultat des entités associées) de l'année N/Moyenne des capitaux engagés sur les années N et N - 1 avec capitaux engagés = capitaux propres y compris minoritaires + dette nette fin de période. Le ROCE du groupe TF1 s'élève à 8,8 % en 2018.

Bouygues Telecom est un acteur majeur du marché français des télécommunications dont l'ambition est de faire vivre au plus grand nombre la meilleure expérience numérique.

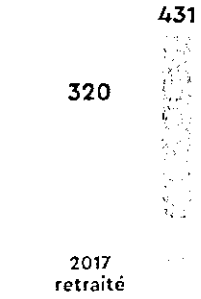
Face à l'utilisation exponentielle des usages internet et à l'importance de la qualité de l'expérience client dans le choix des consommateurs, Bouygues Telecom propose aux particuliers et aux entreprises des offres et des services simples, fluides et accessibles, et déploie les technologies numériques Très Haut Débit, 4G, Fibre et bientôt 5G, sur tout le territoire.

Chiffre d'affaires
en millions d'euros

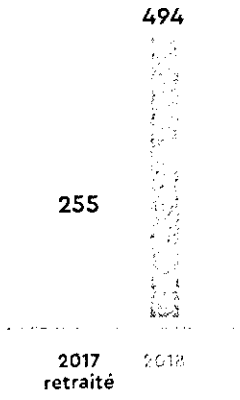
EBITDA
en millions d'euros



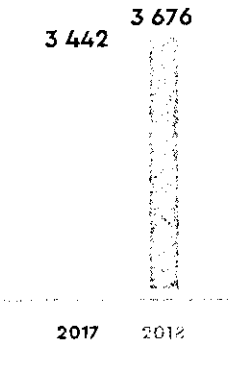
Résultat opérationnel courant
en millions d'euros



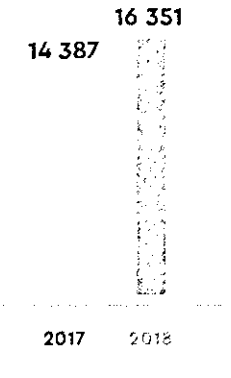
Résultat net part du Groupe
en millions d'euros



Clients Haut Débit Fixe
en milliers, à fin décembre



Clients Mobile
en milliers, à fin décembre



(a) ratio EBITDA sur chiffre d'affaires Services

Actif

au 31 décembre, en millions d'euros		2017 retraité
Immobilisations corporelles et incorporelles	5 333	5 020
Goodwill	5	5
Actifs financiers et impôts non courants	9	10
ACTIF NON COURANT	**5 369**	**5 035**
Actifs courants	2 236	2 141
Trésorerie et équivalents de trésorerie	44	58
Instruments financiers – Couverture des dettes financières		
ACTIF COURANT	**2 280**	**2 199**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente		38
	7 649	**7 272**

Passif

au 31 décembre, en millions d'euros		2017 retraité
Capitaux propres (part du Groupe)	3 704	3 270
Participations ne donnant pas le contrôle		
CAPITAUX PROPRES	**3 704**	**3 270**
Dettes financières non courantes	1 255	993
Provisions non courantes	278	272
Autres passifs et impôts non courants	156	144
PASSIF NON COURANT	**1 689**	**1 409**
Dettes financières courantes	62	40
Passifs courants	2 189	2 552
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	4	
Instruments financiers – Couverture des dettes financières	1	1
PASSIF COURANT	**2 256**	**2 593**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**7 649**	**7 272**
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)/ EXCÉDENT FINANCIER NET (+)	**(1 278)**	**(976)**

Compte de résultat résumé

en millions d'euros	2018	2017 retraité
CHIFFRE D'AFFAIRES	**5 344**	**5 060**
Dotations nettes aux amortissements	(821)	(782)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(34)	(13)
Autres produits et charges courants	(4 058)	(3 945)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**431**	**320**
Autres produits et charges opérationnels	322	141
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**753**	**461**
Coût de l'endettement financier net	(7)	(8)
Autres produits et charges financiers	(9)	(9)
Impôt	(243)	(189)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées		
RÉSULTAT NET	**494**	**255**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**494**	**255**

au 31 décembre 2018

Collaborateurs

Chiffre d'affaires

(+ 6 %)

EBITDA

(+ 16 %)

Marge d'EBITDA[a]

(+ 2,8 points)

Résultat net part du Groupe

(+ 94 %)

(a) ratio EBITDA sur chiffre d'affaires Services

FAITS MARQUANTS

- Bouygues Telecom n° 1[a] en qualité de service voix, SMS et *data* mobile dans les zones rurales et n° 2[a] en moyenne en France
- Annonce de la nouvelle gamme Bbox centrée sur la qualité du service client et de l'accès internet avec lancement de la promesse "Internet garanti" pour l'Internet fixe
- Accord stratégique entre Bouygues Telecom et Fnac Darty
- Présentation à Bordeaux du premier pilote SG réalisé en conditions réelles
- Partenariat entre Bouygues Telecom, Axione et Mirova
- Acquisition par Bouygues Telecom Entreprises de 43,6 % du capital de Keyyo[b] et de 100 % du capital de Nerim

(a) source : enquête 2018 de l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes)

(b) achat de 43,6 % du capital de Keyyo le 18 janvier 2019 et OPA en cours visant une détention à 100 % du capital par Bouygues Telecom

2.3.1 Profil

Avec le développement rapide des usages numériques, Bouygues Telecom se positionne comme un opérateur de confiance grâce à la qualité de son accompagnement client et de ses réseaux Mobile et Fixe.

En s'appuyant sur ses principaux atouts, son réseau 4G, le rapport qualité prix de ses offres et l'engagement de ses collaborateurs, Bouygues Telecom déploie sa stratégie autour de quatre axes.

Offrir aux clients l'expérience utilisateur la plus simple possible sur tous les canaux

L'attention portée aux clients, la simplicité et la fluidité de leur expérience sont au cœur de la stratégie de Bouygues Telecom. Cette expérience client passe par une digitalisation des services au travers de parcours intuitifs et efficaces, ainsi que par l'engagement de ses 3 800 conseillers de clientèle et de vente.

Afin d'améliorer significativement la satisfaction des clients d'ici fin 2020, un programme transversal à l'entreprise a été initié en 2018. Plus de 200 chantiers ont ainsi été lancés pour fluidifier les parcours utilisateurs, les rendre plus intuitifs, et répondre de manière plus immédiate aux attentes des clients. En 2018, les prêts de galets 4G ou de terminaux ont permis de répondre au besoin continu de connectivité et le service client a étendu la plage horaire durant laquelle il est joignable.

Assurer à ses clients un accès mobile et fixe fiable grâce à la qualité de ses réseaux

Pour accompagner le développement de l'usage d'Internet en mobilité, Bouygues Telecom couvre 99 % de la population en 4G avec environ 21 000 sites Mobile (plus de 28 000 sites prévus fin 2023).

- En zone moins dense, 93 % du réseau mutualisé est d'ores et déjà déployé à fin décembre 2018.
- En zone très dense, la densification du réseau se poursuit avec l'ajout de 2 000 sites additionnels d'ici 2022.

Par ailleurs, la grande diversité du portefeuille de fréquences grâce à des investissements cumulés d'environ deux milliards d'euros, associée à la technologie de son infrastructure réseau, permet à Bouygues Telecom d'agréger des bandes de fréquences entre elles pour proposer de meilleurs débits et une qualité de service plus élevée. En 2018, Bouygues Telecom a optimisé son réseau pour pouvoir réallouer les fréquences 2 100 MHz à la 4G, comme cela est déjà le cas pour les fréquences 700, 800, 1 800 et 2 600 MHz.

Dans le Fixe, l'opérateur souhaite faire bénéficier le plus grand nombre du Très Haut Débit et accélère le déploiement de son réseau en fibre avec 7,2 millions de prises commercialisées à fin décembre 2018. L'objectif est de commercialiser 12 millions de prises d'ici à fin 2019 et 20 millions en 2022. Fin 2018, Bouygues Telecom a signé un partenariat avec le groupement Axione/Mirova pour déployer 3,4 millions de prises en zone très dense. Grâce à cette opération, l'opérateur aura ainsi accès d'ici à fin 2021 à la totalité de la zone très dense.

Dynamiser les territoires en contribuant à réduire la fracture numérique

Grâce au partage d'infrastructures mobiles ou au déploiement de la fibre, Bouygues Telecom propose ses services à de nouveaux clients sur le territoire français, en particulier dans les régions françaises moins densément peuplées. À cet effet, elle renforce la proximité avec ses clients en développant la vente locale de ses offres. Bouygues Telecom a ainsi signé un accord stratégique avec Fnac Darty pour distribuer ses offres Mobile et Fixe dans une cinquantaine de magasins Fnac Connect créés à partir de 2018. L'opérateur prévoit également d'ouvrir une dizaine de nouvelles boutiques en 2019.

Proposer une gamme complète de solutions fixe et mobile aux entreprises

Le marché Entreprises constitue, pour Bouygues Telecom, une opportunité de croissance autant dans le Mobile que dans le Fixe grâce à la qualité de son réseau 4G et au déploiement de son réseau en fibre optique. Avec plus de 20 % de part de marché dans le Mobile, l'opérateur a renforcé en 2018 sa position sur le marché BtoB[a] français. Son ambition est d'augmenter sa part de marché :

- auprès des grandes et moyennes entreprises dans le Fixe ;
- sur le segment des PME dans le Fixe et le Mobile.

Conformément à cette stratégie, Bouygues Telecom a acquis 43,6 % de Keyyo[b] et 100 % de Nerim[c], afin d'accélérer son développement sur le marché spécifique des TPE, PME et ETI. Keyyo lui apportera une expertise complémentaire en matière de digitalisation avancée et de produits et services innovants, en particulier dans le Fixe. Nerim lui apportera notamment son savoir-faire technique dans la commercialisation de réseaux de données et d'hébergement à destination des PME.

Par ailleurs, sa filiale Objenious accompagne le développement de l'Internet des objets (IoT). Le réseau d'Objenious, qui s'appuie sur la modulation radio LoRa[d], couvre 95 % de la population française. Du choix des capteurs au réseau sécurisé, en passant par la plateforme de traitement et les applicatifs métiers, Objenious permet à ses clients d'exploiter la richesse de leurs données.

Des collaborateurs engagés

Bouygues Telecom s'inscrit durablement dans une dynamique de croissance grâce à la performance et l'implication de tous ses collaborateurs. Celle-ci se reflète dans la dernière enquête de satisfaction réalisée auprès des employés puisque 95 % d'entre eux sont prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'entreprise. Leur engagement constitue aujourd'hui un atout important pour la poursuite de la croissance et la réalisation des objectifs de Bouygues Telecom.

(a) *Business to Business*

(b) achat de 43,6 % du capital de Keyyo le 18 janvier 2019 et OPA en cours visant une détention à 100 % du capital par Bouygues Telecom

(c) Bouygues Telecom et Dzeta Partners ont signé le 20 février 2019 un accord relatif à l'acquisition, par Bouygues Telecom, de 100 % du capital et des droits de vote de Nerim. La réalisation de l'acquisition est intervenue le 13 mars 2019.

(d) Associée au protocole LoRaWAN™, standard du marché, Lora® garantit une connectivité longue portée et une consommation énergétique réduite.

Un service client de qualité

Bouygues Telecom accompagne ses 20 millions de clients au quotidien grâce à un service client performant réalisé par ses conseillers dans près de 500 boutiques Bouygues Telecom, dans les centres d'appel et sur le Web à travers l'espace client, les réseaux sociaux et les e-conseillers.

Des offres Mobile et Fixe de qualité à des prix compétitifs

S'appuyant sur la qualité de son réseau 4G, Bouygues Telecom propose, d'une part, des offres B&You disponibles sur Internet sur le segment de marché sans mobile et sans engagement. D'autre part, elle propose en boutique des offres "Sensation" sur le segment de marché premium.

Sur le Fixe, Bouygues Telecom offre le meilleur rapport qualité/prix du marché tant en ADSL qu'en FTTH et innove en proposant l'Internet garanti à ses clients.

Sur le marché des entreprises, Bouygues Telecom propose, au-delà des solutions de télécommunication Mobile et Fixe, une vaste gamme de services autour de la sécurité, du digital et du *cloud*.

Un excellent réseau 4G pour accompagner l'explosion des usages internet en mobilité

La couverture et la grande qualité du réseau national 4G de Bouygues Telecom constituent un avantage compétitif durable pour se différencier dans un marché à forte intensité concurrentielle. En octobre 2018, Bouygues Telecom a ainsi été reconnu par l'Arcep premier opérateur télécom mobile dans les zones rurales pour les services voix, SMS et data, et deuxième en moyenne sur l'ensemble du territoire français.

Avec un parc de plus de 21 000 sites, Bouygues Telecom offre à ses clients une couverture Mobile en propre de 99 % de la population en 2G, 3G et 4G.

Par ailleurs, grâce à son large portefeuille de fréquences, Bouygues Telecom peut faire face à la croissance des usages internet mobiles de ses clients.

Sur le marché français du mobile [a], qui compte 91 millions de SIM fin 2018, Bouygues Telecom arrive en troisième position avec 16,4 millions de clients. Elle se place derrière Orange et SFR Group, et devant Free Mobile et les MVNO [c]. Bouygues Telecom affiche une part de marché Mobile de 17,9 % fin 2018, en hausse de 1,3 point par rapport à fin 2017.

Sur le marché français du haut débit fixe [a], qui compte 29,1 millions de clients fin 2018, Bouygues Telecom se classe quatrième avec 3,7 millions de clients, derrière Orange, Iliad et SFR Group. Bouygues Telecom affiche une part de marché Haut Débit Fixe de 12,6 % fin 2018, en hausse de 0,5 point par rapport à fin 2017. Sa part de parc sur le marché du Très Haut Débit est de 11,3 % à fin 2018, soit une hausse de 1,8 point sur un an.

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

2.3.2 Rapport d'activité 2018

En 2018, Bouygues Telecom a poursuivi avec succès sa stratégie dans le Mobile et dans le Fixe lui permettant de délivrer de très bonnes performances commerciales et d'atteindre ses objectifs.

2.3.2.1 Activité commerciale

Le marché français du mobile [a] et du haut débit fixe [a]

Le marché français des télécommunications vit depuis plusieurs années une profonde mutation, animé par plusieurs tendances de fond :

- une forte pression concurrentielle avec notamment de nombreuses offres promotionnelles sur les trois premiers trimestres tant dans le Mobile, en particulier sur le segment *SIM only/Web only*, que dans le Fixe ;
- une demande croissante pour les offres très haut débit, fixe comme mobile, caractérisée par un appétit grandissant des clients pour la consommation de vidéos et de contenus à la demande, chez soi comme en mobilité.

Au quatrième trimestre 2018, le marché français de la téléphonie mobile représente 73 millions de SIM hors *MtoM* [b]. Il continue de croître (+ 1,4 % par rapport au quatrième trimestre 2017) grâce à l'augmentation du parc Forfait de 3,4 %. Le parc Prépayé poursuit quant à lui sa décroissance avec un recul de 12,1 % par rapport au quatrième trimestre 2017.

Sur le parc métropolitain (y compris *MtoM*), les MVNO (opérateurs de réseau mobile virtuel) représentent une part de parc de 8,7 %, en baisse de 0,3 point par rapport à fin 2017.

Au quatrième trimestre 2018, le nombre d'abonnements internet à haut et très haut débit atteint 29,1 millions sur le marché français du fixe, soit une croissance nette de 672 000 abonnements sur un an (+ 2,4 %) [c], tirée par la forte croissance du nombre d'abonnements très haut débit (+ 28,3 %) [c].

Activité commerciale de Bouygues Telecom sur le marché Mobile

Offres Mobile

En 2018, Bouygues Telecom a fait évoluer ses offres Mobile pour répondre au mieux aux besoins de ses clients. Les forfaits "Sensation" permettent d'être rappelés par le service client dans les quinze minutes ou à l'heure de son choix, et de planifier un rendez-vous en boutique. Ces forfaits "Sensation" sont désormais disponibles seuls ou avec "Avantage Smartphone". Ces derniers

(a) dernières données publiées par l'Arcep. Périmètre "Métropole" pour le marché Mobile. Périmètre "Métropole et Dom" pour le Haut Débit Fixe (le marché Haut Débit Fixe inclut le Très Haut Débit). Le Très Haut Débit concerne les abonnements avec un "débit crête" descendant supérieur ou égal à 30 Mbit/s (définition de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes (Arcep))

(b) *Machine to Machine*

(c) publication des données par l'Arcep au quatrième trimestre 2018, publiées le 28 février 2019 avec mise à jour des données historiques 2017

permettent d'acquérir ou de renouveler son terminal à prix avantageux et de bénéficier en plus de bonus parmi lesquels "Internet Illimité" le week-end, "Le Bouquet Presse" avec le Kiosk, *L'Équipe* et Studio +.

Les forfaits B&You, sans téléphone et sans engagement, sont quant à eux dorénavant disponibles uniquement sur le Web.

Déploiement du réseau 4G

Plus que jamais, Bouygues Telecom se positionne comme l'opérateur de celles et ceux qui veulent profiter pleinement du numérique, tout le temps et partout. Pour cela, Bouygues Telecom continue d'étendre sa couverture 4G sur le territoire. Ainsi, à fin décembre 2018, 99 % de la population est couverte en 4G.

Avec de nombreuses expérimentations dans de grandes villes françaises comme Lyon ou Bordeaux, Bouygues Telecom prépare déjà activement l'arrivée de la 5G.

Performances commerciales

CLIENTS MOBILE

Le parc de clients Mobile de Bouygues Telecom atteint 16,4 millions de clients[a] à fin décembre 2018, soit une hausse de 1,963 millions de clients sur l'année. La base Forfait Mobile, hors *MtoM*, est en croissance de 573 000 clients sur un an et totalise 10,9 millions de clients à fin 2018.

SUCCÈS DE LA 4G

Depuis le lancement de la 4G, les clients de Bouygues Telecom ont développé de nouvelles habitudes de consommation en mobilité. Fin 2018, Bouygues Telecom compte 8,8 millions de clients actifs 4G, soit 81 % de son parc Mobile hors *MtoM*, et gagne ainsi 900 000 clients 4G supplémentaires sur un an.

Activité commerciale de Bouygues Telecom sur le marché du haut débit fixe

Offres Fixe

Les trois nouvelles offres de Bouygues Telecom répondent chacune à un besoin spécifique des consommateurs :

- du 2P avec "Bbox Fit" ;
- une offre complète "Internet + TV + Téléphone" à un prix attractif avec "Bbox Must" ; et enfin,
- le meilleur de l'accès internet, associé à la puissance de la fibre et la TV en 4K, avec "Bbox Ultym".

De plus, l'opérateur a intégré la promesse d'"Internet Garanti" à ses offres, grâce à une recharge internet sur son forfait mobile ou à une clé 4G prêtée jusqu'à la mise en service de sa Bbox ou en cas de coupure de la connexion.

Bouygues Telecom continue également de proposer un accès internet grâce à sa 4G box pour tous les Français qui recherchent dans les territoires une alternative à un ADSL moins performant.

Bouygues Telecom propose également des offres Fibre compétitives pour les particuliers et pour les entreprises.

Accélération du déploiement des infrastructures

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

Sur l'ADSL, le réseau déployé en propre par Bouygues Telecom couvre plus de dix-sept millions de foyers à fin décembre 2018, à travers plus de 2 000 NRA (nœuds de raccordement d'abonnés).

Concernant le Très Haut Débit, Bouygues Telecom a accéléré le déploiement en propre de son réseau FTTH et a signé des accords de co-investissement et de partenariat, y compris sur les réseaux d'initiative publique (RIP), pour un total de plus de 30 millions de prises sécurisées au 31 décembre 2018. À fin 2018, 7,2 millions de prises sont commercialisées, représentant une croissance de 3,2 millions de prises sur l'année.

Fin 2018, Bouygues Telecom a notamment signé un partenariat avec Cityfast (groupement Axione/Mirova) pour déployer et exploiter 3,4 millions de prises en zone très dense. Grâce à cette opération, l'opérateur aura ainsi accès d'ici à fin 2021 à la totalité de la zone très dense, pour moitié au travers de co-investissements avec SFR et Orange, et pour la seconde partie grâce à l'accord avec Cityfast (coût forfaitaire annuel en opex, indépendant du nombre de clients).

Depuis 2013, Bouygues Telecom propose le VDSL2 dans ses offres Fixe, sans surcoût, pour des débits théoriques allant jusqu'à 100 Mbit/s dans le sens descendant, lui permettant ainsi d'étendre sa couverture Très Haut Débit.

Performances commerciales

Depuis trois ans, Bouygues Telecom fait preuve d'une grande régularité dans ses performances commerciales Fixe, affichant une part de marché de 12,6 % à fin 2018. Sur l'année, Bouygues Telecom capte 34,9 % de la croissance nette globale du marché français du Haut Débit Fixe, soit 235 000 nouveaux clients.

À fin décembre 2018, Bouygues Telecom compte 3,7 millions de clients Haut Débit Fixe, dont plus d'un million de clients Très Haut Débit Fixe qui représentent 27 % de sa base. Cette croissance est portée par le FTTH qui gagne 303 000 nouveaux clients sur l'année et représente ainsi 129 % de la croissance nette du Fixe. À fin 2018, Bouygues Telecom compte 569 000 clients FTTH.

Développement de nouvelles opportunités de croissance

Le marché des entreprises et professionnels

Bouygues Telecom Entreprises est le troisième opérateur sur le marché des entreprises (PME, ETI et Grands Comptes) avec un parc de près de trois millions d'utilisateurs composé de plus de 50 000 PME et d'un tiers des Grands Comptes du CAC 40. Depuis cinq ans, l'opérateur gagne des parts de marché dans le Mobile et dans le Fixe. En 2018, les parcs Mobile et Fixe présentent des croissances respectives de 9 % et 13 %.

Afin d'accélérer sa croissance sur le marché Fixe et Mobile en PME, l'opérateur a acheté 43,6 % de Keyyo le 18 janvier 2019 et lancé une OPA sur la totalité des actions restantes. Il a également annoncé, le 21 février 2019, un accord relatif à l'acquisition de 100 % de Nerim[b]. Il peut également capitaliser sur l'infrastructure FTTO (fibre optique jusqu'au bureau) déployée en zone très dense.

(a) Le nombre de clients de Bouygues Telecom est communiqué en fin de période et net des résiliations, dans le Mobile comme dans le Fixe.
(b) La réalisation de l'acquisition est intervenue le 13 mars 2019.

Par ailleurs, l'opérateur a pour ambition d'accroître sa part de marché Fixe en grandes entreprises :

- en capitalisant sur sa présence au sein des grandes entreprises et des ETI[a] dans le Mobile ; et
- en développant une large gamme de solutions innovantes dans le Mobile, le Fixe, les réseaux internet et les services associés (Sécurité/Digital/Cloud) grâce à des partenariats.

Comme annoncé, Bouygues Telecom a déployé un réseau LoRa, technologie longue distance et bas débit, qui couvre presque l'ensemble du territoire français à fin 2018. Sa filiale Objenious commercialise un catalogue d'offres destinées aux entreprises pour des cas d'usage tels que la localisation d'objets, la maintenance prédictive ou le suivi énergétique.

En 2018, Bouygues Telecom affiche une forte croissance de ses résultats financiers.

Le chiffre d'affaires atteint 5 344 millions d'euros, en croissance de 6 % par rapport à l'an dernier. Le chiffre d'affaires Services est en hausse de 5 % à 4 256 millions d'euros et le chiffre d'affaires facturé au client progresse de 4 % à 4 057 millions d'euros. Cette croissance bénéficie de l'augmentation des parcs de clients Mobile et Fixe et de l'impact positif du lancement des nouvelles gammes d'offres Mobile et Fixe au deuxième trimestre 2018.

Plus particulièrement, les chiffres d'affaires Services Mobile et Fixe sont en hausse respectivement de 3 % et 9 % sur un an.

Au quatrième trimestre 2018, l'ABPU[b] Mobile ressort à 19,2 euros par mois et par client et l'ABPU Fixe à 25,9 euros par mois et par client.

L'EBITDA s'élève à 1 268 millions d'euros, en croissance de 171 millions d'euros sur un an. Il reflète la croissance du chiffre d'affaires Services, supérieur aux attentes, et le maintien d'une structure de coût efficiente. La marge d'EBITDA sur chiffre d'affaires Services atteint 29,8 % en 2018, en hausse de 2,8 points sur un an.

Le résultat opérationnel est de 753 millions d'euros, en hausse de 292 millions d'euros sur un an. Il intègre principalement 250 millions d'euros de produits non courants liés à la plus-value de cession des sites Mobile et d'infrastructure FTTH et 110 millions d'euros de produits non courants liés à l'annulation des charges à payer antérieures à 2018 sur les redevances des fréquences 1 800 MHz, ainsi que 47 millions d'euros de charges non courantes liées au partage de réseau.

Le résultat net s'établit à 494 millions d'euros, en forte hausse de 239 millions d'euros.

Les investissements bruts s'élèvent à 1,2 milliard d'euros en 2018, comme attendu.

Enfin, le cash-flow libre[c] ressort à 188 millions d'euros, en hausse de 131 millions d'euros par rapport à 2017.

L'endettement net atteint 1 278 millions d'euros à fin 2018, comparé à 976 millions d'euros en 2017.

2.3.3 Perspectives

Bouygues Telecom confirme son objectif de 300 millions d'euros de cash-flow libre[c] en 2019.

(a) Bouygues Telecom Entreprises est présent dans près d'un tiers des entreprises du CAC 40 et des entreprises de taille intermédiaire (ETI).
(b) *Average Billing Per User*, revenu moyen par utilisateur (cf. Glossaire du présent document)
(c) cash-flow libre = capacité d'autofinancement moins coût de l'endettement financier net moins charge d'impôt moins investissements d'exploitation nets. Il est calculé avant variation du BFR.

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

au 31 décembre 2018

Collaborateurs

Chiffre d'affaires

Résultat d'exploitation

Résultat net

2.4.1 Contrôle interne – Gestion des risques – Conformité

Bouygues a fait de la maîtrise des risques une des caractéristiques principales de sa culture.

Bouygues SA, société mère du Groupe, considère que parmi ses missions fondamentales figurent le contrôle interne, la maîtrise des risques et la conformité. Depuis plusieurs années, sous son impulsion, 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 ; et
- la cartographie des risques majeurs.

Dans le prolongement du code d'éthique du Groupe, la conformité est un des éléments essentiels à prendre en compte dans la conduite des activités du Groupe. Bouygues SA a diffusé en 2014, en lien étroit avec les métiers, des programmes de conformité dans les domaines suivants : concurrence, anti-corruption, information financière et opérations boursières, conflits d'intérêts. En septembre 2017, ces programmes ont été actualisés et un cinquième programme de conformité, consacré aux embargos et restrictions à l'export, a été établi.

Ces programmes, approuvés par le conseil d'administration, ont été largement diffusés au sein du Groupe, sous l'impulsion du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, et du conseil d'administration.

2.4.2 Management

Bouygues SA apporte la plus grande attention au management du Groupe. Elle veille en particulier à favoriser l'échange et la valorisation des expériences entre structures et métiers, ainsi que l'animation des équipes et le partage des valeurs du Groupe. Cette synergie est notamment illustrée par les actions menées dans le domaine de l'innovation (cf. rubrique 1.1.4 du présent document de référence) ou en matière de RSE (cf. chapitre 3).

2.4.3 Épargne salariale

Bouygues a acquis de longue date la conviction qu'il est important d'associer les salariés au développement et aux performances à long terme du Groupe, dont ils sont les acteurs essentiels. Dans ce cadre, le conseil d'administration de Bouygues a lancé en 2018 une nouvelle augmentation de capital à effet de levier réservée aux salariés. Cette opération, dénommée Bouygues Confiance n° 10, a été réalisée le 27 décembre 2018 avec succès et 21 143 collaborateurs, soit 30,69 % des salariés éligibles, y ont souscrit. Les détails de cette opération figurent dans les rapports complémentaires du conseil d'administration et des commissaires aux comptes (cf. chapitre 6, rubrique 6.2.2, du présent document).

Cette opération est une nouvelle traduction concrète de la politique volontariste de Bouygues en faveur de l'actionnariat salarié, élément constitutif de sa culture et de ses valeurs.

Au 31 décembre 2018, les collaborateurs du Groupe détiennent, à travers différents fonds communs de placement d'entreprise, 18,96 % du capital et 25,83 % des droits de vote de la société Bouygues.

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

2.4.4 Participation dans Alstom

À l'occasion du projet de rapprochement annoncé entre Alstom et Siemens Mobility, Bouygues SA avait pris l'engagement de conserver ses actions Alstom jusqu'à l'assemblée générale extraordinaire d'Alstom appelée à approuver l'opération de rapprochement et au plus tard jusqu'au 31 juillet 2018, ainsi qu'à voter en faveur de ladite opération en conseil d'administration et en assemblée générale extraordinaire d'Alstom. Ces engagements ont été respectés.

Au 31 décembre 2018, Bouygues SA détenait 62 086 226 actions Alstom, soit 27,8 % du capital d'Alstom.

Le 6 février 2019, la Commission européenne a mis son veto au projet de rapprochement entre Alstom et Siemens Mobility.

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

2.4.5 Services rendus aux métiers

Outre sa mission de société mère du Groupe, Bouygues SA fournit à ses différents métiers des services et expertises dans les domaines suivants : finance, communication, développement durable, mécénat, nouvelles technologies, assurances, conseil juridique, ressources humaines, etc. À cet effet, Bouygues SA et les principales sociétés du Groupe renouvellent 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 2018 au titre de ces prestations figurent ci-après sous le titre "2.4.6 Flux financiers" et dans le rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (cf. chapitre 8, rubrique 8.3.1, du présent document).

2.4.6 Flux financiers

Dividendes reçus en 2018

Bouygues SA a reçu en 2018 au titre des dividendes de l'exercice 2017 un montant global de 806 millions d'euros versés par les sociétés suivantes :

- Bouygues Construction 319 M€
- Bouygues Immobilier 125 M€
- Colas 259 M€
- TF1 32 M€
- Bouygues Telecom 45 M€
- Divers 26 M€

Frais de services communs

Au titre des conventions de services communs conclues avec ses métiers, Bouygues SA a facturé en 2018 les sommes suivantes :

- Bouygues Construction 16,5 M€
- Bouygues Immobilier 3,4 M€
- Colas 18,8 M€
- TF1 3,5 M€
- Bouygues Telecom 8,6 M€

Contrats de licence de marque

- Bouygues Construction 500 000 €
- Bouygues Immobilier 250 000 €
- Bouygues Telecom 700 000 €

Flux financiers entre filiales

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

2.4.7 R&D - Ressources humaines

Cf. chapitres 1 Le Groupe et 3 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) du présent document.

2.4.8 Autres activités

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

Depuis décembre 2014, installée à Tokyo, Bouygues Asia KK, filiale à 100 % de Bouygues SA, exerce une activité de veille technologique, d'organisation de voyages d'études et d'identification de partenaires dans l'intérêt de Bouygues SA et de ses métiers. L'activité de Bouygues Asia s'inscrit dans le cadre de la volonté du groupe Bouygues :

- d'identifier les nouvelles tendances ;
- de promouvoir l'innovation au sein du Groupe ;
- d'accompagner les sociétés du Groupe dans la constitution et le développement de partenariats en Asie.

Les activités de Bouygues Asia couvrent une zone géographique très vaste incluant le Japon, la Corée du Sud, la Chine et Taïwan. Bouygues Asia propose également son assistance et ses services à des clients externes au Groupe et notamment aux PME françaises souhaitant s'implanter ou se développer en Asie.

Bouygues détient 100 % des actions de la société d'innovation ouverte Bouygues Développement. Cette société a pour mission d'assurer, au profit de l'ensemble des métiers du Groupe, les principales missions suivantes :

- qualification des start-up innovantes en lien avec les thématiques identifiées par les métiers ;
- montage des tours de table ;
- recommandations et conseils sur la réalisation des investissements ;
- animation du réseau des partenaires financiers ;
- accompagnement dans la gestion des participations (gouvernance, coaching d'entrepreneurs, etc.).

Promoteur de la mobilité durable, Alstom conçoit et propose des systèmes, équipements et services pour le secteur du transport. Alstom propose une gamme complète de solutions (des trains à grande vitesse aux métros, tramways et e-bus), des services personnalisés (maintenance, modernisation, etc.), ainsi que des offres destinées aux passagers, des solutions d'infrastructure, de mobilité digitale et de signalisation. Alstom se positionne comme un leader mondial des systèmes de transport intégrés.

(au 1er avril 2017 au 31 mars 2018)

Collaborateurs[b]

Chiffre d'affaires

Marge d'exploitation ajustée[c]

5,4 %

Résultat net part du Groupe

365 M€

Commandes reçues

7 183 M€

Alstom, dont le siège est basé en France, est présent dans plus de soixante pays et emploie 34 500 collaborateurs. Au 31 décembre 2018, Bouygues détenait 27,8 % du capital et 29,5 % des droits de vote d'Alstom (voir aussi les rubriques 2.4.4 et 6.1.3.2 du présent document).

2.5.1 Profil

Le marché ferroviaire, porté par une urbanisation grandissante, connaît une croissance constante. Le marché ferroviaire annuel mondial accessible pour la période 2018-2020 est estimé à 110 milliards d'euros. Il devrait se développer pour atteindre un montant annuel de 120 milliards d'euros sur la période 2021-2023, soit un taux de croissance moyen annuel de 2,6 %[d].

Par sa présence sur tous les continents dans plus de soixante pays, sa gamme complète de solutions et son innovation constante, Alstom jouit d'une position de premier plan dans le domaine des trains, des systèmes, des services et de la signalisation.

2.5.1.2 Le partenaire des solutions de mobilité

L'offre d'Alstom s'articule autour de quatre activités : matériel roulant, systèmes, signalisation et services.

Matériel roulant

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

Des bus électriques Aptis™ aux trains suburbains X'Trapolis™ en passant par les tramways Citadis™, trams-trains Citadis Dualis™ et les métros Metropolis™, Alstom contribue chaque jour à relever le défi de la mobilité.

Avec sa gamme Coradia™ et son dernier-né Coradia Stream™, conçu spécialement pour s'adapter aux besoins des transports interurbains et régionaux, ainsi que ses locomotives passagers Prima™, Alstom soutient la mobilité régionale. Il redessine la carte de la grande vitesse avec sa gamme Avelia™, comprenant les trains Avelia™ Pendolino™, Avelia™ Euroduplex™, Avelia™ AGV™, Avelia Liberty™ et Avelia Horizon™, son dernier-né. Enfin, Alstom accompagne le marché du fret grâce à son offre de locomotives Prima™.

Le train régional Coradia iLint™, premier train de voyageurs à hydrogène, offre aux opérateurs une véritable alternative au diesel pour exploiter les lignes ferroviaires non électrifiées.

(a) retraités IFRS 9 et IFRS 15

(b) au 31 mars 2018

(c) résultat d'exploitation ajusté des éléments suivants : coûts nets de restructuration et de rationalisation, dépréciation des actifs incorporels et corporels, plus ou moins-values ou réévaluations de titres sur cession de titres ou dans les cas de changement de contrôle, tout élément non récurrent comme des coûts encourus ou des dépréciations d'actifs évaluées dans le cadre de regroupement d'entreprises, ainsi que les charges liées à des procédures judiciaires n'entrant pas dans le cadre normal des affaires

(d) source : Union des industries ferroviaires européennes (*UNIFE*) – 2018

Systèmes

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

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

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

Numéro 1 des systèmes intégrés urbains, Alstom propose des solutions complètes à ses clients à la fois sur le marché du transport urbain et sur celui des grandes lignes.

Signalisation

Alstom apporte aux opérateurs et gestionnaires d'infrastructures les moyens d'assurer en toute sécurité et en toute fluidité l'acheminement des passagers ou des marchandises, optimisant ainsi le rendement des réseaux urbains ou celui des grandes lignes. Alstom développe en outre des solutions pour la sécurité des passagers et des centres de contrôle pour la gestion des réseaux.

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

La stratégie 2020 d'Alstom repose sur les piliers suivants :

- **une organisation orientée client.** Présent dans 60 pays, Alstom a adapté son organisation pour renforcer son empreinte mondiale et mieux répondre localement aux besoins de ses clients. L'entreprise est organisée en régions autonomes, disposant chacune de leur propre chaîne d'approvisionnement pour répondre aux besoins locaux en s'appuyant sur des ressources et des forces locales. Ces régions tissent un réseau de sites industriels et de partenariats stratégiques à travers le monde ;

une gamme complète de solutions. Fort de son expertise dans tous les segments du transport ferroviaire, Alstom propose la gamme de solutions la plus large du secteur en combinant ses savoir-faire pour offrir à ses clients plus que des produits. Ces solutions vont des composants aux matériels roulants, de la signalisation et des services aux systèmes entièrement intégrés garantissant une optimisation des coûts, des délais de livraison réduits et un niveau de performance optimal de l'ensemble des équipements. Alstom est le leader mondial dans le domaine des systèmes intégrés. D'ici à 2020, la signalisation, les systèmes et les services devraient représenter 60 % du chiffre d'affaires d'Alstom ;

l'innovation créatrice de valeur. Parce qu'elle lui permet de proposer à ses clients des solutions plus performantes et des coûts de possession réduits, l'innovation est pour Alstom une source de compétitivité, de différenciation et un catalyseur pour obtenir de nouveaux contrats et marchés. Les principaux programmes comprennent le renouvellement complet des gammes de trains grande ligne et urbain tout comme les dernières innovations dans les domaines des systèmes, de la signalisation et des services. Alstom a l'intention de tirer pleinement avantage de la digitalisation (maintenance prédictive, par exemple) ;

l'excellence opérationnelle et environnementale. Pour mieux satisfaire ses clients, Alstom vise l'excellence en matière de qualité, de coûts et de délais dans l'exécution de ses contrats. Cette exigence opérationnelle s'accompagne d'un engagement de performance environnementale répondant à une attente forte du marché, à la fois en termes de produits (économies d'énergie), de procédés de fabrication (éco-conception, matériaux non polluants) et de gestion du cycle de vie (recyclage). À travers l'amélioration de la compétitivité de son offre et l'excellence de sa gestion des projets, Alstom a pour objectif de réduire ses coûts pour compenser la baisse des prix au niveau mondial et contribuer à l'amélioration des marges. Les économies en termes d'achats devraient s'élever à 250 millions d'euros par an (coût estimatif) en s'appuyant sur trois leviers principaux : volume, *design to cost* et approvisionnement mondial. Les implantations à la fois industrielles et bureaux d'études continueront de croître à l'international tandis qu'elles seront adaptées en Europe en fonction de la charge. Un programme *Cash Focus* spécifique a également été lancé avec des actions de management fortes sur le besoin en fonds de roulement. En termes d'excellence environnementale, la consommation d'énergie devra être réduite de 20 % pour les solutions et de 10 % pour les opérations en kWh par heure travaillée d'ici à 2020 par rapport à 2014 ;

une culture fondée sur la diversité et l'entrepreneuriat. Convaincu que la différence est source de performance et pour être à l'image de ses passagers, Alstom encourage la diversité sous toutes ses formes au sein de ses équipes (mixité, pluriculturalisme, etc.). Cette cohésion interne repose sur des valeurs – esprit d'équipe, confiance, sens de l'action – et des règles éthiques très fortes. Alstom appuie également son développement sur une culture d'entrepreneuriat promouvant la satisfaction client, la responsabilité et la réactivité. Ainsi, Alstom a l'ambition d'accroître de façon significative la diversité de ses effectifs et s'est fixé, par exemple, l'objectif d'avoir 25 % de femmes à des postes de direction d'ici à 2020.

2.5.2 Rapport d'activité

Résultats de l'exercice 2017/18 [a]

Entre le 1er avril 2017 et le 31 mars 2018, Alstom a enregistré 7,2 milliards d'euros de commandes. Au cours de cette même période, le chiffre d'affaires a atteint 7,3 milliards d'euros. Le résultat d'exploitation ajusté s'est élevé à 397 millions d'euros, soit une marge de 5,4 %. Le résultat net (part du Groupe) a atteint 365 millions d'euros. Alstom dispose d'un bilan très solide. Au cours de l'exercice fiscal 2017/18, le cash-flow libre s'est élevé à 128 millions d'euros. La dette nette est restée globalement stable à 255 millions d'euros au 31 mars 2018. Les capitaux propres étaient de 3,5 milliards d'euros au 31 mars 2018.

Résultats du premier semestre 2018/19

Entre le 1er avril 2018 et le 30 septembre 2018, Alstom a enregistré 7,1 milliards d'euros de commandes, conduisant à un nouveau record du carnet de commandes à 38,1 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires a atteint 4,0 milliards d'euros. Le ratio Commandes sur Chiffre d'affaires était fort à 1,8. Le résultat d'exploitation ajusté s'est élevé à 285 millions d'euros, soit une marge de 7,1 %. Le résultat net (part du Groupe) était exceptionnellement élevé à 563 millions d'euros. Au cours du premier semestre de l'exercice fiscal 2018/19, le cash-flow libre s'est élevé à 172 millions d'euros.

Résultats des neuf premiers mois 2018/19

Pour les neuf premiers mois de 2018/19 (du 1er avril au 31 décembre 2018), les prises de commandes d'Alstom se sont établies à 10,5 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires du groupe a atteint 6,0 milliards d'euros, en progression de 16 % (18 % à périmètre et taux de change constants) par rapport aux neuf premiers mois de 2017/18.

À 39,7 milliards d'euros au 31 décembre 2018, le carnet de commandes offre une bonne visibilité sur le chiffre d'affaires à venir.

Acquisitions – Partenariats – Investissements

Depuis la fin 2017, Alstom et Siemens Mobility ont travaillé sur un projet de fusion de leurs activités afin de créer un champion européen des transports. Le 6 février 2019, malgré les remèdes proposés par les deux acteurs, la Commission européenne a mis un veto à ce projet.

Disposant d'une structure financière solide et d'un carnet de commandes record (40 milliards d'euros) [b] qui représente cinq années de chiffre d'affaires, Alstom va se concentrer désormais sur la poursuite de sa croissance sur un marché porteur.

Bouygues est confiant dans l'avenir d'Alstom et dans sa capacité à poursuivre son développement.

Inauguration du premier Citadis nouvelle génération et sa technologie innovante de recharge à Nice.

Commande de 100 trains à très grande vitesse de nouvelle génération, Avelia Horizon™, pour la France.

Alstom figure dans les indices Dow Jones Sustainability (DJSI) pour la huitième année consécutive.

Les trains à hydrogène d'Alstom, iLint, entrent en service commercial en Basse-Saxe.

Lancement de la plateforme en ligne StationOne consacrée au secteur ferroviaire.

- Alstom, IGE+XAO et Safran créent un centre d'excellence dédié aux systèmes électriques ferroviaires à Toulouse.
- Départ des trains régionaux Coradia Polyvalent d'Alstom destinés au Sénégal.
- Gibela, coentreprise d'Alstom, inaugure la plus grande installation de production de trains d'Afrique à Dunnottar, en Afrique du Sud.
- Alstom livre la première rame du métro de Dubaï dans les délais impartis.

2.5.3 Perspectives

Les perspectives d'Alstom sont établies à périmètre et taux de change constants. Elles sont émises en accord avec la nouvelle norme IFRS 15 qui est désormais le standard pour la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Pour l'année fiscale 2018/19, le chiffre d'affaires est attendu à environ 8 milliards d'euros et la marge d'exploitation ajustée devrait atteindre environ 7 %.

À moyen terme, Alstom devrait continuer à "sur-performer" la croissance du marché, à améliorer graduellement sa profitabilité et à améliorer sa génération de cash, avec une volatilité possible sur de courtes périodes.

(a) retraité IRFS 9 et IRFS 15
(b) au 31 décembre 2018

3.1.1 Démarche RSE du Groupe 64
3.1.2 Gouvernance de la RSE 66
3.1.3 Méthodologie de reporting RSE 67
3.1.4 Éléments constitutifs de la DPEF 68

3.2.1 Les collaborateurs, première richesse du Groupe 69
3.2.2 Le progrès humain dans la vie quotidienne des collaborateurs 75
3.2.3 Développer le potentiel humain 85

3.3.1 Politique générale en matière d'environnement 96
3.3.2 Maîtrise des pollutions et des nuisances 101
3.3.3 Économie circulaire 102
3.3.4 Changements climatiques 114
3.3.5 Prise en compte de la biodiversité 120

3.4.1 Impacts socio-économiques sur les territoires 124
3.4.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société 126
3.4.3 Partenaires, fournisseurs et sous-traitants 131
3.4.4 Pratiques responsables 134
3.4.5 Qualité, sécurité et confort des produits et services 139

Le chapitre 3 du présent document rassemble les informations et indicateurs RSE clés du groupe Bouygues. Un complément d'information est consultable sur le site internet du Groupe (bouygues.com) ou au moyen des rapports RSE des métiers, téléchargeables sur leurs sites internet [a].

3.1.1 Démarche RSE du Groupe

L'apport de solutions performantes et innovantes permettant de répondre aux enjeux de développement durable et, ce faisant, de faire progresser la société tout entière, est un axe de développement économique pour Bouygues. La responsabilité sociétale du Groupe consiste aussi à maîtriser et réduire les impacts négatifs sur l'environnement et la société liés à ses activités (gestion des impacts sur les écosystèmes, meilleure explication de ses activités, prise en compte des attentes des parties prenantes).

Ainsi, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est au cœur de la stratégie du Groupe qui fait évoluer ses modèles économiques pour proposer à ses clients des solutions porteuses de progrès humain dans la vie quotidienne.

Les bonnes pratiques de chacun des métiers du groupe Bouygues dans les domaines social, environnemental et sociétal matérialisent cet engagement. L'ensemble des axes d'action est piloté au moyen d'indicateurs fiables et vérifiés dans une démarche d'amélioration continue et de conformité.

Bouygues prend en compte dans ses activités les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies et s'engage à participer à l'atteinte des objectifs, formalisés pour un certain nombre d'entre eux :

- en réduisant les impacts négatifs de ses activités ;
- en augmentant leurs effets positifs, notamment au travers des solutions que le Groupe développe et de ses bonnes pratiques.

Vigilant sur l'impact de ses activités sur l'ensemble des enjeux mis en exergue, le Groupe concentre ses actions sur les ODD relatifs à la ville, aux infrastructures, au changement climatique et à la croissance durable, dont les enjeux sont proches de ses cœurs de métier. Bouygues estime prioritaire d'augmenter ses impacts positifs sur les ODD ci-après :

Certaines actions emblématiques menées par le Groupe et ses métiers, et participant à l'atteinte des ODD, sont identifiées dans ce chapitre.

En 2016, le Groupe a réalisé sa deuxième étude de matérialité afin d'actualiser la hiérarchisation de ses enjeux de développement durable, dont la restitution est disponible sur le site institutionnel bouygues.com.

En 2018, le Groupe a adapté la présentation de son *reporting* extra-financier aux exigences de la DPEF (déclaration de performance extra-financière) issue de la transposition de la directive européenne sur le *reporting* extra-financier. Ce dispositif vient remplacer la législation dite "Grenelle 2", en vigueur depuis 2012 en France. Un travail de synthétisation des enjeux RSE du Groupe a également été effectué dans ce cadre et est reporté ci-après :

(a) www.bouygues-construction.com, www.bouygues-immobilier-corporate.com, www.colas.com, www.groupe-tf1.fr, www.corporate.bouyguestelecom.fr

	Thématique	Enjeux RSE pour le Groupe	Niveau de significativité [a] Construction	Médias Télécoms
Ressources humaines Partie 3.2	Santé, sécurité et bien-être au travail	Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail		
	Emploi et égalité de traitement	Attirer, recruter et intégrer en luttant contre toute forme de discrimination en offrant un climat social de qualité		
	Développement de l'employabilité et des carrières	Accompagner les collaborateurs dans leur parcours professionnel en anticipant les évolutions des emplois et compétences		
Impacts environnementaux Partie 3.3	Climat/Énergie	Déployer une stratégie globale de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'adaptation au changement climatique de nos offres, en ligne avec les politiques publiques		
	Utilisation des ressources	Faire de l'économie circulaire un vecteur de transformation des modes constructifs et des modes de communication		
	Impact environnemental de l'usage des produits et services	Accompagner les clients et les utilisateurs finaux dans leurs démarches globales d'économies d'énergie et d'utilisation raisonnée des ressources		
	Externalités environnementales	Maîtriser l'impact environnemental des activités, y compris la biodiversité et la préservation des écosystèmes		
Impacts sociétaux Partie 3.4	Impact sociétal des réalisations, produits et services	Apporter des réponses aux attentes sociétales (intégration, précarité, accessibilité des services, etc.) et dialoguer avec les différentes parties prenantes du Groupe		
	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Favoriser l'ancrage territorial des projets et créer de la valeur pérenne partagée avec les parties prenantes		
Droits humains Paragraphe 3.2.1.3	Respect des droits humains dans la chaîne de valeur	S'assurer du respect des droits humains et des conventions internationales dans l'ensemble des prises de décisions et dans nos relations avec nos partenaires		
Numérique Paragraphe 3.4.4.3	Protection des données	Protéger les données d'activités et la vie privée des clients et utilisateurs		
Éthique Rubrique 3.4.4	Éthique des affaires	Gérer les relations d'affaires de manière transparente et responsable		

(a) sur une échelle de 1 à 3, allant d'un niveau de matérialité modéré à très élevé

La synthèse ci-avant a été réalisée à partir de plusieurs travaux engagés au sein du Groupe et vise à présenter les enjeux au sens des risques et opportunités extra-financiers liés à la diversité de ses activités (Construction, Médias, Télécoms).

Les supports à sa réalisation ont été la matrice de matérialité Groupe réalisée en 2016, les travaux réalisés dans le cadre du rapport intégré 2017, les cartographies des risques (cf. Chapitre 4 Facteurs de risques) ; ainsi que les demandes récurrentes des agences de notation et analystes du secteur.

Ce travail s'inscrit dans une logique de matérialité qui sera affinée en 2019 avec la réalisation de plusieurs matrices de matérialité spécifiques aux activités de construction et des télécoms. Certains thèmes de l'article 225 (ancienne législation en vigueur), tels que le gaspillage alimentaire, ne seront donc pas traités dans le présent chapitre[a].

Ainsi, cette analyse des risques et opportunités RSE va être de plus en plus étendue sur l'ensemble de la chaîne de valeur (activités en propre mais également les enjeux associés aux produits et services, et relations d'affaires) et couvrir les thématiques environnementales, sociales et sociétales (droits de l'homme et lutte contre la corruption)[b].

Les politiques et indicateurs associés à ces politiques sont décrits à la suite de ce chapitre.

(a) Compte tenu de la nature des activités du groupe Bouygues, nous considérons que les thèmes du gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire et de l'alimentation responsable, équitable et durable ne constituent pas des risques RSE principaux et ne justifient pas un développement dans le présent rapport de gestion.

(b) Compte tenu de la publication tardive des lois (23 et 30 octobre 2018), nous n'avons pas été en mesure d'intégrer le thème de l'évasion fiscale à notre analyse de risques RSE et de le traiter au sein de la DPEF. Pour autant, le Groupe est soucieux de son empreinte fiscale. Aussi la politique fiscale du Groupe est disponible sur son site internet : https://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2018/04/politique-fiscale-du-groupe-bouygues.pdf

3.1.2 Gouvernance de la RSE

Au sein du groupe Bouygues, les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux sont pris en charge par l'ensemble des métiers, au plus près de leurs activités.

Le suivi et l'animation de ces actions sont portés au niveau de la société mère du Groupe, Bouygues SA, par le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, et par la direction centrale Développement durable - Qualité Sécurité Environnement (QSE).

Créé en 2001 et présidé par Anne-Marie Idrac, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat se réunit régulièrement pour examiner les dossiers relatifs à ces trois thématiques pour le compte du conseil d'administration. En 2018, il a notamment donné un avis favorable au lancement ou à la poursuite de diverses actions de mécénat dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'action humanitaire. Les retours concernant la mission d'audit des commissaires aux comptes sur le volet extra-financier ont également été présentés, ainsi que le suivi des actions RSE à l'échelle du Groupe (cf. paragraphes 5.3.4.1 et 5.3.7.4).

Présidé par Olivier Bouygues, directeur général délégué du groupe Bouygues, le comité Développement durable se compose des directeurs Développement durable des cinq métiers du Groupe. Il coordonne les politiques communes des métiers et réalise un travail de prospective. Celui-ci vise à faire évoluer les modèles d'affaires et soutenir l'innovation suivant les grandes tendances de développement durable.

Le comité *Reporting* extra-financier, composé des représentants des filières Développement durable des cinq métiers, s'attache à préparer l'élaboration du document de référence Bouygues en identifiant les enjeux RSE majeurs et transversaux afin de construire et collecter les indicateurs extra-financiers associés. Il consiste également à gérer et fiabiliser le processus de collecte.

- Enfin, Martin Bouygues présente chaque année, lors de l'assemblée générale mixte du groupe Bouygues réunissant des actionnaires du Groupe, les actions et les indicateurs les plus significatifs en matière de développement durable mis en œuvre au cours de l'année écoulée.

La direction centrale Développement durable - Qualité Sécurité Environnement (QSE) assure, en lien avec les directions fonctionnelles, la coordination de la démarche globale et la diffusion des bonnes pratiques. Organisés et animés par cette direction centrale, les comités transversaux précédemment cités, ainsi que les séminaires et les conférences, sont les moments privilégiés pour le développement des pratiques répondant aux enjeux du développement durable.

Olivier Bouygues, directeur général délégué, porte la responsabilité de ces actions au niveau du Groupe. La direction centrale Développement durable travaille en collaboration étroite avec la direction Innovation. Depuis 2016, elles animent notamment un programme d'innovation sur le thème de la ville durable et de l'économie circulaire. La cellule Innovation de la société mère a fait de l'innovation durable l'un des axes stratégiques de sa politique.

Enfin, de façon générale, l'ensemble des comités thématiques transversaux portés au niveau du groupe Bouygues aborde systématiquement la thématique du développement durable appliquée à leur métier (partage de bonnes pratiques du secteur, prise en compte des enjeux économiques liés au développement durable, etc.). La dimension RSE est ainsi prise en compte à tous les niveaux de gouvernance du Groupe.

Au niveau des métiers du groupe Bouygues, l'animation des thématiques de responsabilité sociétale est prise en charge conjointement par la direction des ressources humaines et la direction Développement durable/Environnement des métiers. Ces dernières sont rattachées respectivement à la :

- direction Innovation et Développement durable (Bouygues Construction) ;
- direction Communication, Marketing et Développement durable (Bouygues Immobilier) ;
- direction générale (Colas et TF1) ;
- direction Innovation (Bouygues Telecom).

Les métiers animent également leur propre réseau de correspondants internes en organisant, par exemple, des comités transversaux. Colas organise des conventions destinées à sensibiliser le réseau des correspondants Environnement (France et international) tous les deux ans. Après Montréal en 2018, la prochaine convention aura lieu en 2020 dans un pays d'implantation de Colas. En complément, des rencontres sur le terrain permettent de partager les expériences, ainsi que de mettre en place et de suivre des plans d'action.

Par ailleurs, la direction Développement durable de Bouygues Immobilier réalise un *roadshow* (tournée) visant à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise aux missions du développement durable et aux outils opérationnels mis à leur disposition pour intégrer les thématiques telles que l'économie circulaire, la nature en ville, la construction "bas carbone" ou encore la santé dans les projets immobiliers.

Enfin, sur le terrain, les filières RH, QSE et l'ensemble des correspondants opérationnels des équipes Développement durable des métiers sont les porteurs privilégiés de la démarche RSE du Groupe. Ils contribuent notamment à la maîtrise des risques. Chaque métier du Groupe pilote sa stratégie et assure le suivi de ses politiques RSE.

En 2018, Bouygues Construction a publié sa feuille de route RSE. Cette démarche baptisée "Responsable et engagé", intégrée à la stratégie du Groupe, renouvelle ses ambitions en la matière autour de douze priorités (santé et sécurité ; exemplarité des opérations ; éthique ; énergie et carbone ; biodiversité ; économie circulaire ; approvisionnement en ressources responsables ; droits humains fondamentaux ; diversité et qualité de vie au travail ; employabilité et ancrage local ; solidarité ; ouverture à la société). La majorité de ces thématiques d'engagement se compose d'ambitions chiffrées et d'indicateurs de suivi associés.

Bouygues Telecom a consulté ses parties prenantes internes et externes afin de mener une évaluation de ses enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux significatifs dans l'objectif de mettre à jour la feuille de route RSE et les objectifs associés.

3.1.3 Méthodologie de reporting RSE

Le *reporting* RSE du groupe Bouygues est un des outils privilégiés de suivi, d'animation et de pilotage de ses démarches RSE.

Comme pour le déploiement des politiques et des actions en fonction des enjeux métiers, la stratégie du Groupe repose sur la décentralisation et la responsabilité des métiers dans la mise en œuvre de ce *reporting*.

Pour assurer l'homogénéité et la fiabilité de la procédure de *reporting* RSE et des informations qualitatives et quantitatives publiées par le Groupe, un protocole de *reporting* concernant les volets social, environnemental et sociétal a été réalisé en 2013. Il est annuellement mis à jour en concertation avec les métiers et intègre les résultats des travaux menés par les comités. Ce document précise notamment la méthodologie à appliquer lors du recueil des indicateurs des trois volets : définition, périmètre, unité, mode de calcul et contributeurs concernés. Il est le guide de référence pour tous les acteurs impliqués dans la procédure de *reporting* du Groupe. Il comprend les procédures spécifiques à chacun des métiers qui lui sont annexées. Il est disponible dans son intégralité sur le site internet bouygues.com.

[illegible]

Afin de prendre en compte les différents enjeux des métiers et les contraintes locales, le *reporting* social s'effectue aujourd'hui sur neuf périmètres :

- le **périmètre Monde (1)** comprend 100 % des effectifs. En 2018, 13,8 % des indicateurs couvrent ce périmètre ;
- le **périmètre Monde hors Bouygues Telecom Services, aufeminin, Gamned! et Doctissimo (2)** comprend 99,3 % des effectifs. En 2018, 6,9 % des indicateurs couvrent ce périmètre ;
- le **périmètre Monde hors Alpiq Intec, Kraftanlagen (3)** comprend 94,8 % des effectifs. En 2018, 3,4 % des indicateurs couvrent ce périmètre ;
- le **périmètre Monde hors intermittents, Alpiq Intec, Kraftanlagen, aufeminin, Gamned! et Doctissimo (4)** comprend 94,4 % des effectifs. En 2018, 17,2 % des indicateurs couvrent ce périmètre ;
- le **périmètre France hors Gamned! (5)** comprend 53 % des effectifs. En 2018, 3,4 % des indicateurs couvrent ce périmètre[a] ;
- le **périmètre France hors aufeminin, Gamned! et Doctissimo (6)** comprend 52,7 % des effectifs. En 2018, 34,5 % des indicateurs couvrent ce périmètre ;
- le **périmètre France hors Newen, Neweb, Play Two et Bonzaï Digital (7)** comprend 52,6 % des effectifs. En 2018, 3,4 % des indicateurs couvrent ce périmètre ;
- le **périmètre des entreprises de plus de 300 collaborateurs à l'international hors Miller McAsphalt, Alpiq Intec et Kraftanlagen (8)** comprend quarante-sept entreprises représentant 28,9 % des effectifs du Groupe et 60,5 % des effectifs à l'international. En 2018, 6,9 % des indicateurs couvrent ce périmètre.
- Le périmètre **France et entreprises de plus de 300 collaborateurs à l'international hors Alpiq Intec, Kraftanlagen, Miller McAsphalt, aufeminin, Gamned! et Doctissimo (9)** couvre 81,6 % des effectifs. En 2018, 10,3 % des indicateurs couvrent ce périmètre.

Le nombre de périmètres de *reporting* est supérieur à celui de 2017 en raison du rachat en cours d'année de plusieurs sociétés en France et à l'international. L'année 2018 a été une année de transition pour mettre en place les systèmes d'informations qui permettront pour les années suivantes de réduire le nombre de périmètres sur lesquels nos indicateurs sont calculés.

[illegible]

Deux types d'indicateurs composent le *reporting* environnemental et sociétal Groupe :

- les indicateurs consolidés au niveau du Groupe, qui sont les indicateurs pouvant concerner tous les métiers du Groupe et pour lesquels tous les métiers ou la plupart d'entre eux fournissent leur propre valeur quantitative ;
- les indicateurs spécifiques à un métier ou à une activité propre à ce métier.

Taux de couverture des indicateurs de Bouygues Construction

Les sociétés en intégration globale et les sociétés détenues à 50 % ou plus sont consolidées à 100 % dans le *reporting* extra-financier. En 2018, le taux de couverture du *reporting* de Bouygues Construction est de 98 %. Les 2 % non couverts sont liés aux exclusions listées ci-dessous :

- les sociétés détenues à moins de 50 % et les sociétés mises en équivalence (à l'exception des projets Bouygues Travaux Publics en SEP[b], dont le montant d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros et dont la quote-part projets Bouygues Travaux Publics est supérieure à 30 %. Dans ce cas, Bouygues Travaux Publics prend en charge le *reporting* à hauteur de sa part) ;
- les sociétés acquises depuis moins d'un an ;
- les sociétés soumises aux règles propres définies pour certaines entités :
  - Bouygues Bâtiment International : les structures dont l'effectif est inférieur à dix personnes et/ou sans activité de production ne sont pas intégrées dans le *reporting* extra-financier,
  - Bouygues Energies & Services : les structures dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 millions d'euros ne sont pas intégrées dans le *reporting* extra-financier à condition que la somme des chiffres d'affaires de ces structures qui en sont exclues ne dépasse pas 5 % du chiffre d'affaires total de Bouygues Energies & Services,
  - Bouygues Travaux Publics : les projets dont la durée est inférieure à six mois ne sont pas intégrés dans le *reporting* extra-financier, ni les SEP[b] dont le montant d'affaires est inférieur à 100 millions d'euros et pour lesquelles Bouygues Travaux Publics n'est pas mandataire ou bien mandataire avec une quote-part inférieure à 50 % ;
- le pôle Concessions (par souci de cohérence avec le *reporting* financier).

Taux de couverture des indicateurs de Colas

Pour les domaines Société, Environnement et Risque chimique pour la santé, les indicateurs de Colas s'établissent sur un périmètre mondial, incluant toutes les sociétés et joint-ventures de tous types, même quand Colas n'en détient

(a) Le périmètre France comprend les collectivités d'outre-mer (Polynésie française, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon et Wallis-et-Futuna), la France métropolitaine et les départements d'outre-mer (Guadeloupe, Guyane française, Martinique, Mayotte et La Réunion). Sont donc exclus Clipperton, les terres australes et antarctiques françaises, et la Nouvelle-Calédonie.

(b) sociétés en participation

qu'une part minoritaire (à l'exception de TPCO coté à la Bourse de Bangkok) et incluant les sociétés de production de matériaux de moins de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires, qui sont pourtant exclues de la consolidation financière. Les seules exceptions sont les sociétés acquises au cours de l'exercice, comme Alpiq en Suisse et Miller MacAsphalt au Canada ; elles seront intégrées lors de la campagne de *reporting* extra-financier de 2019.

Taux de couverture des indicateurs de Bouygues Immobilier

Les indicateurs environnementaux et sociétaux concernent le périmètre Bouygues Immobilier France et International.

En 2018, le taux de couverture en pourcentage de chiffre d'affaires du *reporting* de Bouygues Immobilier est de 94,8 % lorsque les implantations à l'international ne sont pas incluses (Belgique Maroc et Pologne) et de 89 % lorsque les filiales françaises sont également exclues (Loticis, Nextdoor, Patrigniani, SLC, Urbis, etc.).

3.1.4 Éléments constitutifs de la DPEF

Dans le cadre de ses activités et faisant partie des sociétés obligées, Bouygues SA se doit de publier une déclaration de performance extra-financière à compter de l'exercice fiscal 2018. Aussi, le présent document présente et fait état de la démarche RSE du Groupe à l'aune de cette législation qui s'articule autour de quatre points majeurs (signalé par un pictogramme ⬚ en dehors du présent chapitre).

la présentation du modèle d'affaires (cf. partie 1.1 du chapitre 1) ;

la synthèse des enjeux les plus matériels relatifs aux activités diversifiées du Groupe (cf. rubrique 3.1.1) ;

la présentation des politiques (cf. parties 3.2 à 3.4 du présent chapitre) ;

la présentation des indicateurs de performance (cf. parties 3.2 à 3.4).

3.2.1 Les collaborateurs, première richesse du Groupe

"Les hommes et les femmes constituent la première richesse du groupe Bouygues. Cela signifie que leur état d'esprit tout autant que leurs compétences sont à la source de nos succès et de nos progrès. À cet égard, la qualité des relations humaines dans l'entreprise est fondamentale (...)" (extrait de la charte des ressources humaines du Groupe).

En 2018, Bouygues a obtenu la certification "Top Employer 2018" pour sa société mère Bouygues SA et ses cinq métiers, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1 et Bouygues Telecom. Bouygues est le premier groupe en France à se voir décerner cette certification pour l'ensemble de ses activités sur le territoire national (voir aussi partie 1.4 du présent document).

Présent dans près de quatre-vingt-dix pays, le groupe Bouygues emploie 129 275 salariés à fin 2018 avec une grande diversité de métiers et d'expertises.

Effectifs par zone géographique au 31 décembre 2018

Périmètre [a] : Monde	Bouygues SA [b] et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2017 Total Groupe
France	425	21 614	1 837	33 702	3 232	7 686	68 496	67 004
Europe (hors France)	23	14 816	118	9 084	283	340	24 664	17 205
Afrique et Moyen-Orient	106	5 954	14	6 353	17		12 444	13 042
Amérique du Nord	2	977		7 683	42	3	8 707	5 885
Amérique centrale et du Sud	89	532		410	4		1 035	956
Asie Pacifique	63	13 088		765	13		13 929	11 438
International	283	35 367	132	24 295	339	343	60 779	48 526
France + International	708	56 981	1 969	57 997	3 591	8 029	129 275	115 530

(a) Taux de couverture : 100 % des effectifs du Groupe (périmètre 1).
(b) dont Holding : 1 %.
Indicateurs disponibles sur bouygues.com : nombre d'intérimaires et intermittents en équivalent temps plein (France), pourcentage des effectifs par type de contrat (permanents, temporaires, France), effectif par client (France).

L'augmentation des effectifs de Bouygues Construction s'explique principalement par deux facteurs :

- *hors France : le rachat, avec Colas Rail, des groupes Alpiq Intec et Kraftanlagen spécialisés dans les activités de services multitechniques pour le bâtiment et pour les infrastructures d'énergie, industrielles et de transport. Ces deux entités cumulent environ 6 750 collaborateurs pour une vingtaine de sociétés juridiques réparties sur cinq pays (Allemagne, Autriche, Italie, Roumanie et Suisse).*

  À noter également le rachat de la société AW Edwards (260 collaborateurs) qui permet à Bouygues Construction de consolider sa position sur le marché du bâtiment en Australie ;

- *en France : l'augmentation des effectifs engagés sur 2017 se poursuit sur l'exercice 2018 pour répondre aux besoins des chantiers du Grand Paris mais également chez Axione (infrastructures télécoms du pôle Bouygues Energies & Services) qui a vu son effectif augmenter de 50 % sur un an (de 1 100 à 1 650 collaborateurs).*

Au 31 décembre 2018, l'effectif global de Colas est en hausse de 5 % par rapport à 2017.

En France, les effectifs demeurent relativement stables ; à l'international, les effectifs sont en forte hausse (+ 13 %). L'augmentation la plus significative est celle de l'Amérique du Nord (+ 57 %), due en grande partie à l'acquisition du groupe Miller McAsphalt au Canada.

L'effectif international du groupe TF1 augmente en 2018 suite à l'acquisition de auféminin.

Bouygues Telecom a ouvert un centre d'appel au Portugal.

Répartition des effectifs par sexe

Périmètre [a] : Monde	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Femmes	21,8 %	19,4 %	51,4 %	10,8 %	53,7 %	41,6 %	18,4 %	18,4 %
Hommes	78,2 %	80,6 %	48,6 %	89,2 %	46,3 %	58,7 %	81,6 %	81,6 %

(a) Taux de couverture : 94,8 % des effectifs du Groupe (périmètre 3)

La part de femmes chez Bouygues reste stable. Le rachat de plusieurs sociétés dans le secteur de la construction neutralise, à périmètre constant, les efforts de féminisation réalisés.

Répartition des effectifs par tranche d'âge

Périmètre [a] : Monde	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Moins de 25 ans	3,8 %	7,4 %	8,0 %	6,4 %	7,9 %	10,0 %	7,1 %	6,7 %
25-34 ans	26,4 %	29,4 %	32,6 %	21,5 %	30,3 %	33,5 %	26,0 %	25,8 %
35-44 ans	31,5 %	28,2 %	30,5 %	26,5 %	27,0 %	34,5 %	27,8 %	28,4 %
45-54 ans	24,9 %	23,2 %	21,2 %	28,6 %	25,7 %	13,1 %	25,6 %	26,1 %
55 ans et plus	13,4 %	11,8 %	7,7 %	17,0 %	9,1 %	2,9 %	13,5 %	13,0 %

(a) taux de couverture : 94,8 % des effectifs du Groupe (périmètre 3)
Indicateurs disponibles sur bouygues.com : âge et ancienneté moyens (France)

L'augmentation du pourcentage des collaborateurs de moins de 35 ans reflète une politique dynamique de recrutement des jeunes.

En France, les métiers du Groupe ont tous une politique de maintien dans l'emploi des seniors et d'accompagnement dans la transition professionnelle emploi – retraite.

3.2.1.2 Une politique active de recrutement pour accompagner la croissance et la transformation des activités

L'embauche de nouveaux collaborateurs constitue un enjeu clé du Groupe pour accompagner la croissance de ses activités. La plupart des métiers du Groupe ont mis en place une cellule spécialisée dans le recrutement *(Talent Acquisition)*. Cette cellule a pour objectif de soutenir les managers et les responsables des ressources humaines dans leurs objectifs ambitieux de recrutement. Elles s'appuient notamment sur les nouveaux outils digitaux pour détecter les professionnels expérimentés. Le groupe Bouygues a, par ailleurs, pour priorité de mener une politique active de recrutement de jeunes diplômés dans ses différents cœurs de métier. Pour cela, il lui faut intégrer les talents de demain en créant des passerelles entre l'entreprise et les acteurs du monde académique, tant en France qu'à l'international, et innover au service des candidats.

Attirer et recruter les talents de demain

L'attractivité des métiers du Groupe passe d'abord par une pratique de parrainage ciblée visant à faciliter l'accueil ultérieur des jeunes diplômés. Le partenariat École "premium", signé par Bouygues SA avec CentraleSupélec, permet de tisser un lien particulier avec les étudiants de cette école et de leur proposer des opportunités professionnelles dans les différentes branches d'activités du Groupe. Dans ce cadre, Bouygues Telecom parraine spécifiquement les filières Informatique et Télécoms de CentraleSupélec. Par ailleurs, des relations privilégiées avec l'ESTP [a] existent au travers, d'une part, du parrainage de deux promotions par Colas (2018) et Bouygues Construction (2019), et, d'autre part, d'un partenariat avec Bouygues Immobilier.

L'ambition de ces parrainages est de créer de la proximité avec les étudiants dès leur première année en valorisant la marque et l'offre des entreprises du Groupe. L'objectif étant de préparer le vivier de stagiaires et de jeunes diplômés de demain. Des événements réguliers et un programme de coaching individuel consistant à accompagner les élèves dans leur projet professionnel ponctuent ces trois années de parrainage.

La politique d'accueil des étudiants, menée par les entreprises du Groupe avec les écoles et universités, permet aux étudiants et jeunes diplômés d'accéder à de riches expériences de stages, d'apprentissage et à des opportunités d'embauche.

Cette politique a porté ses fruits : en 2018, les cinq métiers du groupe Bouygues ont été labellisés "Happy Trainees" par ChooseMyCompany. Ce label est décerné aux entreprises préférées des stagiaires et alternants.

Partout dans le monde, recruter les talents de demain nécessite une identification des meilleurs profils. Pour promouvoir l'attractivité de

(a) École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie

Bouygues Construction, certaines filiales telles que celle de Singapour ont inauguré un partenariat avec les institutions locales (Building and Construction University) et sponsorisent des formations de BTP au sein du pays.

En France, la dynamique d'élargissement du réseau des écoles partenaires se poursuit également avec la signature d'un partenariat avec l'ENPC[a]. À l'occasion de la nouvelle promotion de l'*International Program*, vingt-huit étudiants à fort potentiel ont été sélectionnés pour partir en mission dans différents pays. Afin de leur garantir une évolution professionnelle optimale dans le cadre de ce programme, les collaborateurs de **Bouygues Construction** sont coachés et mentorés.

Bouygues Immobilier a renouvelé en 2018 le forum de recrutement consacré aux alternants et organisé simultanément sur ses principaux sites en France. Parallèlement, l'édition 2018 du *Graduate Program* a été lancée. Ce programme permet d'offrir aux jeunes diplômés un parcours sur dix-huit mois à l'issue d'un processus de recrutement sélectif et de créer un vivier de talents interne.

Attirer et fidéliser plus de talents constitue toujours un enjeu majeur pour **Colas.** Le Groupe doit en effet renforcer son attractivité et diversifier ses sources de recrutement pour bénéficier d'une plus grande variété de profils dans un contexte fortement concurrentiel. De nombreux recrutements ont eu lieu, notamment en Île-de-France où sont lancés les projets du Grand Paris Express, afin de réaliser les chantiers et de mener à bien tous les projets, qu'ils soient fonctionnels ou opérationnels. La politique de recrutement de Colas repose notamment sur un engagement continu auprès des écoles (écoles d'ingénieurs, IUT et autres formations de niveau bac + 2 Travaux publics ou Génie civil, Centre d'Égletons, l'école de formation de la profession des travaux publics) afin de favoriser les relations avec les étudiants et de proposer des opportunités de stages, de contrats en alternance, puis d'embauches.

À cet engagement s'ajoutent les actions développées en faveur de la marque employeur.

En 2018, Colas a parrainé la promotion de l'EATP[b], de l'EFIATP[c] et du CFCTP[d] d'Égletons, baptisée "Alain Dupont", dans le cadre de la remise des diplômes aux 461 élèves des différentes formations. Le "Forum Écoles" qui s'est tenu en novembre dans le nouveau siège parisien de Colas et le forum virtuel qui a suivi ont rencontré un vif succès.

Par ailleurs, les filiales de Colas organisent régulièrement des visites de chantier et interviennent localement au sein des écoles. À l'international, ses sources de recrutement sont également multiples (réseaux sociaux, agences locales, sites web, cooptation, partenariats avec les écoles, etc.).

Un stage ou une alternance au sein du groupe **TF1** est souvent une première étape à l'embauche. En effet, 21,6 % des recrutements 2018 en CDD ou CDI ont été réalisés parmi ses alternants et stagiaires.

En 2018, TF1 est partenaire de la Chaire Média et Digital de l'Essec[e] et du programme Explora de l'Edhec[f]. Au travers de ces deux partenariats spécifiques, l'entreprise entend renforcer la proximité avec les étudiants au travers de projets et de sujets d'étude partagés et tutorés dans le cadre de leurs cursus.

Par ailleurs, le programme "TF1 Campus" a été lancé en 2018 auprès de l'ensemble des écoles cibles des différentes filières métiers. Les étudiants bénéficient d'interventions de la part de collaborateurs de l'entreprise.

Bouygues Telecom continue de mener une démarche dynamique d'accueil de stagiaires et d'alternants dans tous les métiers de l'entreprise. Elle entretient des relations privilégiées avec ses écoles et universités cibles dont une vingtaine d'écoles d'ingénieurs, de commerce et de management. Ainsi, Bouygues Telecom a organisé quatre événements en 2018 :

- la "Summer Partner Day" : événement réunissant les représentants des écoles ciblées afin de développer des échanges privilégiés entre l'équipe dirigeante de l'entreprise et ses prescripteurs ;
- le "Talent Day" : journée de recrutement consacrée aux jeunes diplômés ;
- les deux sessions de la "Job Fair" consacrées au recrutement des stagiaires et alternants.

Enfin, afin de professionnaliser le métier de recruteur et d'accompagner la montée en compétence de l'ensemble des RH opérationnels, un programme de formation de quatre jours et demi a été lancé fin 2017 et poursuivi en 2018.

Renforcer les partenariats Écoles à l'international

À l'international, les entités de **Bouygues Construction** sont très actives dans la sphère universitaire. Par exemple, la filiale singapourienne a participé cette année à plusieurs forums et sessions de *networking* (en français, se constituer un réseau) auprès des étudiants de prestigieuses universités telles que la National University et Nanyang Technological University of Singapore. Cette entité a été proactive dans la promotion des opportunités du Groupe lors du forum annuel de l'industrie de la construction qui s'est tenu à Singapour. En Europe, la filiale espagnole de Bouygues Construction, VSL Spain, renforce sa collaboration avec les universités environnantes, tant en Espagne qu'au Portugal.

À l'international comme en France, les filiales de **Colas** continuent de développer les relations Écoles en privilégiant les partenariats dans leur périmètre géographique. En Afrique, par exemple, des partenariats ont été mis en place avec l'Institut Med VI au Maroc, l'Ucac-Icam[g] au Cameroun ou encore l'USTM[h] au Gabon. Colas Maroc est présent sur les forums Emploi "Forum Horizon", "Mena Careers" et "Afric Talents".

En Europe, la plupart des filiales participent aux salons étudiants organisés dans les pays où elles sont implantées et s'appuient sur des partenariats avec les écoles et les universités. Colas UK a renforcé sa politique en matière d'apprentissage en se fixant l'objectif d'embaucher 5 % de son effectif en contrat d'apprentissage d'ici à 2020. Une communication spécifique est réalisée par la filiale britannique à destination de la population féminine. Elle consiste à sponsoriser des événements à travers le réseau "Women in Engineering" : visites de sites, rencontres avec le management, etc.

(a) École nationale des ponts et chaussées
(b) École d'application aux métiers des travaux publics
(c) École de formation initiale par alternance aux métiers des travaux publics
(d) Centre de formation continue des travaux publics
(e) École supérieure des sciences économiques et commerciales
(f) École des hautes études commerciales
(g) établissement d'enseignement supérieur dont la mission est de former, en Afrique et pour l'Afrique, des techniciens supérieurs et des ingénieurs généralistes
(h) Université des sciences et techniques de Masuku

Innover au service des candidats

Pour soutenir cette politique de recrutement et attirer les futurs talents, les métiers du Groupe développent des plans d'action variés. Ceux-ci s'appuient sur des canaux de contact numériques (réseaux sociaux, *job boards*) et des opérations de détection sur le terrain (salons, forums écoles), tout en s'attachant à développer autant que possible une présence commune à tous les métiers. Ainsi, en mai 2018 à Paris, lors de Viva Technology (salon spécialisé Nouvelles technologies), le Groupe a consacré une journée à l'accueil et au recrutement.

L'accès à l'ensemble des offres d'emploi du Groupe à partir du site internet bouygues.com favorise la mise en visibilité des opportunités des métiers. Plus de 1 000 offres au niveau national et international sont disponibles en permanence.

Bouygues Construction a lancé en mars 2018 la campagne de recrutement *"Et pourquoi pas vous ?"*, initialement à l'intention des femmes, cette campagne de recrutement organisée sur deux mois a eu un fort impact sur les réseaux sociaux : 8 000 visites de la plateforme spécifique, dont 1 300 ayant donné lieu à des demandes de prises de contact assurées en moins de 48 heures par les ressources humaines. Cette opération se différenciant fortement des pratiques de recrutement habituelles a permis à Bouygues Construction d'attirer et de recruter des profils atypiques, mais aussi de construire un vivier de profils diversifiés.

Début novembre a été lancée la campagne marque employeur "BYG Interview". Celle-ci repose sur le concept suivant : faire vivre un entretien d'embauche exceptionnel à des candidats. Des vidéos de ces entretiens "nouvelle génération" ont été diffusées tout au long du mois de novembre 2018 sur les réseaux sociaux.

Selon les besoins, des initiatives sont aussi prises localement pour essayer de nouvelles formes d'entretien d'embauche. Par exemple, en 2018, la filiale de Hong-Kong a imaginé des entretiens collectifs faisant appel à la créativité, mais aussi à la capacité des candidats à convaincre. Ces derniers devaient construire un pont à partir de quelques matériaux et présenter leur œuvre et ses vertus à un jury pluridisciplinaire.

En complément du Hub Carrière **Colas** [a] et du site internet Carrières du groupe Bouygues, Colas poursuit sa politique de communication digitale. Elle a engagé un travail de fond sur l'amélioration de l'expérience proposée aux candidats lors du processus de recrutement.

En 2018, Colas a poursuivi ses trois programmes majeurs d'employee advocacy à l'échelle internationale afin d'engager ses collaborateurs à promouvoir la marque employeur et les offres d'emploi sur les réseaux sociaux professionnels :

- l'application "Textkernel" permet de déposer une candidature en moins d'une minute, depuis un ordinateur, un téléphone mobile ou une tablette numérique. Le taux de conversion des candidatures, qui mesure le nombre de candidats déposant un CV après avoir consulté une offre d'emploi, a ainsi été multiplié par plus de trois sur une campagne de recrutement témoin entre 2017 et 2018 ;
- Colas a également lancé un partenariat avec Yaggo, solution de gestion des réponses aux candidats et d'animation de vivier de candidatures. Cette démarche garantit un taux de réponse de 100 % aux candidatures reçues tout en instaurant une relation individualisée, tant dans la forme de la réponse que dans le suivi des candidats à potentiel ;
- enfin, pour développer sa marque employeur, Colas a lancé une vaste campagne de communication d'un nouveau genre, "My job story", fondée sur l'engagement des collaborateurs. Cette campagne s'appuie sur des témoignages vidéo présentant les métiers dans toutes les entités en France et à l'international. Elle est avant tout construite par et pour les collaborateurs qui sont invités à partager des anecdotes de chantier. Celles-ci sont tournées localement avec de simples smartphones, puis traitées ensuite par une agence de communication au format de la campagne. Ces témoignages sont destinés à être publiés sur les réseaux sociaux, au fur et à mesure de leur tournage, sur une période de six mois, de septembre 2018 à mars 2019.

À l'international, Colas a renforcé sa visibilité et sa communication par une utilisation plus intensive des réseaux sociaux. Colas UK s'est vu prolonger en janvier 2018 son accréditation "Investors in people", niveau *Gold*.

En 2018, le groupe **TF1** a organisé avec succès son premier "Talent Dating" visant le recrutement d'alternants et de stagiaires : plus de 4 000 candidatures ont été reçues.

Bouygues Telecom a consolidé sa marque employeur en augmentant fortement sa communication digitale sur ses réseaux sociaux dédiés aux talents. Des contenus vidéo ont mis en valeur les collaborateurs, leurs métiers, leurs expériences, leurs conditions de travail *(life model)*, ainsi que l'engagement de Bouygues Telecom dans une politique responsable et inclusive.

(a) www.hubcarrierecolas.com

Les mouvements : embauches et départs

Périmètre [a] : Monde	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
France	155	3 528	366	4 173	612	2 110	10 944	10 043
Cadres	90	1 423	194	671	328	526	3 232	3 148
Etam	65	1 320	172	1 227	284	1 584	4 652	3 807
Compagnons		785		2 275			3 060	3 088
International		10 819	22	18 137	50		29 028	20 598
Staff [b]		3 639	22	3 082	50		6 793	4 923
Workers [c]		7 180		15 055			22 235	15 675
France + International	155	14 347	388	22 310	662	2 110	39 972	30 641

(a) Taux de couverture : 99,3 % des effectifs du Groupe (périmètre 2)
(b) encadrement, management et personnel technique
(c) compagnon
Indicateur disponible sur bouygues.com : nombre de stagiaires accueillis dans l'année (France)

En France, le rythme des recrutements du pôle d'activités Construction reste à un niveau élevé en raison du nombre d'affaires en cours de réalisation.

Chez Bouygues Construction, le nombre de recrutements a connu une hausse très importante à l'international. Ceci est dû notamment à la signature de deux projets d'envergure au Turkménistan représentant plus de 2 000 recrutements en 2018. En France, la hausse du nombre de recrutés sur l'année est également significative (+ 11 %) et concerne surtout les compagnons (+ 44 %). Elle correspond à la reprise d'activité sur le territoire national (chantiers du Grand Paris).

Chez Colas, la hausse des recrutements concerne essentiellement l'international et plus spécifiquement la population des compagnons (workers). Le volume des recrutements de compagnons a fortement progressé entre 2017 et 2018 (+ 40 %). En Amérique du Nord, en Afrique ou en Asie, le niveau des recrutements de compagnons fluctue massivement et principalement avec la saisonnalité de l'activité.

Périmètre [a] : Monde	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Nombre de départs (tout type de contrat)	70	11 679	402	19 313	667	1 807	33 938	32 312

(a) taux de couverture : 99,3 % des effectifs du Groupe (périmètre 2)
Indicateurs disponibles sur bouygues.com : répartition des départs par motif (France), taux d'instabilité (France)

Périmètre [a] : France	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Nombre de licenciements (effectif permanent)	5	585	24	1 508	117	264	2 503	2 513

(a) Taux de couverture : 52,7 % des effectifs du Groupe (périmètre 6)

Le groupe Bouygues assure la promotion des conventions fondamentales de l'OIT (Organisation internationale du travail) et des droits de l'homme dans tous les pays où il est implanté. Signé en 2006, le Pacte mondial de l'Onu inclut le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, ainsi que l'élimination des discriminations, du travail forcé et du travail des enfants. Chaque année, le Groupe reconfirme l'adhésion à cette démarche.

Très largement diffusés en interne et disponibles sur *bouygues.com*, le code d'éthique du groupe Bouygues et la charte des ressources humaines rappellent à tous les collaborateurs les exigences communes dans ce domaine. Dans des contextes parfois complexes, les responsables opérationnels sont appelés à prévenir toute atteinte aux droits de l'homme dans ce qui relève de leur activité. Le dispositif d'alerte défini par le code d'éthique du Groupe s'applique en cas de risques relatifs à des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales. Il est à noter qu'à l'international, une instance de dialogue social existe dans plus de 66 % des filiales de plus de 300 collaborateurs.

Chaque jour, **Bouygues Construction** déploie les savoir-faire de son capital humain dans 80 pays. Par conséquent, l'entreprise se doit de garantir à ses collaborateurs des conditions de vie selon des standards bien définis. Le kit d'outils de l'installation des bases-vie, dorénavant connu par toutes les entités, est audité par le Groupe. Un kit d'outils (guide des standards "bases-vie", grille d'évaluation, grille d'audit, standards applicables aux sous-traitants) a été diffusé et fait l'objet d'audits de conformité menés par la direction Prévention Santé-Sécurité.

En France, dans la continuité des accords relatifs à la Gestion prévisionnelle des emplois, des Compétences et des Parcours professionnels (2016) et à la Qualité de vie au travail (2017), un accord de référence visant au renforcement de la mixité et à l'amélioration de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au niveau du groupe Colas a été conclu en juin 2018. Cet accord s'articule autour de deux volets – la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes – et définit les principes directeurs partagés par l'ensemble des sociétés du groupe Colas.

Le principe de non-discrimination est réaffirmé régulièrement lors d'interventions réalisées dans le cadre des Universités Colas (formations visant les managers et dispensées à différents stades de leur évolution professionnelle dans le Groupe) et des formations à l'intention des recruteurs.

À l'international, les filiales, notamment celles implantées dans les pays anglo-saxons, mènent des actions de lutte contre les discriminations. Au Royaume-Uni, en Irlande, en Suisse et au Danemark notamment, elles ont établi des déclarations spécifiques et des chartes du management. Elles viennent compléter les chartes du groupe Colas. L'Irlande a prévu un chapitre spécial sur le principe de non-discrimination dans son nouveau manuel RH intitulé *Dignity and respect for all*.

Colas UK, qui mène une politique volontariste sur ces sujets, participe à des études sur la diversité dans les actions de recrutement. L'encouragement à la diversité se traduit par des actions organisées avec des associations d'anciens détenus, d'anciens militaires et de personnes handicapées, des agences d'outplacement [a], etc.

En Suisse, un système de *reporting* garantissant l'anonymat a été établi pour permettre aux collaborateurs de signaler tout acte de discrimination.

La Belgique dispose, par agence, de plans spécifiques concernant les collaborateurs âgés de plus de 45 ans.

Les filiales américaines sont soumises aux lois fédérales relatives à la non-discrimination en termes de recrutement, de fidélisation et de rémunération des collaborateurs. Elles font connaître leur engagement et diffusent leurs offres d'emploi auprès de cabinets spécialisés dans l'intégration des minorités ou dans des journaux spécialisés. L'Université Colas North America dispense des formations à l'éthique. Une procédure anti-harcèlement, avec un numéro vert à la disposition des salariés, est en vigueur aux États-Unis.

Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective

Dans les pays où les conventions de l'OIT sur les libertés syndicales n'ont pas été ratifiées, les filiales ont toutes pour objectif de mettre en place des dispositifs permettant aux collaborateurs de s'exprimer. Le Groupe est en effet convaincu que la qualité du dialogue social est la clé d'une relation humaine harmonieuse.

Chez **Bouygues Construction**, la maturité d'une politique de ressources humaines se mesure avec l'indice de développement RH (IDRH), articulé autour de 21 critères communs à tous les pays. L'audit régulier de cet indicateur dans chaque pays permet de dresser un état des lieux exhaustif du déploiement de la politique RH, de la culture et des valeurs du Groupe, de suivre les résultats d'une filiale d'une année sur l'autre et de mettre en œuvre les pistes d'amélioration adaptées.

Implanté principalement dans les pays de l'OCDE où il réalise la quasi-totalité de son activité, Colas est peu présente dans des pays présentant des risques importants en matière de liberté d'association, de travail forcé ou obligatoire, de travail des enfants ou de discriminations.

Le recours à la sous-traitance est limité.

Existence à l'international d'une représentation du personnel [a]

Périmètre [b] : International, hors France (sociétés de plus de 300 salariés)	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2018 Groupe	2017 Total Groupe
Existence à l'international d'une représentation du personnel		55 %		80 %			67 %	63 %

(a) Bouygues SA et divers, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom ne sont pas concernés par cet indicateur du fait de son périmètre. Seules sont concernées les sociétés de plus de 300 collaborateurs présentes à l'international hors Alpiq Intec et Kraftanlagen.

(b) taux de couverture : 28,9 % des effectifs du Groupe (périmètre 8)

(a) programme d'accompagnement individuel qui a pour objectif le retour à l'emploi d'un collaborateur quittant l'entreprise

Élimination du travail forcé ou obligatoire et abolition effective du travail des enfants

Le respect des valeurs et des principes fondateurs en matière de droits de l'homme est affirmé au travers du code d'éthique du groupe Bouygues et de sa charte RH. La charte RSE fournisseurs intègre l'interdiction du recours au travail forcé ou obligatoire.

Au-delà du strict respect des recommandations de l'OIT concernant le travail des enfants, les sociétés du groupe Bouygues veillent également à ce que ces règles soient respectées par leurs partenaires grâce à la charte RSE fournisseurs (cf. rubrique 3.4.3 "Partenaires, fournisseurs et sous-traitants").

3.2.2 Le progrès humain dans la vie quotidienne des collaborateurs

3.2.2.1 Une organisation du travail adaptée et évolutive

L'organisation du temps de travail dépend du contexte local des métiers et du cadre légal, variable d'un pays à l'autre.

Les décisions se prennent en tenant compte de la recherche de la satisfaction des clients et de la préservation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs.

Adapter et organiser le temps de travail

De nombreuses initiatives sont menées chez **Bouygues Construction** (sous le label interne Harmonies) portant sur les thématiques suivantes : comportements managériaux, parentalité, organisation et efficacité du travail, environnement de travail/chantier, management de soi.

Une gestion optimale du temps de travail est l'un des facteurs clés de la qualité de vie au travail. À titre d'exemple, les collaborateurs sont de plus en plus sensibilisés à la déconnexion s'ils travaillent en dehors des horaires habituels. Cette sensibilisation se manifeste par l'intermédiaire de pop-up et messages d'alertes, conformément à l'accord QVT (Qualité de vie au travail) signé par toutes les entités de Bouygues Construction. Faciliter la gestion du temps des collaborateurs requiert également la proposition de services facilitant leur vie quotidienne. Ceci a donné lieu à l'inauguration des "e-conciergeries" partout en France et à l'installation d'une télécabine médicale. Inaugurée en 2018 au siège de Bouygues Construction, celle-ci permet aux salariés d'avoir accès à des e-consultations médicales, simplement et rapidement, depuis leur lieu de travail.

Sur le périmètre Monde de **Colas**, l'organisation du temps de travail prend en compte la saisonnalité de l'activité de construction et d'entretien des infrastructures de transport.

En France

L'organisation du temps de travail privilégiée est basée sur l'annualisation et le forfait jours. L'annualisation et le régime de modulation du temps de travail, appliqués aux compagnons et aux Etam de la filière Exploitation, permettent d'organiser le travail selon la saisonnalité tout en valorisant les heures supplémentaires. Dans les activités telles que Ferroviaire et Signalisation routière de Colas, où la sécurité impose de réaliser des travaux de nuit, il existe des modalités spécifiques d'organisation du travail.

Le régime du forfait jours appliqué aux cadres s'étend progressivement à la population des Etam – Agents de maîtrise.

L'outil de gestion des temps d'activité et de repos des salariés en forfait jours assure un suivi mensuel des journées travaillées, de repos et de congés. Il favorise aussi une communication régulière entre le manager et son collaborateur sur la charge de travail, et l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée.

À l'international

La saisonnalité de l'activité impacte également l'organisation du temps de travail. En Amérique du Nord par exemple, en raison des conditions climatiques, les travaux sont principalement réalisés entre les mois d'avril et de novembre, avec une proportion importante de salariés saisonniers. Les collaborateurs sont réembauchés d'une année sur l'autre.

Au Canada, pendant les périodes d'activité, le temps de travail est réglementé par les dispositions provinciales et, pour les ouvriers syndiqués, par les accords collectifs. Dans la plupart des sociétés canadiennes, une *Fatigue Management System Policy* (politique de gestion de la fatigue) est en place et permet d'assurer le suivi des heures travaillées et du temps de repos.

En Europe, l'annualisation du temps de travail est en vigueur dans la plupart des pays, en ligne avec les législations locales. La flexibilité favorise le travail pendant les saisons les plus propices à la construction. En fin d'année ou à l'occasion de nouveaux projets, les entités publient le calendrier de l'activité pour l'année à venir et le soumettent aux représentants du personnel. Dans des pays tels que la République tchèque, l'Autriche, le Danemark et l'Islande, les filiales ont recours aux saisonniers pour les pics d'activité.

En Afrique, l'organisation du temps de travail est basée sur la législation de chaque pays. Les heures effectuées au-delà du temps normal de travail sont rémunérées en heures supplémentaires. Sur certains chantiers, le personnel bénéficie de temps de repos en fin de mois ("trêve de fin de mois").

Pendant la période de Ramadan dans certains pays, les rythmes de travail sont adaptés au contexte.

Au sein de **TF1**, un certain nombre de mesures d'organisation du travail existent déjà.

Signataire de la charte de la parentalité, le groupe TF1 permet aux parents collaborateurs de pouvoir assurer leurs responsabilités familiales et professionnelles. Par exemple :

- dès le quatrième mois de grossesse, la salariée peut télétravailler à temps partiel ou temps plein afin notamment d'éviter la fatigue due au trajet ;
- sont prévus des jours d'absence rémunérés pour enfants malades (6 jours pour 1 enfant, 9 jours pour 2 enfants, 12 jours pour 3 enfants et plus) et pour les parents ayant des enfants en situation de handicap (5 jours d'absence rémunérés par enfant et par an) ;
- enfin, les frais de garde des enfants de moins de trois ans sont co-financés à raison de huit euros par jour de garde et dans la limite de 1 830 euros par année.

Depuis 2000, **Bouygues Telecom** a mis un outil de gestion du temps à disposition des managers et collaborateurs.

Lorsque la situation médicale de ses collaborateurs l'exige, Bouygues Telecom peut adapter l'organisation de leur temps de travail, notamment pour les personnes en situation de handicap. De même, l'accord "Contrat de génération" prévoit un aménagement des horaires et du temps de travail pour les collaborateurs seniors de la Relation Clientèle.

Adopter de nouvelles formes d'organisation du travail

En France, le groupe Bouygues a organisé le recours au télétravail qui peut générer à la fois satisfaction des collaborateurs concernés et gains pour l'entreprise (amélioration de la productivité, optimisation de l'occupation des surfaces de bureaux). Ainsi, les différents métiers du Groupe :

- font appel à des méthodologies organisationnelles flexibles et des espaces de *coworking* (bureaux partagés) ;
- formalisent une stratégie pour prévenir la surcharge cognitive (stress, burn-out, harcèlement) ;
- signent des accords sur la qualité de vie au travail ;
- organisent des enquêtes anonymes de perception auprès des collaborateurs ;
- abordent le sujet de la charge de travail et l'équilibre de vie au travail une ou deux fois par an lors des entretiens annuels dans tous les métiers du Groupe ;
- mettent en place des dispositifs d'alerte (remontée des plaintes) ;
- disposent d'une politique pour maintenir l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et ont, pour certaines d'entre elles, signé la charte de parentalité (Bouygues Construction, TF1 et Bouygues Telecom). Bouygues Telecom dispose également d'un observatoire du bien-être et du stress.

La démarche "Place to BY" de **Bouygues Construction,** qui consiste à ouvrir des espaces de *coworking* accessibles à tous, notamment sur les chantiers, connaît un essor en France. L'année 2018 a été marquée par l'internationalisation de la démarche Harmonies garante du bien-être au travail. En prenant compte des spécificités de chaque pays, la politique de bien-être au travail est en cours de déploiement en Australie, au Maroc, au Royaume-Uni et en Suisse.

Bouygues Immobilier a repensé les espaces de travail pour ses clients en immobilier d'entreprise et aussi, en lien avec la culture numérique et l'évolution des pratiques managériales, pour ses collaborateurs. C'est ainsi que son siège social, *Galeo*, et de nombreux sites se sont transformés en espaces de travail partagé axés sur les usages, la collaboration et le bien-être au travail.

En 2018, la direction Ressources humaines s'est aussi dotée d'un "lab RH" consacré à l'accompagnement de la transformation de Bouygues Immobilier par l'expérimentation de nouvelles méthodes et formes d'organisation. Il a pour principale mission de contribuer à développer la capacité de Bouygues Immobilier à mettre en œuvre et accompagner le changement (par exemple, des ateliers sur l'intelligence collective, sur l'efficacité des réunions).

Un accord relatif à la qualité de vie au travail et concernant toutes les filiales métropolitaines de **Colas** a été signé le 1er décembre 2017 et mis en application en 2018.

Cet accord a ouvert de nouveaux modes d'organisation de travail aux collaborateurs :

- par le développement du télétravail sous plusieurs formes ;
- en facilitant le recours au travail à distance occasionnel, qui s'apparente à un télétravail sous une forme plus flexible, plus particulièrement adaptée à l'encadrement d'exploitation.

L'accord offre également des services aux collaborateurs afin de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle et familiale, à savoir :

- une aide aux devoirs de leurs enfants, avec un accès gratuit à un soutien scolaire (couvrant toutes les classes du CP au baccalauréat) et à un service d'accès en ligne à des professeurs ;
- une garde d'enfants avec une mise à disposition d'une plateforme sociale de services à domicile.

De nouvelles mesures prévues par cet accord seront mises en œuvre en 2019 (salariés aidants et plateforme d'assistance juridique et administrative).

TF1 s'est lancée en mai 2017 dans un projet de réaménagement de l'ensemble de ses surfaces de bureaux afin de s'adapter aux nouvelles formes de travail. Ce projet, baptisé Nextdoor du nom de la coentreprise créée par Bouygues Immobilier, est prévu jusqu'à fin 2020 avec 33 000 m² de surface à réaménager.

Chez **Bouygues Telecom,** le thème de la charge de travail et de l'équilibre de vie au travail est abordé deux fois par an lors des entretiens annuels. Des dispositifs d'alerte (remontée des plaintes) ont également été mis en place. Dans les nouveaux entretiens de performance lancés en 2018, Bouygues Telecom a offert aux collaborateurs la possibilité de donner leur avis sur la qualité de vie au travail, en termes d'appréciation et de ressenti de la charge de travail. Une alerte est adressée aux ressources humaines si besoin.

Nombre d'heures travaillées

Périmètre* : Monde	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2017 Total Groupe	2017 Total Groupe
Nombre d'heures travaillées	704 479	97 310 717	2 871 104	111 508 974	4 671 754	11 816 085	228 883 113	222 847 775

(a) taux de couverture : 94,4 % des effectifs du Groupe (périmètre 4)
(b) Le calcul de cet indicateur n'intègre pas les intermittents travaillant pour TF1 en 2018.

Régime de temps de travail des collaborateurs

Périmètre [a] : France	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Horaire	36,0 %	52,1 %	33,1 %	80,1 %	33,9 %	53,6 %	64,8 %	65,4 %
Forfait (y compris cadres dirigeants)	64,0 %	47,9 %	66,9 %	19,9 %	64,1 %	46,4 %	35,2 %	34,6 %

(a) taux de couverture : 52,7 % des effectifs du Groupe (périmètre 6)
L'indicateur du par son acception française exclut l'international.
Indicateur disponible sur bouygues.com : nombre moyen de collaborateurs travaillant à temps partiel (France)

Absentéisme

Périmètre [a] : Monde	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Nombre de jours d'arrêt consécutifs à un accident du travail	2	23 557	181	50 780	447	3 365	83 332	78 610

(a) taux de couverture : 84,4 % des effectifs du Groupe (périmètre 6)

Taux d'absentéisme [a]

Périmètre [b] : France	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Taux d'absentéisme [c]	0,4 %	3,5 %	2,0 %	5,0 %	2,5 %	4,8 %	4,3 %	4,5 %

(a) effectifs actifs en contrats permanents
(b) taux de couverture : 52,7 % des effectifs du Groupe (périmètre 6)
(c) le taux d'absentéisme est défini comme le décompte en jours calendaires des arrêts consécutifs aux accidents de travail, de trajet, aux maladies professionnelles et aux maladies rapporté à [effectif CDI moyen x 365].

Après trois années consécutives de diminution, le nombre de jours d'arrêt est en augmentation chez Bouygues Construction. Cette tendance s'explique par l'implantation nouvelle, ou l'augmentation du volume, d'activités à forte technicité dans des régions à faible culture de sécurité. Dans ces régions, un certain temps est nécessaire pour l'implantation et l'appropriation des politiques et processus du Groupe.

Le groupe Bouygues est présent dans des métiers particulièrement exposés aux risques d'accident du travail. Il se donne pour objectifs de réduire le nombre et la gravité de ces derniers. Au-delà des mesures qu'elles prennent pour la sécurité, les filiales ont une politique visant à améliorer la santé de leurs collaborateurs.

Il est à noter que la prévention du risque routier et des risques psychosociaux (assortis, pour ces derniers d'enquêtes, de systèmes d'alerte et de formations aux bonnes pratiques de management) fait l'objet d'actions dans tous les métiers.

Renforcer la sécurité au travail

C'est sur les chantiers que la nécessité de la prévention est cruciale. Les activités de construction du Groupe déploient donc des efforts très soutenus (équipements de sécurité, formations, détection et suivi des "presque accidents"). En France, les politiques en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail sont déployées en concertation avec les instances de représentation des salariés. Enfin, la mise en place d'un système de management de la sécurité, associé parfois à une certification selon l'Ohsas 18001, constitue la base organisationnelle des unités opérationnelles de Bouygues dans le secteur de la construction.

Les entités du Groupe œuvrent activement à l'amélioration de la sécurité de toutes les personnes qui travaillent sur leurs sites. L'intégrité physique des personnes étant en jeu, elles exigent de leurs fournisseurs qu'ils aient un niveau d'exigence identique pour la sécurité du travail lorsqu'ils interviennent sur des sites de Bouygues. À cet égard, il est de la responsabilité du fournisseur de signaler toute anomalie constatée au directeur du site du groupe Bouygues sur lequel il intervient (extrait de la charte RSE fournisseurs et sous-traitants Bouygues, en annexe de ses contrats d'achat).

Pour déployer la politique de sécurité, les dirigeants des filiales s'appuient depuis de nombreuses années sur un réseau mondial de "préventeurs" et sur une large gamme d'outils de prévention : formations à la sécurité, à la conduite apaisée et aux premiers secours ; quarts d'heure Sécurité (*starters*) ; actions de sensibilisation ; analyses des accidents ; partage des meilleures pratiques ; challenges inter-filiales et trophées ; classement semestriel, etc.

Afin de renforcer encore davantage la coopération et le partage entre les différentes entités du groupe **Bouygues Construction**, et garantir la cohérence globale des règles internes et des actions engagées en matière de Prévention Santé & Sécurité, une modification de l'organisation hiérarchique/fonctionnelle de la filière est intervenue au troisième trimestre 2018. La gouvernance de la Prévention Santé & Sécurité est portée par un comité permanent réunissant à fréquence régulière les responsables Santé & Sécurité de Bouygues Construction afin de piloter la démarche et coordonner les actions.

Dans le cadre de cette nouvelle gouvernance, Bouygues Construction a décidé de doter l'ensemble de ses entités d'un outil de pilotage universel, multimétiers, proactif de sa performance Santé & Sécurité et centré sur le projet/chantier/activité/service, c'est-à-dire au plus près de la structure décisionnelle sur le terrain. Cet outil vise à collecter et stocker des données, à extraire, analyser et exploiter celles-ci, pour mettre à disposition dans le cockpit du management des indicateurs et informations codifiés ou retraités répondant aux objectifs d'un pilotage proactif et réactif. Le déploiement de cet outil est prévu pour le second semestre 2019.

Bouygues Construction poursuit sur le terrain le déploiement de ses douze fondamentaux, définis en 2017 et lancés lors de la Journée mondiale de la Sécurité du 13 juin 2017. Ces douze fondamentaux sont portés au quotidien dans la campagne de communication "We Love Life". En parallèle, Bouygues Construction renforce sa politique de port des équipements de protection individuelle (EPI) en France et à l'international. Des actions sont par ailleurs conduites afin de rationaliser les équipements mis à disposition.

Les formations du cycle "Leader Sécurité" visent l'acquisition de principes et comportements de base en matière de sécurité. Organisées selon trois modules (chefs d'équipe et compagnons encadrants/maîtrise, encadrement travaux de proximité/hiérarchies travaux), elles se poursuivent à un rythme soutenu de deux à quatre sessions par mois. En 2018, plus de 760 collaborateurs auront ainsi été formés.

Depuis 2018, le label Chantier "Top Site" est déployé sur l'ensemble de ses opérations dont un axe est en particulier développé sur les aspects Santé & Sécurité.

Bouygues Construction poursuit, par ailleurs, le déploiement des méthodologies d'enquête approfondie et de recherche de causes suite à accident, presque accident, ou tout événement qualifié "HiPo" pour *High Potential*. Elle poursuit également sa politique de suppression des risques pour lesquels les réponses techniques ne sont pas suffisamment efficaces aujourd'hui.

Ainsi, Bouygues Construction interdit l'utilisation de la meuleuse 125 sur tous ses chantiers tant qu'un outil répondant pleinement à ses exigences de sécurité, active et passive, n'aura pas été proposé par ses fournisseurs. Les services spécialisés de l'entreprise recherchent d'ailleurs des solutions avec ses fournisseurs. De même, est poursuivie la politique de suppression des échelles, escabeaux et marchepieds dans la quasi-totalité de ses activités, les rares exceptions (sites occupés, certaines activités clairement identifiées) faisant l'objet d'analyses de risques spécifiques et de mesures de protection appropriées. Autre exemple : en 2018 a été mis en production un prototype d'une nouvelle banche (B 18) plus performante et plus ergonomique pour des tests en situation réelle sur chantier dès le mois de mai 2018.

Par ailleurs, les séances d'échauffement musculaire avant de débuter l'activité sur chantier se renforcent ; elles s'appuient sur un programme spécifique développé par des spécialistes en coopération avec les ergonomes du pôle Ergonomie de Bouygues Construction.

Au niveau des produits chimiques utilisés, Bouygues Construction poursuit sa priorité d'utilisation des produits dont les cotations Risques INRS [a] sont faibles ou moyennes. Enfin, des procédures de substitution sont mises en place sur des huiles de coffrage ou sur des peintures contenant des solvants.

Avec ses partenaires, Bouygues Bâtiment France-Europe a lancé une démarche "Accompagnement des partenaires" pour élever la culture de sécurité de ses sous-traitants sur l'ensemble de ses chantiers, en phases Gros œuvre et Tous corps d'état.

Bouygues Energies & Services a déployé en 2018 sa panoplie d'outils d'accueil et intégration de ses nouveaux collaborateurs, partenaires et intérimaires : définition d'un parcours d'intégration local, réalisation d'outils de formation renforcée à la sécurité des personnels temporaires (intérimaires, apprentis, etc.), nomination de tuteurs ou parrains chargés de transmettre la culture de sécurité auprès des nouveaux embauchés, déploiement de la démarche "Briefing" dans certaines entités (chaque collaborateur formalise un message de sécurité en début de journée).

Dans le cadre de son projet d'entreprise "Beyond – On the road to 2023", Bouygues Bâtiment International axe sa démarche de prévention sur la maîtrise des risques majeurs, avec l'objectif d'atteindre le "Zero High Potential Accident" à échéance 2023. En parallèle, Bouygues Bâtiment International a déployé le "#Safety Act", référentiel Santé & Sécurité de l'entreprise, numérisé pour être accessible par tous, sur tablettes et smartphones, dans les trois principales langues utilisées sur ses chantiers (français, anglais et espagnol).

À chaque événement grave, Bouygues Bâtiment International réalise des "Video Safety Alerts" pour expliquer les circonstances et pour en partager l'analyse des causes, ainsi que les enseignements. Toutes ces vidéos sont disponibles en version sous-titrée (anglais, français et espagnol), ainsi qu'en haute ou basse définition, pour en faciliter l'accès sur les sites de l'entreprise.

La formation demeure un axe principal d'action en matière de sécurité chez **Bouygues Immobilier**. Ainsi, un *"e-learning"* (formation en ligne) est à disposition de tous les collaborateurs qui rejoignent l'entreprise pour leur présenter les principaux risques et procédures à respecter (par exemple, un module "Accueil Sécurité" lors de l'intégration). Il vient compléter la formation présentielle du management opérationnel en agence ou sur ses opérations (sauveteurs secouristes du travail, sécurité Chantier, etc.).

Pour sensibiliser ses collaborateurs, Bouygues Immobilier a organisé le 7 juin 2018 la "Journée de la Sécurité" au sein de toutes ses implantations en France et à l'international.

La sécurité est la valeur n° 1 de **Colas** et le "zéro accident" son objectif. La politique Santé-Sécurité est articulée autour de quatre axes :

- le respect des règles ;
- la formation et l'information ;
- la conception des chantiers et des processus en toute sécurité ;
- la vérification des plans d'action.

En 2018, la "Safety Week" annuelle du groupe Colas a porté sur la lutte contre les addictions (drogues, alcool, médicaments psychotropes et règles d'utilisation des téléphones portables). Ils viennent enrichir sa politique de sécurité.

D'autres actions significatives sont mises en œuvre :

- déploiement des journées "Culture Sécurité" en métropole pour tout nouvel arrivant dans le groupe Colas (2 500 à 3 000 collaborateurs concernés par an) ;
- démarche VHS (visite hiérarchique de sécurité) chez Colas Centre-Ouest, également en cours de déploiement chez Colas Rail et Colas Sud-Ouest ;

(a) Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

- processus "Goal Zero" déployé au Canada, avec Caterpillar Safety Services ;
- démarche "Culture Sécurité" initiée chez Spac avec l'ICSI [a] ;
- formations en réalité virtuelle sur le risque d'écrasement lors des journées "Nouvel" ;
- en cours avec Volvo Equipment, projet sur le risque d'écrasement qui permet d'alerter à la fois des piétons se trouvant dans la zone interdite autour d'un engin et son opérateur. Ce dispositif s'appuie sur l'intelligence artificielle appliquée à la reconnaissance d'une présence humaine.

Dès leur entrée chez **Bouygues Telecom,** les nouveaux collaborateurs, alternants et stagiaires, sont invités à prendre connaissance, au moyen des modules de formation "en ligne", des règles et instructions à respecter au sein de l'entreprise en matière de sécurité. Ils peuvent ainsi prendre connaissance des règles s'appliquant à leur activité. Bouygues Telecom a également systématisé des commissions Santé Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) dans tous ses établissements, y compris dans ceux qui ne sont pas astreints à la nouvelle législation sur les instances représentatives du personnel.

Accidents du travail

Périmètre [a] : Monde	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Taux de fréquence [b] des accidents du travail des collaborateurs	2,8	3,6	2,4	6,7	3,0	5,7	5,2	5,0
Taux de gravité des accidents du travail des collaborateurs		0,29	0,06	0,46	0,1	0,28	0,36	0,36
Nombre d'accidents mortels		4		6		1	11	8

(a) Taux de couverture : 94,4 % des effectifs du Groupe (périmètre 4)

(b) nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées. En France, il s'agit des accidents avec arrêt supérieur à un jour, déclarés et reconnus par la CNAM. Indicateur 2018 bénéficiant d'un niveau d'assurance raisonnable de la part de l'OTI

(c) nombre de jours d'arrêt consécutifs à un accident du travail x 1 000/nombre d'heures travaillées. Indicateur 2018 bénéficiant d'un niveau d'assurance raisonnable de la part de l'OTI

Les indicateurs du pôle Activités de construction connaissent une dégradation.

Bouygues Construction a identifié des axes de progrès pour lesquels elle conduit des actions globales au sein de toutes ses composantes (études, méthodes, matériels, travaux, formation) afin de réduire l'accidentologie d'activités identifiées à haut risque. Ces actions portent prioritairement, pour 2019, sur les activités de levage/manutention et sur les travaux en hauteur.

La démarche Culture Sécurité lancée fin 2018 en France métropolitaine doit permettre à Colas de franchir un nouveau cap. Elle va se déployer en métropole sur l'ensemble des filiales (hors SPAC) jusqu'en 2022.

Néanmoins, onze accidents mortels sont à déplorer en 2018 et des plans d'action ont été mis en place.

Dans la filiale marocaine de Bouygues Construction, deux accidents mortels ont eu lieu. Sa direction Santé Sécurité a mis en place des actions correctives (vidéo pédagogique et évolution du matériel en cause).

Pour Colas, il faut citer, parmi les mesures correctives, l'instruction sur les protocoles de consignation/déconsignation diffusée dans l'ensemble des pays, qui concerne essentiellement les sites industriels ; le "Safety Meeting" sur les situations dégradées qui a été notamment intégré aux formations "Nouvel arrivant".

Préserver la santé au travail

Depuis plusieurs années, une démarche Ergonomie a été lancée au sein de **Bouygues Construction** dans le but premier de réduire la pénibilité des métiers de production.

Des expérimentations se poursuivent sur des produits et équipements de R&D tels que le "Bras Zero G" ou l'"ExoVest". Un groupe de travail sur la manutention de charges est ainsi constitué avec le E-Lab, pôle de recherche, de développement et d'innovation du groupe Bouygues.

L'intégration par les collaborateurs des principes ergonomiques fondamentaux comme prérequis à l'installation d'une situation de travail est donc un axe de travail prioritaire.

Bouygues Construction poursuit ses actions de protection contre le bruit et la poussière par :

- un travail sur les outils (réduction des vibrations et du bruit émis) ;
- le choix d'équipements de protection individuels (EPI) adaptés (bouchons d'oreilles moulés sur mesure) ;
- la sensibilisation des compagnons au port systématique des EPI pour une protection complète.

Les démarches de rationalisation entreprises par la filière Matériel de Bouygues Construction ont permis de sélectionner des produits respectant des critères de qualité et de sécurité.

Bouygues Construction renforce le volet "lutte contre les addictions" de sa politique d'entreprise, déclinée dans les règlements intérieurs de chaque unité opérationnelle à partir d'un format cadre. Cette politique est :

- communiquée au moyen des supports dématérialisés de l'entreprise (Intranet, réseaux sociaux d'entreprise, etc.) ;

(a) Institut pour une culture de sécurité industrielle

rappelée lors de chaque grand événement ou action de communication institutionnelle ou filiale (conventions, séminaires, etc.) ; et

cultivée par le management (exemplarité, rappel en réunion, mise en œuvre effective sur site, etc.).

Afin de permettre sa mise en œuvre opérationnelle, les règlements intérieurs sont complétés de quatre procédures de test ou contrôle.

Fin 2018, le plan Santé 2019 a été lancé dans le cadre de la démarche Harmonie. Il est structuré autour des quatre axes suivants :

ergonomie et environnement du travail ;

équilibre de vie ;

surveillance de l'état de santé physiologique et psychologique ;

organisation du travail.

Le 9 avril 2013, Bouygues Construction a signé un accord avec les partenaires sociaux, s'engageant ainsi à déployer cette démarche dans toutes les entités et tous les pays.

Des journées de sensibilisation sur site sont réalisées en France au travers des "Ateliers de la santé" afin de sensibiliser les collaborateurs sur la préservation de leur capital Santé. Des formations à l'ergonomie, tant pour les collaborateurs de méthodes que pour les "préventeurs", sont désormais déployées sur la plupart des sites à l'international, dans plusieurs pays, avec diagnostic et propositions d'actions, et sensibilisation des équipes.

Mise en place en 2014, la démarche Satin (enquête de satisfaction traitant spécifiquement de la qualité de vie au travail) a été relancée en 2018 dans l'ensemble des filiales métropolitaines de **Colas.** Un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des collaborateurs. Les retours ont permis de bâtir dans chaque filiale un plan d'action pour améliorer la qualité de vie au travail et diminuer les risques psychosociaux.

Dans le domaine de la santé, des actions spécifiques continuent à être menées afin de limiter :

- les troubles musculosquelettiques : par exemple, des formations de prévention des risques liés à l'activité physique dispensées aux compagnons ou mise à disposition d'exosquelettes "ExoPush" co-construits par des ingénieurs, des compagnons et des experts de Colas. Objectif : permettre de réduire l'effort des équipes de mise en œuvre manuelle des enrobés tout en améliorant leurs conditions de travail grâce à une posture plus verticale et un rythme cardiaque abaissé (plus de quarante unités déployées en Australie, Belgique, Danemark, Europe centrale, France et Suisse) ;

l'exposition au bruit (port obligatoire des protections auditives) ; il a été décidé que la "Safety Week 2019" aurait le bruit pour thème principal ;

l'exposition aux ultraviolets (rappel du port de vêtements couvrants et déploiement de la mise à disposition de nouveaux tee-shirts à manches longues).

Colas met également en œuvre des dispositifs et des actions visant à réduire au maximum l'exposition de ses collaborateurs aux fumées de bitume, aux poussières de silice et aux solvants chlorés. À titre d'exemple sur la diminution des expositions aux fumées de bitume mise en œuvre depuis plusieurs années, sa stratégie est déployée mondialement selon deux axes :

réduire la température d'utilisation du bitume puisque la quantité de fumées émises est divisée par deux, chaque fois que la température est abaissée de 12 °C. Le programme de recherche & développement en cours pour continuer sur la voie des enrobés tièdes est par ailleurs complété par des actions de communication auprès des clients pour les convaincre d'adopter les enrobés tièdes en substitution des enrobés classiques à chaud ; en 2016, l'INRS[a] a conclu à une diminution statistique de 25 % des expositions en cas d'utilisation d'enrobés tièdes (cf. indicateur ci-après) ;

renouveler la flotte de finisseurs (matériels de mise en œuvre des enrobés) avec des équipements pourvus d'un dispositif d'aspiration de fumées.

Colas participe, également, dans le cadre de la campagne FNTP/OPPBTP[b] aux mesures des processus émissifs de poussière cristalline.

En 2018, la "Safety Week" (25-29 juin) s'est tenue sur le thème de la lutte contre les addictions. Cette campagne s'est appuyée sur un film intitulé *Sous influence* (récompensé par deux trophées lors du Festival du film Sécurité d'Enghien-les-Bains) et des quiz vidéo présentés par les managers, des fiches récapitulatives à destination de l'ensemble des collaborateurs et des affiches.

Chez **TF1,** les formations "My Osteopratic' - gestes et postures" sont dispensées chaque année aux collaborateurs exposés au port de charge et à de mauvaises postures. Depuis septembre 2018, deux consultations hebdomadaires d'ostéopathie sont proposées sur le site de Boulogne-Billancourt afin de prévenir les troubles musculosquelettiques.

Bouygues Telecom propose sur son site "Prévention et Santé" de nombreux dispositifs permettant de favoriser le bien-être et l'équilibre de vie tels que la salle de détente ("Cosy Room"), une salle de sport, un dispositif d'écoute et d'accompagnement par un psychologue, l'observatoire médical du bien-être et du stress mis en place depuis 1999 avec la société Préventis, des ateliers de sensibilisation aux rythmes du sommeil, de relaxation, etc.

Nombre de collaborateurs reconnus en maladie professionnelle[a]

Périmètre : France	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2018	2017 Total Groupe
Nombre de collaborateurs reconnus en maladie professionnelle[a]		94		122		1	217	185

(a) taux de couverture : 52,7 % des effectifs du Groupe (périmètre 6)
L'indicateur de par son acception française exclut l'international.

(a) Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
(b) Fédération nationale des travaux publics/Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics

Le Groupe s'efforce de proposer une protection sociale à ses collaborateurs, tant en France qu'à l'international.

En France, l'ensemble des salariés bénéficie d'une couverture Prévoyance (arrêt de travail de longue durée et décès) et Frais de santé, avec des niveaux de garanties sensiblement supérieurs aux minimums légaux (contrat responsable notamment) et conventionnels. Au-delà de la participation à la couverture Frais de santé du salarié, le Groupe participe également au financement de celle des membres de sa famille.

Le Plan de prévoyance Groupe assure la couverture des collaborateurs de Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom et Bouygues SA. Ce plan propose depuis 2018 de nouveaux services visant à faciliter :

- la prévention (programmes de coaching contre le mal de dos, le tabagisme, le stress, etc.) ; et
- l'accès aux soins des salariés et de leur famille par un service de téléconsultation médicale accessible en France et à l'étranger, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 (consultation gratuite).

Un nouveau service a été proposé en 2018 : deuxiemeavis.fr est un service en ligne qui permet aux patients confrontés à une maladie grave, rare ou invalidante, d'obtenir un deuxième avis médical auprès de médecins qui ont un très haut niveau d'expertise dans leur domaine.

Le Groupe a également mis en place une mutuelle "sur mesure" pour les anciens salariés. Ce contrat permettra aux collaborateurs sur le départ de bénéficier d'une continuité de leur couverture Frais de santé en bénéficiant des mêmes services (tiers payant, téléconsultation médicale, réseau d'opticiens, etc.) sans formalité médicale d'adhésion, sans délai de carence et avec des frais de gestion identiques à ceux des salariés (hors frais de prélèvement bancaire). Deux niveaux de garanties seront proposés : un niveau strictement identique à celui des salariés, ainsi qu'un niveau inférieur pour les personnes ayant des besoins médicaux moins élevés ou des moyens financiers limités.

Enfin, pour les salariés en suspension de contrat de travail, la couverture Frais de santé pourra désormais être maintenue pour tous les cas de suspension de contrat de travail. Jusqu'à maintenant limitée aux congés parentaux d'éducation, de formation et sabbatique, le maintien sera notamment possible en cas de congés de solidarité familiale et de proche aidant.

Le groupe Bouygues a lancé en juin 2018 la réalisation d'une cartographie des couvertures sociales en vigueur dans l'ensemble de ses implantations pérennes (hors Hexagone). Les résultats sont attendus pour le premier trimestre 2019. Cette étude porte sur les couvertures Décès, Invalidité d'origine professionnelle ou non, Santé, Maternité et Retraite. Elle concerne soixante-deux pays, six départements ultra-marins et plus de 200 sociétés juridiques pour environ 67 000 collaborateurs. L'objectif est d'obtenir une plus grande visibilité des couvertures sociales et de les positionner par rapport à la pratique du marché local pour les améliorer si nécessaire.

On notera toutefois que 100 % des collaborateurs d'entités de plus de 300 salariés à l'international bénéficient d'ores et déjà d'une couverture sociale.

Les deux priorités du groupe Bouygues en termes de relations sociales sont de veiller à la qualité des échanges avec les partenaires sociaux et d'animer le dialogue avec les collaborateurs.

Le Groupe considère que la fonction syndicale et les institutions représentatives des collaborateurs constituent un élément essentiel d'une politique sociale de progrès et qu'elles contribuent à ce titre à la bonne marche des entreprises du Groupe. L'établissement d'un dialogue permanent avec celles-ci permet d'entretenir des relations constructives. La qualité du climat social constitue un atout particulier des métiers de Bouygues au sein de leurs différents secteurs d'activité. À titre d'exemple, chez Bouygues Telecom, les nouvelles instances de représentation du personnel (comités sociaux et économiques) ont été mises en place par accord unanime avec les organisations syndicales représentatives de l'entreprise.

En complément de ceux alloués par les métiers, des moyens mis à disposition des organisations syndicales ont été déterminés au niveau du Groupe par un accord signé en 2005. Outre les instances de dialogue social des filiales, le comité de Groupe France (trente représentants issus des différents comités d'entreprise et CSE [a] du Groupe) et le comité d'entreprise européen (vingt-quatre représentants de douze pays) sont des instances privilégiées pour les rencontres entre les représentants syndicaux de tous horizons et les dirigeants du Groupe. Ils permettent un échange ouvert sur les perspectives économiques et financières, ainsi que les évolutions en matière d'emploi, de politique sociale, d'hygiène et de sécurité.

Avec une vaste représentation du personnel (3 676 élus et 359 instances), le Groupe bénéficie d'une très forte participation aux élections professionnelles (82,3 % en 2018), supérieure à celle que l'on constate sur le plan national en France (42,76 % en 2017 selon le Haut Conseil du dialogue social).

Le Groupe met à disposition un outil unique afin de permettre aux représentants du personnel d'accéder aux informations de la Base documentaire économique et sociale (BDES) de leur périmètre.

Dans tout le Groupe, 239 élections ont été organisées en 2018 pour la mise en place en France des premiers CSE [a] dans un climat social de qualité en associant les partenaires sociaux à leur mise en place et particulièrement s'agissant de la commission SST [b].

Veiller à des échanges de qualité avec les partenaires sociaux

Du fait de la spécificité de chacune de ses activités, la négociation collective du Groupe s'est naturellement construite au niveau des différents métiers afin de conclure des accords qui soient les plus fidèles possibles aux besoins et contraintes de chacun.

En 2018, 269 accords ont été signés ou reconduits, reflets d'un dialogue social dynamique au sein du Groupe.

À l'international, les relations avec les partenaires sociaux s'inscrivent dans le cadre de la réglementation applicable aux pays considérés.

Enfin, chaque métier du Groupe a été amené à conclure des accords au regard de ses propres enjeux.

(a) comité social et économique
(b) Santé Sécurité et conditions de travail

Participation aux élections CSE [a], CE [b] et DUP [c] (1er tour Titulaires)

Périmètre [d] : France	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Taux de participation aux dernières élections du CSE, CE et DUP	82 %	87 %	69 %	82 %	73 %	77 %	82 %	81 %

(a) comité social et économique
(b) comité d'entreprise
(c) délégation unique du personnel
(d) taux de couverture : 33,0 % des effectifs du Groupe (périmètre 3).
L'indicateur de par son acception française exclut l'international.
Des indicateurs sont disponibles sur bouygues.com : pourcentage de collaborateurs concernés par une enquête de satisfaction (France), pourcentage de collaborateurs ayant bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation formalisé (France).

Le taux de participation aux élections CSE, CE et DUP augmente légèrement en 2018 et témoigne de l'importance et de la confiance accordées par les collaborateurs au bon fonctionnement et au renouvellement des instances représentatives du personnel. Cet indicateur vient confirmer la qualité du climat social.

Accords collectifs négociés

Périmètre [a] : France	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Dialogue social/Droit électoral/Droit syndical	2	23	1	99	6	4	135	n.a.
Rémunération/ Avantages sociaux/ Statuts collectifs	2	25	2	48	2	7	86	n.a.
Temps de travail Organisation du travail	3	3		10	1	4	21	n.a.
Qualité de vie au travail/ Diversité et mixité des métiers		2		11	1	2	16	n.a.
Gestion des emplois et des parcours professionnels		5	1			1	7	n.a.
Autres		1			3		4	n.a.
Total du nombre d'accords collectifs négociés, y compris NAO [b]	7	59	4	168	13	18	269	185

(a) taux de couverture : 52,7 % des effectifs du Groupe (périmètre 6)
(b) négociation annuelle obligatoire
L'indicateur de par son acception française exclut l'international.
n.a. : non applicable

En 2018, 50 % des accords ont concerné le dialogue social, le droit électoral et syndical, 32 % les rémunérations et les avantages sociaux, 8 % le temps de travail et l'organisation du travail, 6 % la qualité de vie au travail (QVT) et la diversité, 3 % la gestion des emplois.

Animer le dialogue avec les collaborateurs

Le réseau collaboratif *Yammer Bouygues*, ouvert en 2015 à tous les collaborateurs du groupe Bouygues disposant d'une adresse e-mail, met à leur disposition un espace de dialogue ouvert et transparent où les utilisateurs peuvent s'informer sur l'actualité du Groupe et partager, au travers de communautés thématiques, les bonnes pratiques de leur métier.

C'est au travers de cet outil que la direction générale du Groupe communique et informe les collaborateurs avec la rubrique "La *newsroom* du Groupe".

En complément, les cinq métiers du groupe Bouygues disposent de leurs propres réseaux collaboratifs. Ces réseaux utilisent la même plateforme logicielle (Yammer de Microsoft), facilitant ainsi l'appropriation par tous de ce nouvel outil de travail. Au sein du Groupe, sur toutes ses implantations dans le monde, existent des canaux de communication interactive à large diffusion pour faciliter les échanges (réseaux sociaux d'entreprise, tchat, etc.). Tout au long de l'année, diverses manifestations sont organisées dans les métiers afin de créer des opportunités de rencontres et multiplier les échanges.

En 2018, Bouygues Immobilier, Colas et TF1 ont mené des enquêtes de perception auprès de leurs collaborateurs. Bouygues Construction a mené une enquête de satisfaction auprès de la nouvelle filière Prévention-Santé-Sécurité (504 personnes). Cette enquête, à laquelle 75 % des collaborateurs ont participé, a produit des résultats très satisfaisants.

Chez **Bouygues Construction,** l'année 2018 a été marquée par la signature du premier accord Groupe sur le thème de la qualité de vie au travail (QVT). Cette signature à l'échelle du groupe Bouygues Construction illustre l'engagement de la direction générale et des partenaires sociaux sur ce thème, en France et également à l'international. Cet engagement se matérialise par la mise en œuvre du plan de déploiement de la démarche Harmonies. Dans ce texte sont évoqués les mesures à adopter et engagements en termes de droit à la déconnexion, développement et audit de l'indice de développement RH, modernisation des comportements managériaux, "e-conciergerie", etc. Chaque société a l'opportunité d'enrichir cette dynamique en partageant des bonnes pratiques développées localement

En 2018, **Bouygues Immobilier** a créé, au sein de la direction générale Transformation digitale et RH, la direction de l'expérience Collaborateurs. Celle-ci regroupe des services mutualisés pour les collaborateurs (formation, gestion des talents, "lab RH", environnement de travail, paie et gestion administrative, données et solutions RH). Objectif : offrir au collaborateur une expérience dans l'entreprise à l'image de celle qu'il lui est demandé de faire vivre à ses clients.

Colas poursuit le développement de sa communication digitale en interne, notamment au travers du réseau Yammer. Qu'il s'agisse de communautés thématiques (métiers, projets) ou géographiques (vie de ses sites tels que celui de Paris, Magny-les-Hameaux, etc.), les collaborateurs renforcent leur maîtrise des réseaux et du travail collaboratif. Cette dynamique devrait se poursuivre avec la mise en œuvre d'une démarche de gestion de la connaissance *(Knowledge Monagement).* Dans le domaine digital, un portail Collaborateur au service des collaborateurs et des managers regroupe notamment de nouveaux services RH tels qu'un coffre fort numérique ou des "Selfs" (Congés et RH). L'objectif est de créer une proximité accrue avec les collaborateurs et une meilleure interaction. La mise en œuvre d'un outil pilote fin 2018 doit permettre un déploiement en 2019 au niveau métropolitain.

Au sein du groupe **TF1**, l'animation du dialogue avec les collaborateurs est quotidienne grâce au digital. En 2018, 80 % des collaborateurs se rendaient sur l'intranet au moins une fois par semaine. Ils le reconnaissent comme étant le premier outil d'information sur la vie du groupe. Il renvoie vers le réseau social *Workplace by Facebook*, le portail *ByLink* (Intranet du groupe Bouygues) et le canal vidéo interne. Ce dernier met notamment en avant les contributions des collaborateurs publiées sur Twitter ou sur le réseau Yammer de TF1. Un dialogue de terrain s'ouvre aussi au travers :

- de rendez-vous présentiels tels que la "MasterClass" mensuelle ;
- le "Meet up" hebdomadaire, organisé par le réseau mixte Fifty-Fifty, le "Business Lab" des intrapreneurs du groupe ou par les jeunes du "3.0" ;
- le comité TF1 Initiatives ; ou encore ;
- les démonstrations technologiques dans des lieux spécifiques situés sur ses différents sites ou en extérieur.

Chaque année, la "Semaine de l'engagement" de TF1 Initiatives dont la marque regroupe les actions RSE du Groupe, propose aux collaborateurs de participer à des ateliers solidaires, des partages d'informations, et organise des hackathons pour des associations au service du mieux-vivre ensemble.

La politique de rémunération du Groupe répond à plusieurs enjeux : associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise, leur garantir une rétribution équitable, en valorisant le professionnalisme, le potentiel, et la performance individuelle et collective. Les priorités de cette politique sont d'assurer aux collaborateurs une rémunération globale, de s'adapter aux contextes professionnels et géographiques, de mener régulièrement des enquêtes et de faire en sorte que la restitution des décisions soit assurée de façon systématique.

Un système de rémunération globale

Partout dans le monde, il existe un système de rémunération globale pour l'ensemble des collaborateurs, composé d'un salaire de base et de primes variables (dont les modalités varient selon les pays et les métiers). Ce dispositif peut être complété par des avantages sociaux (couvertures Retraite, Santé et Prévoyance)

Cette politique est complétée en France par des dispositifs associant les collaborateurs aux résultats des différentes entités du Groupe. En effet, 99 % des collaborateurs sont couverts par des accords de participation et/ou d'intéressement. De plus, des dispositifs d'épargne salariale incitatifs (plan d'épargne d'entreprise (PEE), Perco, etc.) sont régulièrement enrichis par de nouvelles augmentations de capital réservées aux salariés (Bouygues Confiance n° 10 en 2018).

À l'international, des dispositifs comparables au PEE sont aussi déployés dans certains pays : au Royaume-Uni, "ShareBY" pour Bouygues Construction ou le *Colas UK Share Incentive Plan* pour Colas UK ; en Suisse et à Hong-Kong, un dispositif comparable au PEE.

Le Groupe souhaite aussi valoriser le professionnalisme et l'état d'esprit des meilleurs compagnons au travers de l'Ordre des compagnons du Minorange [a]. **Bouygues Construction** et **Colas** comptent seize ordres de compagnonnage établis dans les principales implantations du Groupe. De son côté, **Bouygues Telecom** valorise le professionnalisme et le sens du service client de ses conseillers de clientèle à travers le "Cercle des chargés de clientèle", ainsi que la forte expertise de ses ingénieurs, membres cooptés et reconnus du "Club des experts Bouygues Telecom".

La politique de rémunération collective de **Bouygues Construction** a été renouvelée cette année avec la signature de nouveaux accords d'intéressement attestant d'un réel souhait de proximité des performances de chantier, et valorisant davantage les bons résultats en matière de sécurité.

Chez Bouygues Construction, la plateforme "Global HR" embarquant trois grands processus RH (rémunération, entretien annuel d'évaluation et gestion des talents) couvre maintenant 80 % des structures en France et à l'international. Cet outil facilite l'encadrement et l'harmonisation de ces trois processus clés, ainsi que le pilotage d'indicateurs RH stratégiques pour l'ensemble du périmètre de Bouygues Construction. Son déploiement a débuté en 2016 et devrait se poursuivre jusqu'en 2019.

Dans le cadre des revues de rémunération, **Bouygues Immobilier** pratique l'individualisation de la rémunération, tenant notamment compte de l'expérience et du parcours du collaborateur, de son professionnalisme, de ses performances ou encore de son potentiel d'évolution, et aussi des pratiques du marché.

(a) L'Ordre des compagnons du Minorange, créé par Francis Bouygues pour les métiers du bâtiment – et aujourd'hui déployé dans d'autres métiers – contribue à mettre en valeur l'exemplarité des compagnons dans tous les métiers de la construction.

Adapter les politiques de rémunération aux spécificités des profils et des zones géographiques

L'ensemble des métiers du Groupe veille au respect de l'égalité salariale femmes/hommes en portant une attention particulière lors des revues de rémunération.

Afin de répondre à des contextes économiques locaux différents, tant en France qu'à l'international, **Bouygues Construction** organise chaque année une campagne de revue de rémunération complétée par une revue exceptionnelle. Des dynamiques différentes coexistent néanmoins. Elles sont le reflet des disparités économiques locales mais l'ensemble s'intègre dans une politique générale.

Des politiques adaptées sont mises en place pour répondre à des enjeux tels que la tension sur le marché de l'emploi, la dynamique de l'activité ou encore l'inflation constatée dans la zone concernée. Des indicateurs (mixité femmes-hommes, transversalité, mobilité géographique et fonctionnelle, etc.) sont également à l'étude.

Bouygues Immobilier propose une personnalisation des avantages liés à l'attribution du droit à un véhicule de fonction avec le crédit Déplacement. Le collaborateur peut désormais choisir entre l'attribution d'un véhicule ou le versement d'une indemnité mensuelle. Celle-ci permet de couvrir ses frais de déplacements professionnels de proximité mais peut également être utilisée à des fins personnelles pour tout autre type de frais. Depuis quatre ans est également proposée la mise en place de retraites progressives avec maintien des cotisations à temps plein.

La politique de rémunération de **Colas** dans le monde est déclinée à partir de la note d'orientation annuelle émise par la direction générale, intégrant notamment le contexte économique, l'inflation, le marché du travail et les négociations salariales avec les partenaires sociaux. Cette politique de Colas assure une cohérence entre les emplois et les responsabilités, et favorise les jeunes, les talents, les promotions. Elle valorise le mérite et reconnaît les compétences des collaborateurs.

La politique de rémunération variable appliquée par Colas est basée sur la somme des performances de toutes les entités France et International. L'enveloppe distribuée par les filiales repose sur trois critères : le résultat du groupe Colas, celui de la filiale et les performances individuelles. Elle est déclinée à 100 % sur la performance individuelle pour les collaborateurs et intègre également la performance de la filiale ou de la filière pour le management.

Un outil de révision des salaires est mis à la disposition de chaque manager avec des tableaux de bord associés. Le manager dispose ainsi de toutes les informations nécessaires pour réévaluer les salaires de son équipe et soumettre, en un clic, sa proposition au "valideur" de la filiale puis du Groupe.

En 2018, **Bouygues Telecom** a mis l'accent sur une communication transparente sur sa politique de rémunération globale et ses dispositifs diversifiés, et lance notamment des ateliers de sensibilisation des managers à la rémunération.

Mener régulièrement des études de rémunération

Afin de positionner les rémunérations des collaborateurs par rapport au marché, les cinq métiers ont recours à des enquêtes faisant état des pratiques salariales propres aux métiers et des niveaux de rémunération par fonction.

Ces pratiques pour la France sont complétées par un référentiel sur les niveaux de rémunération de la population cadre de l'ensemble des métiers du Groupe.

Soucieuse de confronter ses pratiques de rémunération à celles du marché, **Bouygues Immobilier** participe annuellement à l'enquête nationale de rémunération menée par le cabinet Aon sur les métiers de la promotion immobilière. Cette année encore, cette enquête révèle que la rémunération globale chez Bouygues Immobilier se situe au niveau de la médiane marché, référence du secteur de la promotion.

Aux États-Unis, compte tenu des disparités géographiques des implantations dans l'Ouest (Californie, Nevada), le centre (Arkansas, Colorado, Dakota du Sud, Illinois, Missouri, Nebraska, Wyoming), l'Est (Alabama, Caroline du Nord, Caroline du Sud, Floride, Géorgie, Kentucky, New York, Ohio, Pennsylvanie, Tennessee, Virginie), **Colas** Inc. s'appuie sur des enquêtes de rémunération locales pour établir les rémunérations des collaborateurs en cohérence avec le marché local. Colas Canada base également le niveau des rémunérations sur des enquêtes locales. S'agissant des salariés syndiqués, les rémunérations sont le fruit des négociations collectives applicables aux entreprises.

En Europe du Nord, dans certains pays, des analyses de marché ont permis d'identifier des retards de rémunération dans les filières Exploitation et Études, conduisant les filiales concernées à prévoir des rattrapages. En Europe centrale, la mise sous tension du marché de l'emploi, en raison de la réalisation de nombreux projets d'infrastructures, conduit à des revalorisations de rémunérations dans certaines structures. L'ensemble des pays d'Europe s'appuie sur un *benchmark* des salaires du secteur.

En Afrique, les filiales du Maroc, de la Côte d'Ivoire et du Gabon se sont appuyées sur des enquêtes de marché et des meilleures pratiques pour revoir leur processus de rémunération au travers de règles équitables rétribuant la performance afin de mieux objectiver, piloter, retenir et attirer.

TF1 a recours à un certain nombre d'études de rémunération telles que l'enquête générale Industrie/Médias "SBF 120 Dirigeants" de la société Tower Watson ou celle du SNPTV[a]. Ces référentiels ont permis au groupe TF1 la mise en place d'outils de gestion des rémunérations.

De même, Bouygues Telecom a participé à trois enquêtes de rémunération en 2018 : marché et secteur *High Tech* avec Willis Towers Watson et l'Humapp, et sur la population informatique avec Lee Hecht Harrison – Altedia offrant différents niveaux d'analyse en entonnoir.

Assurer systématiquement des restitutions

Le processus de revue des rémunérations du groupe Bouygues prévoit une phase de restitution systématique et argumentée, réalisée par le manager au cours d'un entretien avec chacun de ses collaborateurs.

Les collaborateurs de Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom ont par ailleurs accès à leur "bilan social individualisé", document synthétisant les différents éléments qui composent leur rémunération et les avantages qui leur sont accordés.

Chez Bouygues Construction, l'outil "Global HR" contribue à une bonne préparation de cet échange en apportant au manager toutes les informations sur la rémunération et l'évaluation de ses collaborateurs.

Bouygues Immobilier s'attache à sensibiliser ses managers au processus de rémunération dans sa globalité et, en particulier, à l'exercice de restitution individualisée au collaborateur.

(a) Syndicat national de la publicité télévisée

Évolution des salaires en France

Périmètre [b] : France en euros	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier [c]	Colas	TF1 [d]	Bouygues Telecom [e]
Cadres	82 899	59 222	70 903	62 145	72 304	62 064
Évolution par rapport à 2017[f]	1,7 %	=	1,6 %	1,0 %	2,2 %	=
Etam	39 406	32 893	32 762	37 339	40 844	27 445
Évolution par rapport à 2017[f]	- 1,3 %	1,1 %	0,6 %	1,7 %	3,1 %	0,4 %
Compagnons		28 225		27 084		
Évolution par rapport à 2017[f]		1,4 %		2,0 %		

(a) effectifs actifs en contrats permanents
(b) taux de couverture : 52,7 % des effectifs du Groupe (périmètre 6)
(c) hors vendeurs
(d) y compris journalistes
(e) y compris conseillers de clientèle
(f) évolution calculée sur la base des salaires moyens de l'année précédente
Indicateurs disponibles sur bouygues.com : total abondement PEE brut (France), montant d'abondement Perco brut (France), montant de l'intéressement et participation (sommes versées en 2018 au titre de 2017, France), collaborateurs ayant bénéficié d'une promotion (France)

Il est à noter que la progression des salaires la plus significative concerne la population des compagnons chez Bouygues Construction et Colas.

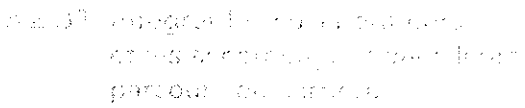
en millions d'euros		2017 Retraité	2016
Résultat net	1 453	1 201	784
Coûts des avantages octroyés aux salariés, hors dividendes	203	209	175
Résultat avant charges liées aux avantages octroyés aux salariés	1 656	1 410	959
Coûts des avantages octroyés aux salariés, y compris dividendes	(280)	(281)	(248)
Dividendes à verser aux actionnaires non salariés au titre de l'année	(633)	(601)	(535)
Affectation aux réserves	743	528	176

Les avantages octroyés aux salariés par le Groupe tiennent compte de la participation, de l'intéressement, de l'abondement versé au titre du PEE et du Perco, de la charge comptabilisée en norme IFRS sur les programmes d'épargne salariale Bouygues Confiance et sur les stock-options, ainsi que les dividendes à verser aux salariés.
Le solde du résultat net 2018 après avantages octroyés aux salariés et distribution aux actionnaires a été affecté aux réserves pour 743 millions d'euros.

3.2.3 Développer le potentiel humain

Le groupe Bouygues s'attache à construire pour ses collaborateurs un environnement propice au développement de leur employabilité et à la professionnalisation de leurs compétences grâce à des dispositifs d'accompagnement de leur parcours professionnel.

La systématisation des entretiens d'échanges entre managers et collaborateurs, formalisés dans tous les métiers, l'accès à la formation pour tous les collaborateurs du Groupe, et la présence de directions Mobilité au sein de chaque entité contribuent à la réalisation d'actions concrètes sur le plan national et international, en lien avec les objectifs stratégiques des métiers.



Intégrer les nouveaux collaborateurs en s'aidant d'outils digitaux

L'intégration par l'alternance, les stages de fin d'études, le tutorat, les journées d'accueil Groupe, les journées d'accueil spécifiques à chaque métier sont autant de moyens utilisés dans le groupe Bouygues pour réussir l'intégration des nouveaux collaborateurs. Les programmes de formation des jeunes cadres à potentiel *(graduates programmes)* de Bouygues Construction,

Bouygues Immobilier et Colas, ainsi que les parcours d'intégration digitaux (sous forme, notamment, de *Serious Games* [a] et de MOOC [b]), y contribuent également. La formation de jeunes en cursus d'alternance permet de constituer un important vivier de recrutement pour toutes les filiales du Groupe qui accueillent des jeunes dans tous les métiers et à tous niveaux d'études, allant du CAP au bac + 5.

"In'Pulse", parcours d'intégration 100 % digital et commun à tous les métiers et entités de **Bouygues Construction**, est la première étape de l'intégration des collaborateurs de niveau Etam/Cadres. Ce voyage virtuel permet aux nouvelles recrues de découvrir la culture, l'histoire, les grandes réalisations et implantations, et de mieux comprendre les valeurs, les axes stratégiques et l'organisation de Bouygues Construction. Un an après son lancement, ce parcours d'intégration a été déployé auprès de 6 700 nouveaux collaborateurs. Courant 2019, un nouveau module sera développé pour accompagner encore mieux l'arrivée des nouveaux collaborateurs et un programme d'animation de cette communauté sera lancé. En complément d'"In'Pulse", la filière Finance de Bouygues Construction a lancé en septembre 2018 "Objective Finance", parcours d'intégration digital dédié à ces métiers.

Enfin, les outils d'intégration ont également fait peau neuve en 2018. La refonte et la dématérialisation des livrets d'accueil ont été finalisées chez Bouygues Energies & Services. Elle propose aujourd'hui un "Parcours Starter" virtuel complet impliquant fortement la communauté RH et les managers.

Depuis plusieurs années, Bouygues Immobilier organise la journée "BI Campus" qui est l'occasion pour l'entreprise de réaffirmer les fondamentaux de sa politique RH auprès des stagiaires et apprentis. Elle permet également aux jeunes de développer leur réseau au sein de l'entreprise.

Dans les premiers mois de son arrivée, le nouveau collaborateur est invité à suivre trois modules en ligne au moyen de la plateforme digitale de formation. Il est ensuite invité à deux jours de formation en présentiel pendant lesquels il va rencontrer les membres du comité stratégique. À noter qu'en 2018, ces deux jours de présentiel comprennent une demi-journée consacrée à la démarche "100 % clients" afin de sensibiliser tous les collaborateurs aux activités et à la stratégie commerciale de Bouygues Immobilier.

En 2018, **Bouygues Immobilier** poursuit l'animation de son "Comité impertinent Nouvelle génération" (Coming) pour réexaminer la vision et les décisions du comité stratégique de Bouygues Immobilier et ainsi donner la parole aux nouvelles générations.

L'intégration des jeunes cadres débutants de **Colas** s'effectue selon un parcours d'intégration sur le terrain. Ceci permet à un(e) ingénieur Travaux, par exemple, de se former avec les équipes sur les chantiers avant de se voir confier progressivement des responsabilités. Un tour de France offre au débutant d'effectuer trois ou quatre étapes dans différentes filiales, voire un tour de région au sein d'une même filiale. En 2018, quarante postes de tour de France ont été pourvus. Le cadre débutant suit l'Université Colas, en général durant sa deuxième année d'ancienneté. L'objectif est de développer l'autonomie, la responsabilité, le travail en équipe et la connaissance du groupe. L'évolution de carrière vers des responsabilités de management se concrétise rapidement dans les trois à dix premières années selon la filière métier.

Colas a également mis en place en 2018 un programme "*graduate* (diplômé) Tour du Monde" en vue d'attirer des talents, à destination plus spécifiquement des grandes écoles d'ingénieurs (Mines, Ponts, Centrale, etc.). Le programme, à la carte et modulable selon les profils, consiste à effectuer trois étapes en dix-huit mois, dont deux à l'international, avec un coaching personnalisé d'un membre d'une équipe de direction, ainsi qu'un RH référent tout au long du parcours.

Ces actions se traduisent par une fierté d'appartenance au groupe :

- 7e meilleure entreprise où faire son stage, selon le classement 2018 de Colas par l'organisme Choosemycompany ;
- 8e meilleure entreprise où travailler, selon le classement 2018 de Colas par l'organisme Choosemycompany ;
- 4e meilleur employeur 2018 du BTP, selon le classement de Colas par le magazine *Capital*.

L'effort d'intégration de jeunes se traduit aussi par le biais de recrutements de VIE [c] dans les fonctions techniques comme dans les fonctions support. En 2018, 21 jeunes ont ainsi été intégrés, dont trois en Amérique du Nord.

TF1 a déployé un processus d'intégration totalement digital *via* son SIRH "Carrières Positives" depuis 2016. Il permet une dématérialisation complète des données et documents des nouveaux arrivants et une prise de connaissance du cadre social de l'entreprise avant même le premier jour de collaboration.

Par ailleurs, un *buddy* (correspondant(e) interne au sein de l'entreprise) est attribué à tout nouvel arrivant en CDI, son rôle étant de faciliter l'intégration de chaque nouvel(le) embauché(e) en partageant sa connaissance du groupe et de ses équipes.

Bouygues Telecom a mis en place un certain nombre de dispositifs :

- lancement des réseaux Alumni internes pour les collaborateurs : animations du réseau lors de petits-déjeuners et d'*afterworks* (rencontres après le travail), lancement de la plateforme digitale "Myjobglasses" (mise en relation d'étudiants avec les managers ambassadeurs, etc.) ;
- animation de la communauté des stagiaires et apprentis : journées d'intégration spécifiques, des *afterworks* et des participations guidées aux événements clés de l'année ;
- en 2018, Bouygues Telecom organise pour la deuxième année une journée "On-Boarding" à destination de ses stagiaires et alternants. Articulée autour d'un parcours de découverte ludique, les jeunes talents ont l'opportunité de rencontrer les alumni et opérationnels afin de partager leurs expériences *in vivo*. À la fin de leurs missions de stage ou alternance, Bouygues Telecom organise également un événement de "Off-Boarding" pour accompagner la prochaine étape de leur vie professionnelle dans ou en dehors de l'entreprise, en faire des prescripteurs de la marque employeur et constituer un vivier de talents ;
- parallèlement, en 2018, Bouygues Telecom a lancé ses journées d'intégration à fréquence trimestrielle, première étape marquante du lancement de riches parcours d'intégration à destination de ses collaborateurs : plus de quarante opérationnels se sont mobilisés pour une découverte approfondie de l'entreprise.

(a) application informatique dont l'objectif est de combiner à la fois des aspects sérieux *(Serious)* tels que l'enseignement, l'apprentissage, la communication ou encore l'information avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo *(Game)*, selon la définition du chercheur Julian Alvarez

(b) *Massive Open Online Courses*, cours en ligne ouverts à tous

(c) volontariat international en entreprise

Contrats en alternance

Périmètre [a] : France	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2017 Total Groupe
Nombre de contrats d'apprentissage accueillis dans l'année	3	332	23	503	50	71	982	835
Nombre de contrats de professionnalisation accueillis dans l'année	4	215	92	303	130	295	1 039	832

(a) *taux de couverture* : 52,7 % des effectifs du Groupe (périmètre 6)
L'indicateur de par son acception française exclut l'international.

Le haut niveau de recrutement en France et la progression des opportunités d'accueil ont largement favorisé le recours aux contrats en alternance, en hausse de plus de 21 % par rapport à l'année précédente. L'appel à l'alternance marque la volonté du Groupe de favoriser l'accès des jeunes à l'emploi.

Favoriser l'évolution au sein du Groupe

La mobilité est un vecteur d'enrichissement et d'employabilité pour les collaborateurs. Les équipes et les outils spécifiquement mis en place dans tous les métiers favorisent la diffusion des offres, promeuvent la diversité des opportunités du Groupe et assurent l'accompagnement des collaborateurs dans leurs démarches de mobilité. Les métiers s'appuient sur la direction centrale Mobilité du Groupe qui propose de faciliter la mobilité entre les cinq métiers. Le nombre moyen de postes à pourvoir affichés sur *Mobyclic* [a] s'élève à 1 000 postes en permanence sur l'année 2018.

En France, le dispositif est complété par des comités Mobilité situés en région et par un comité de coordination et de reclassement Groupe. En 2019, un forum Mobilité représentant tous les métiers du Groupe se tiendra sur le site de Bouygues Construction.

Partie intégrante de l'ADN de **Bouygues Construction**, la mobilité fonctionnelle et géographique est une réelle source d'enrichissement professionnel pour le collaborateur et pour l'entreprise. Un forum Mobilité Bouygues Construction, articulé autour de ses différents métiers (développement immobilier/commerce, études/techniques, production/construction, fonctions transversales et exploitations/services) et/ou des zones géographiques, a été organisé ces deux dernières années.

En 2018, dans le cadre de la négociation de son accord sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, **Bouygues Immobilier** a mis en place des plans d'action pour accompagner la transformation de l'entreprise en adaptant les compétences aux nouveaux métiers, en valorisant des modes d'organisation agiles et collaboratifs, notamment en soutenant toutes les formes de mobilité.

La politique de mobilité de **Colas** s'inscrit de longue date dans le développement des parcours professionnels. L'objectif est de favoriser la mobilité fonctionnelle et/ou géographique. Objectifs : répondre aux aspirations professionnelles et/ou personnelles des collaborateurs, ainsi qu'aux besoins de l'entreprise liés à son évolution. L'un des enjeux de cette politique est de faire coïncider le développement des talents avec les performances du groupe Colas. La mobilité intra-filiale ou inter-filiale concerne tous les collaborateurs, en France comme à l'international. Les principes et règles fondamentaux sont exposés dans la charte mobilité Colas, disponible sur l'Intranet *e-colas*. Il y est rappelé notamment que le processus s'appuie sur une relation de partenariat entre le collaborateur, le manager et le service des ressources humaines. Il est également précisé que des dispositifs spécifiques d'aide à la mobilité sont prévus, tant pour les mutations que pour les expatriations et les détachements.

La bourse à l'emploi "Nomades", accessible sur l'Intranet *e-colas* et relayée par la plateforme *Mobyclic* [a] du groupe Bouygues, propose des offres d'emploi internes.

Les filiales, notamment à l'international, disposent souvent de leurs propres outils d'information sur les opportunités offertes aux collaborateurs.

Une démarche sur l'étude des emplois clés a été menée en 2018 en collaboration avec les filiales. Cette approche va permettre d'élaborer un référentiel Emploi enrichi de l'ensemble des compétences associées. À travers le projet d'entreprise "One Colas", décliné à l'international sous le nom de "Route 22", la direction générale de Colas a réaffirmé sa volonté d'internationaliser ses ressources à travers

- le recrutement de profils internationaux ;
- le développement de carrière des collaborateurs français et internationaux ; et
- l'intensification des parcours professionnels entre les différentes zones et les différents continents.

La cellule Mobilité de **TF1** s'est fixé un objectif 2018 de 150 mobilités. En tout, 134 mobilités ont été réalisées. Des "Ateliers Carrière", organisés selon quatre thématiques, sont proposés (Faire son CV, Comprendre LinkedIn, Réussir son entretien, Construire son réseau). Ainsi, la cellule Mobilité de TF1 a réalisé 44 sessions et formé 191 collaborateurs.

La cellule Mobilité a également lancé le dispositif "Vis ma vie Mobilité" qui permet à un collaborateur d'avancer dans son projet en découvrant durant trois jours maximum un métier susceptible de l'intéresser.

Soucieuse de développer l'employabilité et la mobilité de ses collaborateurs, **Bouygues Telecom** renforce l'accompagnement de ses équipes avec la mise en ligne d'un portail dédié au développement professionnel. L'offre "Dev Pro" propose de multiples dispositifs collectifs et individuels ("Booster pro", entretien conseil, "@toutjob", mobilité volontaire sécurisée, etc.) afin d'accompagner la réflexion des collaborateurs dans la construction de leur projet professionnel.

(a) site extranet consacré à la mobilité interne dans le Groupe et accessible à tous les collaborateurs dotés d'une adresse e-mail

Bouygues Telecom a fait de l'innovation interne une source permanente de motivation et de développement des collaborateurs avec l'organisation annuelle des "Innovation Days", la participation au concours "IOT Challenges Bouygues", la rencontre de collaborateurs et managers avec des start-up (programme Talent Bouygues Telecom Initiatives, immersion et training des 800 managers de proximité au sein de l'incubateur Makesense).

Gérer les talents

L'identification, la rétention et le développement des talents sont au cœur des dispositifs mis en place dans les différents métiers du Groupe. Ils contribuent à favoriser la performance et l'engagement des collaborateurs et des équipes. Les dispositifs mis en place encouragent l'innovation à travers des parcours professionnels diversifiés et un accès aux cycles de formation managériale du Groupe.

Depuis 2018, une charte de l'intrapreneuriat organise les conditions d'accompagnement des collaborateurs souhaitant développer leur projet dans ce cadre.

Des comités Carrières existent dans tous les métiers. Cette année, au niveau du Groupe, deux comités Carrières pour la filière métier Juridique et IT ont été mis en place. L'objectif est d'étendre ces rencontres en 2019. Chaque métier du Groupe déploie également des solutions ciblées pour répondre à ces enjeux.

L'identification des talents chez **Bouygues Construction** est un processus mondial qui permet de mettre en place, grâce à des suivis individualisés, des parcours de carrière diversifiés, ainsi que des accompagnements de développement spécifiques. La politique de gestion des talents est pilotée par une direction spécifique. Celle-ci accompagne la transformation de Bouygues Construction vers plus de transversalité, de mobilité et de partage de ses collaborateurs identifiés comme talents.

Bouygues Immobilier a mis en place en 2018 une nouvelle politique de management des talents. Cette nouvelle politique passe par des entretiens individuels plus réguliers avec l'ensemble des collaborateurs identifiés dans la démarche, un élargissement du nombre de programmes de *talent management*, la mise en place d'un nouvel outil d'identification des talents ; la redéfinition des attentes en matière de posture managériale et de leadership.

La démarche "Point Carrières", portée par la direction des ressources humaines du groupe **Colas**, a été poursuivie en 2018 pour recueillir les aspirations des collaborateurs, proposer des postes et ainsi mieux anticiper les parcours.

De plus, les comités Carrières ont été relancés pour réfléchir à l'évolution et à l'accompagnement des meilleurs talents dans l'entreprise et préparer les plans de succession des principaux managers.

Autre outil clé du pilotage des parcours, le référentiel des emplois et des compétences devrait être accessible aux collaborateurs prochainement. Grâce à des fiches Fonction permettant d'associer les emplois à des compétences clés, il sera possible de déterminer des trajectoires d'une filière à une autre, l'objectif étant de formaliser une visibilité sur la construction d'un parcours professionnel.

À l'international, pour la zone Europe, des programmes répondant aux besoins de formation, notamment en management et leadership, et en *Contract Management* (niveaux junior et senior), ont été mis en place. La première session du programme intitulé "Advance Program for International Leaders" (APIL), destiné à des managers internationaux de Colas, s'est déroulée en 2017 et 2018 ; elle a réuni neuf collaborateurs de nationalités différentes.

(a) École supérieure des sciences économiques et commerciales
(b) espaces de travail partagés

Dans un objectif de fidélisation et de récompense des talents, **TF1** a mis en place en 2018 le programme d'excellence "One's". En partenariat avec l'Essec (a), ce programme regroupe différents formats tels que du présentiel académique, du coaching ou encore du *coworking* (b). Au-delà de ce programme, une revue annuelle des talents permet d'échanger sur l'accompagnement visé pour les populations de managers clés.

Bouygues Telecom a lancé la refonte de son écosystème de gestion des talents qui a conduit à :

- renforcer le management de la performance avec la refonte de l'entretien de performance et la mise à disposition d'une bibliothèque d'objectifs qualitatifs représentant les enjeux stratégiques de l'entreprise ;
- garantir le bon niveau de compétences, aujourd'hui et demain, à travers le *work force planning* (planning des équipes) Métiers afin d'identifier les besoins en compétences cibles et les compétences distinctives ;
- développer l'employabilité de ses collaborateurs avec la proposition de nombreux parcours de formation Métiers certifiants et diplômants ;
- améliorer la productivité et l'efficience de ses processus RH (simplification des outils et processus).

Le recueil des besoins de formation est assuré par les managers, responsables Ressources humaines et directions Formation de tous les métiers du Groupe. Des espaces d'échanges (entretien annuel, entretien professionnel, etc.), organisés entre le manager et ses collaborateurs, favorisent le diagnostic et la remontée des besoins de formation.

Les directions Formation et Université des cinq métiers du Groupe visent à développer, à travers des actions de proximité, les compétences techniques ou managériales des collaborateurs, à court ou moyen terme et à tous les niveaux de l'organisation. L'Institut du Management Bouygues assure la formation des cadres dirigeants de niveau Groupe. Tous les métiers ont par ailleurs déployé des plateformes de formation digitales.

Accompagner les parcours professionnels

En nombre croissant, les parcours professionnalisants, certifiants ou diplômants, permettent de soutenir le développement de l'employabilité des collaborateurs du Groupe. Des dispositifs sont par ailleurs en place, en France comme à l'international, pour mettre à niveau la formation initiale des collaborateurs qui le désirent (cours d'alphabétisation, etc.).

Le CFA Gustave Eiffel (majoritairement spécialisé dans la formation aux métiers de la construction), dans lequel le Groupe s'est toujours fortement investi, développe depuis plusieurs années avec succès une activité de formation continue et une expertise liée à l'intégration et à la formation de publics en alternance et en insertion. En 2018, le CFA Gustave Eiffel, qui accueillait 360 jeunes alternants, obtenait un taux de réussite aux examens de 89 %.

Permettre à chacun d'avoir un parcours professionnel adapté à ses appétences et compétences nécessite de donner aux collaborateurs la possibilité d'avoir une visibilité exhaustive sur les métiers existant dans son entreprise. Pour ce faire, cinq centres de formation ont été créés par **Bouygues Construction** en France et à l'international (Afrique, Asie, Canada et Royaume-Uni). Ils permettent de décliner l'offre de formation de Bouygues Construction University à l'international et notamment les parcours métiers. Certaines entités ont aussi lancé leur chaîne YouTube collaborative

en interne. Les collaborateurs peuvent y poster des vidéos de présentation de leurs missions, leurs bonnes pratiques, etc.

Afin de valoriser et simplifier l'accès à la formation, Bouygues Construction lance "Global RH formation". Ce nouvel outil permet d'accéder directement à l'offre de formation et notamment aux parcours de formation déclinés par thème et filière métier. Il implique davantage les managers en les mettant au cœur du processus de recueil des besoins de formation.

Pour garantir sa bonne marche, contribuer à son développement et à sa croissance, **Bouygues Immobilier** s'attache à assurer un socle commun de valeurs et de compétences à ses collaborateurs et un service de qualité à ses clients. Une politique de formation innovante soutient la stratégie et le développement de l'entreprise. Ainsi, des parcours métiers sur mesure ont été mis en place pour accompagner les nécessaires évolutions en matière de compétences (par exemple, "Académie Client" pour la filière Relations Clients, Business University pour la filière commerciale).

En France métropolitaine, une politique d'accompagnement des parcours professionnels a été définie et mise en œuvre chez **Colas** dans le cadre de l'accord GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), signé par Colas avec ses partenaires sociaux en décembre 2016 et conclu pour cinq ans (2017-2021), avec pour objectifs de faire évoluer et de renforcer le dispositif de gestion des parcours.

Au cœur de cette démarche se trouve l'entretien individuel d'échange, moment privilégié et outil clé de la construction des parcours professionnels.

L'école de formation "Colas Campus", riche de près de 200 programmes de formation personnalisés et conçus par et pour Colas, a accueilli 4 232 collaborateurs francophones venant de tous horizons.

Outre les formations dédiées à la prévention et à la sécurité qui constituent 48,6 % des heures réalisées, Colas a donné la priorité au renforcement des compétences techniques métier (près de 19 % des heures réalisées) afin de renforcer l'excellence opérationnelle sur les chantiers.

TF1 a développé en 2018 un parcours de formation au leadership sur mesure, certifié par l'EM Lyon et dont le déploiement est prévu en 2019.

Depuis 2016, **Bouygues Telecom** a renforcé son investissement en formation en vue de développer l'employabilité de ses collaborateurs. Elle leur propose, au-delà du dispositif de plan de formation annuel, de suivre des parcours de formation aux métiers en vue de l'obtention de certifications, de titres ou de diplômes.

Ainsi l'entreprise définit quatre grands axes de formation qui lui semblent prioritaires pour les trois prochaines années :

- développer les compétences clés et l'employabilité ;
- poursuivre la transformation ;
- accélérer l'acculturation digitale ;
- renforcer l'expérience et la satisfaction client.

Bouygues Telecom a également enrichi le modèle des validations des acquis de l'expérience (VAE) en y adjoignant des jours de formation afin de faciliter la réussite de ses collaborateurs (VAE collectives).

Fin 2016, Bouygues Telecom a lancé son parcours certifiant "Chargé de portefeuille client" de vingt jours de formation afin de permettre à plus de 210 conseillers de clientèle d'obtenir un titre de niveau bac + 2.

Aujourd'hui, Bouygues Telecom propose à ses collaborateurs 91 parcours certifiants au moyen du CPF (compte personnel de formation).

Les "Académies Clients" Grand Public, BtoB et Technologie permettent de professionnaliser les métiers de la relation client et du commerce, ainsi que les métiers techniques.

Bouygues Telecom a lancé en juin 2018 deux " boutiques écoles" afin de former, avec de vrais clients, les collaborateurs travaillant en boutique.

Enfin, Bouygues Telecom sollicite ses hauts potentiels pour les faire participer aux ingénieries de formation dans le cadre de programmes de management et de transformation. De plus, Bouygues Telecom dispose d'experts référents métiers qui animent des communautés telles que le "Club des experts" (Réseau Télécom) ou le "Cercle des chargés de clientèle" (relation client).

Sensibiliser à la transformation numérique

Depuis 2018, l'ensemble des collaborateurs du Groupe a accès à la plateforme de formation en ligne "Netexplo" qui leur permet de renforcer leurs connaissances sur les enjeux de la transformation numérique et son implication sur leur métier. Ils peuvent en outre valider leurs connaissances grâce au passeport digital en ligne.

Prendre conscience de la révolution numérique qui est en cours, anticiper ses impacts sur l'entreprise (processus, métiers, etc.) et maintenir l'employabilité des collaborateurs sont trois enjeux clés pour **Bouygues Construction** et font partie intégrante de la politique de formation formalisée pour 2018-2020.

Bouygues Construction a débuté en 2018 la création d'adresses e-mail pour la population des compagnons, avec un accompagnement adéquat. À date, 1 730 adresses e-mails ont été créées.

Pour mieux accompagner ses dirigeants individuellement, Bouygues Construction University a également conçu un programme de *Digital Reverse Mentoring* permettant aux managers de trouver un appui et des clés de lecture auprès des générations "digitales". En remettant la relation humaine au cœur de la transformation digitale, ce programme a déjà été déployé en 2018 auprès de trois des cinq comités de direction de ses entités – Bouygues Bâtiment Ile-de-France, Bouygues Energies & Services et Bouygues Bâtiment International.

En 2018, **Bouygues Immobilier** a mis en place des formations pour accompagner le déploiement de nouveaux outils digitaux, tels que le BIM [a] (maquette numérique) ou un nouveau CRM [b] (logiciel de gestion de la relation client).

Colas fait un effort particulier en matière de transformation numérique par la mise en œuvre du dispositif "UniOne Digital". Cette tournée des sièges des filiales régionales dans toute la France visait à informer et former les collaborateurs aux nouveaux usages induits par le digital et l'utilisation des outils collaboratifs (SharePoint, Teams, Yammer). Des dispositifs visent à les aider dans l'appropriation de ces nouveaux outils, notamment l'académie digitale "Netexplo" mais aussi l'offre digitale de formation Colas sur les outils bureautiques ("Vodéclic").

TF1 a poursuivi et finalisé le déploiement initié en 2017 des "Parcours Connect" (certifiants), destinés à l'ensemble des collaborateurs, tous niveaux hiérarchiques confondus, permettant de bénéficier, durant trois jours,

- d'un décryptage de la stratégie de l'entreprise et de son écosystème ;
- d'une ouverture vers l'extérieur dans les domaines de l'innovation, du commercial et du numérique grâce à une *learning expedition* (voyage d'exploration), au sein de sociétés du numérique ou opérant elles-mêmes une transformation numérique.

Chez **Bouygues Telecom**, une nouvelle plateforme de LMS [c] a été lancée à la rentrée 2018. Elle offre la possibilité de suivre des modules de formation sur smartphone ou tablette, avec une interface plus conviviale et intuitive.

(a) *Building Information Modeling*
(b) *Customer Relationship Management*
(c) *Learning Management System*

Transformer les modes d'apprentissage et les processus de formation

La digitalisation des modalités d'apprentissage permet de favoriser un accès plus large aux contenus et de proposer des parcours de formation adaptés aux contraintes opérationnelles des collaborateurs. Des techniques pédagogiques innovantes *(Serious Games* [a], MOOC [b], SPOC [c], etc.) favorisent l'appropriation de nouveaux contenus. Cinq métiers du groupe Bouygues disposent de plateformes digitales de formation : Bouygues Construction ("Byle@rn"), Bouygues Immobilier ("BI Learn"), Colas (Colas Campus), TF1 et Bouygues Telecom ("e-campus").

Maîtriser les nouvelles méthodes de travail et réexaminer ses habitudes contribuent à la montée en compétence des collaborateurs : Bouygues Construction IT a donc créé et déployé une formation dédiée au *design thinking* et à l'agilité.

La plateforme de formation en ligne de **Bouygues Construction**, "Byle@rn", a fait l'objet d'une refonte qui poursuit trois objectifs :

- replacer l'utilisateur au centre des usages ;
- donner un rôle plus grand aux managers ; et
- permettre à chaque collaborateur de devenir formateur en contribuant librement à un catalogue de contenus communs.

Dès son lancement et de façon croissante courant 2019, "ByLe@rn" va s'étoffer de plusieurs contenus extérieurs sourcés par les équipes de Bouygues Construction University, accessibles en libre-service pour l'ensemble des collaborateurs du groupe. En outre, le nombre de formations effectuées en classe virtuelle augmente chaque année.

Bouygues Immobilier continue la digitalisation de ses modes d'apprentissage à travers l'usage de sa plateforme LMS [d]. En libre accès, elle permet de se former à distance selon son rythme et ses besoins, complétant ainsi les formations en présentiel. D'autres modalités de formation à distance sont déployées : classes virtuelles, *webinar*, tutoriels, etc.

Chez **Bouygues Immobilier,** chaque collaborateur est acteur du développement de ses compétences et peut saisir directement sa demande de formation individuelle, soumise ensuite à la validation de son manager (ou refus motivé). Les managers peuvent également saisir une demande individuelle pour leurs collaborateurs. Les demandes individuelles sont ensuite validées par la DRH en tenant compte de l'investissement réalisé au titre des formations collectives en lien avec les projets stratégiques de l'entreprise. Les formations validées sont alors formalisées dans l'outil et constituent le plan de formation.

En juin 2018, la plateforme en ligne **Colas** Campus donnant accès à une offre de formation digitale a été ouverte à toutes les zones de l'international non couvertes jusqu'alors. Tout collaborateur du groupe disposant d'une adresse e-mail, quelle que soit sa localisation dans le monde, a désormais accès à un catalogue de formations en ligne proposant des modules aux formats innovants.

Au cours de l'année, de nombreuses nouveautés ont été déployées sur cette plateforme dont une dizaine de tutoriels métiers, disponibles en treize langues et visant à présenter des tours de main et des astuces pour la réalisation des chantiers ou des modules d'une grande diversité. Ces modules portent par exemple sur la performance commerciale dans le cadre de travaux réalisés pour les particuliers, sur les règles de sûreté applicables dans le Groupe, sur l'utilisation d'un compte sur le réseau professionnel LinkedIn au profit de la marque employeur, etc. Nombre de ces contenus sont accessibles sur une application mobile spécifique, téléchargeable sur smartphone et tablette numérique.

Depuis son ouverture en juin 2018, la plateforme a accueilli plus de 67 000 connexions et dispensé plus de 21 000 heures de formation.

Les moyens déployés chez **TF1** visent à développer une culture apprenante, de partage et transmission de compétences en :

- proposant des formats d'apprentissage variés (cf. 3.2.2.3) ;
- associant les collaborateurs à chaque étape de construction des parcours (co-création, participation au pilote, retours d'expérience et évolution permanente) ;
- valorisant les expertises internes par la formation interne, le *mentoring*, le tutorat.

Depuis 2017, **Bouygues Telecom** enrichit son offre de formation numérique et fait de l'"e-campus" la plateforme de l'apprentissage permanent avec une nouvelle fonctionnalité, le *mobile learning*, qui ouvre la possibilité aux collaborateurs de recevoir des contenus directement sur leur mobile.

Afin de développer l'offre digitale, Bouygues Telecom a décidé de donner la possibilité d'accompagner ses collaborateurs dans la création de nouveaux contenus de formation, permettant de transmettre les savoir-faire des experts auprès des autres collaborateurs.

Pour atteindre cet objectif, Bouygues Telecom a installé en fin d'année un studio internalisé de création de contenus de formation, le "Rapidmooc". Cet outil est à disposition des collaborateurs souhaitant partager et transmettre leurs connaissances.

Existence d'un plan de formation formalisé [a]

Périmètre [b] : France – International (sociétés de plus de 300 collaborateurs)	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2018 Total Groupe	2017 Total Groupe
Existence d'un plan de formation formalisé	100 %	96 %	88 %	99 %	100 %	80 %	98 %	98 %

(a) élargissement du périmètre de l'indicateur en 2016 aux sociétés françaises
(b) taux de couverture : 81,6 % des effectifs du Groupe (périmètre 9)

(a) application informatique dont l'objectif est de combiner à la fois des aspects sérieux *(Serious)* tels que l'enseignement, l'apprentissage, la communication ou encore l'information avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo *(Game)*, selon la définition du chercheur Julian Alvarez
(b) *Massive Open Online Courses*, cours en ligne ouverts à tous
(c) *Small Private Online Courses*, cours diplômants réservés à un petit groupe de personnes
(d) *Learning Management System* : logiciel qui accompagne et gère un processus d'apprentissage ou un parcours pédagogique

Formation

Périmètre[a] : France – International (sociétés de plus de 300 collaborateurs)	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Nombre de collaborateurs formés	235	24 476	1 444	34 320	1 872	4 556	66 903	69 796
Nombre de jours de formation	848	77 529	4 367	116 952	8 622	18 118	226 436	194 498

(a) taux de couverture : 81,6 % des effectifs du Groupe (périmètre 9)
Indicateur disponible sur bouygues.com : répartition des formations par type de formation

Lutter contre les discriminations

Le code d'éthique du groupe Bouygues précise que *"le Groupe entend appliquer une politique de ressources humaines équitable et conforme aux lois. Il s'interdit notamment toute discrimination fondée sur un motif illicite."* L'équité dans le traitement de tous et l'égalité des chances sont des principes de la charte des ressources humaines ; elles couvrent l'ensemble du parcours professionnel du collaborateur (recrutement, formation, promotion, information et communication, etc.).

"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." (Extrait de la charte des ressources humaines du groupe Bouygues, élaborée en 2008.)

Bouygues souhaite favoriser la diversité des parcours et des diplômes, aussi bien dès l'embauche que dans le suivi de carrière. L'insertion est également un levier important et fait l'objet de différents modes d'action : emploi direct, recours à des entreprises d'insertion ou à des entreprises de travail temporaire (ETT) d'insertion, application des engagements du Groupe chez les sous-traitants, chantiers-écoles, formation, etc.

Cette politique de diversité s'appuie sur un comité Diversité et Égalité des chances. Celui-ci se réunit plusieurs fois par an avec les spécialistes des métiers afin de partager les meilleures pratiques et définir des actions communes.

Bouygues Immobilier et Bouygues Telecom ont également rejoint l'opération "Tous en stage !" lancée par la Fondation d'entreprise de TF1. L'objectif est de faire découvrir des entreprises et des métiers aux élèves de collèges situés en zone prioritaire.

Un dispositif d'"alerte discrimination", géré par une cellule d'écoute en interne, existe dans quatre métiers du Groupe. Le groupe TF1 dispose, par exemple, depuis 2014 d'"Allodiscrim", cellule d'écoute externe et anonyme. Son objectif est d'informer et de conseiller le collaborateur sur les démarches à entreprendre dans le cas où il s'estimerait en situation de discrimination ou d'inégalité de traitement au sein de l'entreprise.

Les initiatives en faveur de l'égalité des chances se multiplient chez **Bouygues Construction,** s'ancrant progressivement dans la culture d'entreprise. Le déploiement de formations spécifiques est en cours, sensibilisant chaque année plus de cinquante collaborateurs (RH et managers) en charge des recrutements aux stéréotypes et à l'inclusion.

Bouygues Construction SA poursuit son jumelage d'échange solidaire avec la section Bac professionnel Gestion-Administration au lycée Dumont d'Urville de Maurepas (Yvelines). Chaque année, ce partenariat donne l'opportunité à une soixantaine de lycéens de visiter les chantiers et découvrir les métiers de la construction. La diversité des origines et la gestion de l'interculturel restent des axes de travail importants, notamment chez Bouygues Bâtiment International, récompensés cette année avec le renouvellement du label Diversité résultant d'un audit réussi. La formation "Day One", destinée aux primo-expatriés et portée sur les sujets de management interculturel, a concerné 372 collaborateurs cette année.

Bouygues Immobilier dispose d'un module de formation "Respect et Performance" sur le thème "Manager la diversité". Cette formation est déclinée auprès de l'ensemble des managers confirmés afin de développer la coopération au sein d'équipes riches de leur diversité, qu'elles soient multiculturelles, intergénérationnelles, de genre, de handicap, etc. L'objectif est d'aider les managers à appréhender certaines difficultés à gérer la différence pour faire de cette mixité un vecteur de créativité et de performance.

Bouygues Immobilier est également investi dans l'accompagnement vers l'emploi des jeunes issus des quartiers de la politique de la Ville et est partenaire fondateur de l'École de la deuxième chance de Bagneux (Hauts-de-Seine).

La mise en œuvre de la politique Diversité lancée en 2017 chez **Colas** s'est poursuivie en 2018, notamment sur le volet de la sensibilisation des équipes :

- interventions régulières visant à présenter la politique Diversité en comité de direction, lors des formations de managers ou des réunions de chefs d'établissement en filiale ;
- réunion quatre fois par an du comité Diversité national ;
- prise de parole dans chaque édition de la lettre électronique spécialisée *E-RH* (en 2018, trois éditions adressées à plus de 30 000 collaborateurs dans le monde, en français et en anglais) ;
- communication dans le magazine interne *Routes* diffusé à tous les collaborateurs du groupe Colas ;

mise en œuvre de la formation "Recruter sans discriminer", en partenariat avec Les Entreprises pour la Cité : six sessions organisées partout en France, 80 recruteurs et responsables RH formés.

En reconnaissance de son engagement en faveur de l'équité, Colas UK a obtenu l'accréditation "Be Fair", par l'intermédiaire de la Commission de la formation de l'industrie de la construction. Des indicateurs de performance de l'entreprise sont suivis afin d'améliorer la transparence et d'encourager la responsabilité de tous. À l'occasion de la Semaine nationale de l'intégration au Royaume-Uni, Colas UK a mené une série d'activités et publié divers articles sur le thème de l'intégration sociale. La campagne "The 'inclusion – Unlocking tomorrow'", matérialisée sous forme d'affiches accessibles à la fois sur le Web et sur application mobile, contribue à la promotion de la diversité au sein de l'entreprise. Les collaborateurs ont pu tester leur connaissance du sujet à travers des jeux-questionnaires.

Respecter l'égalité entre les femmes et les hommes

La mixité et l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes est un objectif clairement affirmé par Martin Bouygues et partagé par tous les métiers du Groupe. Lors de sa convention du 25 avril 2017 réunissant ses réseaux féminins et principaux directeurs généraux, managers et collaborateurs Ressources humaines, Bouygues a lancé un plan d'action "Mixité Groupe". Ce plan d'action à horizon 2020 inclut des objectifs chiffrés sur le recrutement, la promotion et le développement.

Le but est de renforcer l'attractivité du Groupe auprès du public féminin. Avec 18 % de femmes et 82 % d'hommes, le Groupe s'est fixé comme objectif d'avoir 21 % de femmes dans ses effectifs (périmètre : monde) en 2020. La situation est très différente selon les métiers du Groupe. En effet, les hommes sont plus représentés dans les métiers du BTP alors que chez TF1, Bouygues Telecom et Bouygues Immobilier, la répartition hommes-femmes est proche de la parité. Le groupe Bouygues souhaite également parvenir à un objectif de recrutement de femmes cadres en France de 37 % en 2020.

Le recrutement doit également contribuer à une mixité plus équilibrée dans les filières métiers Travaux, Études, Finances, Communication et Ressources humaines. Le Groupe mène des actions afin d'attirer les jeunes filles vers les métiers d'ingénieur. Bouygues Construction, Colas et Bouygues Telecom ont ainsi signé des partenariats avec l'association Elles Bougent pour permettre d'améliorer la visibilité des métiers du Groupe auprès de publics féminins sur tout le territoire français et d'ouvrir des perspectives de carrière à des collégiennes et lycéennes dans des filières scientifiques ou techniques.

Promotion

Le Groupe souhaite faciliter l'égalité d'accès à l'évolution professionnelle. Chaque métier s'est fixé des objectifs à horizon 2020 afin d'augmenter le nombre de femmes occupant un poste de manager dans le monde. Ainsi, Bouygues Construction et Colas se sont respectivement fixés des objectifs de 18 % et 15 %. Sur le périmètre France, l'objectif du groupe Bouygues est d'avoir, en 2020, parmi les chefs de service et plus 20 % de femmes. Suivie depuis deux ans, la part des femmes dans les instances dirigeantes progresse (18,8 % en 2018, contre 18,3 % en 2017). À noter que l'objectif Groupe pour la France en termes de représentation des femmes dans les instances dirigeantes est de 23 % en 2020. Il faut signaler que, dans tous les métiers du Groupe, l'équité salariale est une réalité entre les hommes et les femmes. En cas d'écart, des montants spécifiques sont alloués si nécessaire.

Pour un meilleur développement des femmes dans le Groupe, des actions d'accompagnement leur sont proposées à travers différents dispositifs.

Le premier programme de mentorat féminin Groupe (mentors hommes ou femmes, "mentees" femmes), qui s'est achevé en octobre 2018, a été suivi en janvier 2019 d'une deuxième promotion passant de 18 à 39 binômes. Des programmes de mentorat sont déployés par Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom. TF1 et Bouygues Telecom ont étendu ce programme avec leurs partenaires Cisco et Ciena. Des formations "Leadership au féminin" sont proposées chez TF1 et Colas.

Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom animent aussi des réseaux féminins ou mixtes menant diverses actions : conférences, ateliers de mentorat sur le thème du marketing de soi, cafés-discussions, etc. Dans la continuité des années précédentes, Bouygues SA a invité douze collaboratrices issues des différents pôles d'activités du Groupe à participer à la quatorzième édition du "Women's Forum for Economy & Society" en novembre 2018 à Paris. Objectif : s'inspirer des tendances et meilleures pratiques des entreprises du monde entier en la matière. Une délégation locale de Bouygues Construction et de Colas a aussi participé au "Women's Forum" de Toronto et de Singapour pour la première fois.

Bouygues Construction poursuit sa politique Mixité qui repose sur la sensibilisation de tous les collaborateurs, l'identification de talents féminins et aussi sur des actions de promotion des métiers de la construction en interne, ainsi qu'auprès des étudiantes et des élèves de l'enseignement secondaire.

En 2018, à l'occasion de la "Journée internationale des droits des femmes", Bouygues Bâtiment Ile-de-France, unité opérationnelle de Bouygues Construction, a organisé un événement exceptionnel nommé "Les femmes du logement social" sur la mixité dans le secteur du bâtiment. Une centaine de personnes représentant des parties prenantes du secteur étaient présentes autour de conférences-débats sur le thème de l'accession des femmes aux postes à responsabilités.

Le réseau interne de femmes WeLink, désormais accessible à toutes les collaboratrices, renforce son influence en se développant à l'international (Canada, Maroc, Singapour, Suisse). Représentée dans la grande majorité des entités de Bouygues Construction, notamment à travers l'organisation de divers événements et ateliers à l'attention de tous, l'organisation Welink se positionne comme un des catalyseurs en termes de conduite du changement sur les sujets de mixité. Parallèlement, certaines entités comme Bouygues Energies & Services et Bouygues Travaux Publics ont mis en place des programmes de mentorat féminin.

Les événements "Girls on the move" menés avec l'association Elles Bougent ont désormais un rayonnement international : le Maroc, Hong-Kong et Cuba se sont inscrits dans cette dynamique avec succès. Les structures locales organisent des visites de chantiers, des témoignages et échanges entre des collaboratrices et des lycéennes et étudiantes sur les métiers techniques. Objectif : rendre l'industrie du BTP plus attractive aux yeux des jeunes femmes.

Bouygues Immobilier a déployé en 2018 un plan d'action qui se décline autour de trois axes prioritaires :

- mixité dans les effectifs : en 2018, Bouygues Immobilier a atteint un effectif global à l'équilibre mais doit poursuivre le pilotage de la mixité sur l'ensemble des familles de métiers ;
- mixité dans le management : l'entreprise a dépassé les objectifs qu'elle s'était fixée au travers de son accord en faveur de l'égalité femmes-hommes concernant la part des femmes cadres. En revanche, si la part des femmes à des postes d'encadrement ne cesse de progresser, des efforts doivent être poursuivis en développant des programmes d'accompagnement de carrière des talents féminins (en participant, par

exemple, au programme de mentorat féminin Groupe). Par ailleurs, deux coachs accompagnent chaque année des talents de Bouygues Immobilier dont plusieurs collaboratrices à potentiel ;

équité de traitement (revue de salaire, promotion, etc.).

Chez **Colas**, la politique Mixité mise en œuvre s'articule autour de trois objectifs :

attirer davantage de femmes, c'est-à-dire bénéficier d'un plus grand nombre de candidates pour les postes proposés. À ce titre, dix-huit binômes d'ambassadeurs, composés chacun d'un homme et d'une femme, ont été identifiés. Après avoir été formés, ils sont invités à intervenir sur des forums ou lors d'événements dans les écoles pour présenter Colas, ses métiers et les carrières qui y sont offertes tant aux femmes qu'aux hommes ;

recruter davantage de femmes dans l'ensemble des métiers. À cette fin, les recruteurs internes et les partenaires (agences d'intérim, cabinets de recrutement) s'attachent à présenter des candidatures des deux sexes pour tout recrutement, notamment dans l'encadrement ;

- fidéliser les talents féminins et les faire évoluer. En 2018, trente-cinq collaboratrices se sont vu proposer un accompagnement spécifique : un parcours de formation visant à développer leur leadership ("Leadership au féminin") ou un an de mentorat avec un(e) manager de Colas.

Le réseau baptisé WE, ouvert aux hommes et comptant plus de 840 membres, a permis dès 2018 de travailler sur la place des femmes chez Colas afin de renforcer l'égalité femmes-hommes. Il constitue également un lieu d'échange et de partage.

Un accord de référence visant au renforcement de la mixité et à l'amélioration de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes a été conclu en juin 2018 (cf. "Veiller à des échanges de qualité avec les partenaires sociaux" au paragraphe 3.2.2.3).

L'équipe RH de Colas Afrique a participé, en septembre 2018, au deuxième sommet annuel de "Women In Africa" (WIA) dont le thème était "Regarder l'Afrique avec confiance, croire en ses talents". Plusieurs sujets tels que la place de la femme en entreprise ou l'importance de l'éducation pour le développement des femmes ont été abordés.

En Europe, les filiales veillent au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes et appliquent une politique volontariste, notamment en matière de recrutement. Certains pays tels que le Royaume-Uni et le Danemark ont établi des déclarations spécifiques du management à ce sujet avec l'indication d'objectifs précis à terme. Un programme de formation sur ce thème a été développé et mis en place à destination de l'ensemble du personnel de Colas UK.

Le groupe **TF1** mène une politique active en faveur de la mixité et de l'équité entre les femmes et les hommes, notamment lors de l'embauche des collaborateurs, au cours de leur parcours professionnel et aussi en termes de politique salariale et de promotion.

Ainsi, la représentativité des femmes au comité Management (150 principaux managers du Groupe) est passée de 30 % à 36 % en trois ans. Par ailleurs, le réseau mixte Fifty-Fifty, créé en 2015, vise à proposer des actions développant la culture de la mixité dans l'entreprise et développant l'assertivité des collaboratrices.

Par ses engagements et ses résultats, le groupe TF1 intègre ainsi le Top 20 des entreprises les plus respectueuses de l'égalité femmes-hommes, selon l'enquête menée par Equileap (classement mondial). C'est ainsi le premier groupe de médias du palmarès et la cinquième entreprise française du Top 20.

Par ailleurs, le groupe TF1 s'engage pour une meilleure représentativité des femmes expertes dans les médias au travers de la deuxième édition de "Expertes à la Une" réunissant cette année plus de 170 personnes. Pour lever les barrières qui réduisent aujourd'hui la place des femmes dans les médias, l'opération "Expertes à la Une" concentre ses efforts sur deux axes : le coaching et l'accompagnement des femmes dans leurs prises de parole, et la sensibilisation des rédactions aux questions de parité.

Chez **Bouygues Telecom**, la représentation des femmes dans le comité de direction générale de l'entreprise est de 33 % depuis 2017.

Bouygues Telecom a clôturé sa neuvième promotion de mentorat avec un programme intra-entreprise et des programmes de mentorat croisé avec TF1, Cisco et Ciena. Par ailleurs, une deuxième promotion de mentorat croisé avec les membres du comité de direction générale de Bouygues Telecom et de quinze jeunes talents de l'entreprise a été lancée en 2018.

Bouygt'elles, réseau féminin né en 2011 chez Bouygues Telecom, est l'un des dispositifs phares du programme "Femmes et management" lancé conjointement par la direction générale et la direction Ressources humaines pour augmenter la représentativité des femmes dans les instances les plus élevées de l'entreprise.

Afin de développer l'attractivité des filières technologiques auprès du public féminin et de favoriser l'égalité hommes-femmes dans le monde professionnel, Bouygues Telecom poursuit les journées Girls@tec depuis cinq ans. Elle entame fin 2018 un partenariat avec l'association Elles Bougent afin d'encourager les filles de collèges (3e), lycées ou poursuivant des études supérieures, à s'orienter vers des métiers techniques, technologiques et scientifiques.

Place des femmes dans le Groupe

Périmètre [a] : Monde	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Femmes de statut Staff [b]	21,8 %	26, 4 %	51, 5 %	21, 9 %	55,7 %	41,3 %	28,7 %	28,4 %
Dont femmes de statut Manager [c]	*16,3 %*	*15,0 %*	*26,9 %*	*11,6 %*	*42,7 %*	*27,5 %*	*18,5 %*	*16,8 %*
Femmes de statut *Worker* [d]		10,3 %		2,5 %			5,8 %	5,8 %

(a) taux de couverture : 100 % des effectifs du Groupe (périmètre 1)
(b) encadrement, management et personnel technique
(c) Sont managers les collaboratrices à partir du niveau Chef de service et plus en France et les collaboratrices faisant partie d'un organe de direction à l'international.
(d) compagnon

Au niveau du Groupe, la part des femmes Staff est stable. Le pourcentage de femmes de statut Manager a augmenté de près de deux points.

Employer des personnes en situation de handicap

Le groupe Bouygues souhaite intégrer des personnes en situation de handicap et mène pour cela des actions autour de quatre thèmes :

le recrutement grâce à des forums spécialisés, l'adhésion à des associations spécialisées ou le recours à des cabinets de recrutement spécialisés ;

le maintien dans l'emploi en améliorant l'accessibilité des locaux par l'adaptation des postes de travail et des appareillages, mais aussi en favorisant le développement professionnel à travers des formations aux métiers ;

la sensibilisation et la communication pour encourager les collaborateurs et les managers à changer leur regard sur le handicap, notamment par la mise à disposition d'une formation en *e-learning* sur le thème du handicap chez Bouygues Telecom ;

la sous-traitance au secteur protégé et adapté avec le recours aux services d'entreprises spécialisées (entreprises spécialisées d'aide par le travail ou entreprises adaptées).

En France, la politique du handicap est bien structurée dans les métiers du groupe Bouygues, avec des responsables pour son animation et aussi des formations pour les collaborateurs cadres et de la direction des ressources humaines. Des politiques favorisent le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap et des aménagements de leur temps de travail sont pratiqués.

En 2018, le Groupe a organisé en partenariat avec Cap Emploi un *job dating* pour recruter en alternance des collaborateurs en situation de handicap. L'opération a permis d'intégrer de nouveaux collaborateurs en situation de handicap. Plusieurs postes ont été pourvus chez Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom aux fonctions supports.

Lors de la "Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées" (SEEPH), les métiers du Groupe se sont mobilisés au travers de différentes actions :

- "Handiquiz" organisé toute la semaine pour mettre en avant, par exemple, le maintien dans l'emploi ou les achats au secteur protégé (Bouygues Construction) ;
- actions de sensibilisation au travers de vidéos et d'un challenge baptisé "Handi birds" (Bouygues Immobilier) ;
- rencontres avec des masseurs kinésithérapeutes non-voyants (Colas) ;
- jeu-concours sous forme de cartes à gratter avec des questions sur le handicap et la RQTH-Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (TF1) ;
- découverte de l'association Chiens Guides Paris, participation à un atelier de sensibilisation au handicap en cuisinant (mené par l'organisme de formation Kialatok) et échanges avec le champion paralympique de tennis de table Florian Merrien (Bouygues Telecom).

Un processus clair avec des référents identifiés a été adopté chez **Bouygues Construction** afin de favoriser le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap ou connaissant des problèmes de santé. En nommant des interlocuteurs spécifiques et en formant les RH, managers et élus au "maintien de l'emploi en action", Bouygues Construction confirme ses ambitions en termes de politique Handicap.

L'opération de *job dating* avec Cap Emploi a permis aux quinze responsables RH opérationnels et aux managers mobilisés sur l'événement de constituer un vivier de près de quarante candidats rencontrés sur place.

Les actions de sensibilisation des collaborateurs, de recrutement, de maintien dans l'emploi et de développement du recours au secteur protégé de **Bouygues Immobilier** portent leurs fruits : elles ont permis de tripler en sept ans le taux d'emploi qui s'élève à près de 3 % aujourd'hui.

Chaque collaborateur a reçu à son domicile une plaquette destinée à rappeler l'engagement de Bouygues Immobilier sur ce thème. Un film sur le handicap invisible a été diffusé sur l'ensemble des réseaux de l'entreprise et dans toutes les agences de Bouygues Immobilier. Enfin, les collaborateurs pourront tester l'ensemble de leurs connaissances sur le sujet par le biais d'un challenge en ligne.

La participation à de nombreux forums spécifiques et les partenariats avec l'ESTP [a] et l'ESPI [b] ont permis d'intégrer, cette année encore, de nouveaux collaborateurs en situation de handicap.

Colas s'appuie sur sa démarche Handicap pour recruter des travailleurs en situation de handicap et continuer à sensibiliser les collaborateurs sur ce volet de sa politique de diversité.

TF1 a répondu à l'invitation du CSA et signé, avec plusieurs écoles de l'audiovisuel et du journalisme, une convention destinée à favoriser la formation et l'accueil en stage d'étudiants en situation de handicap. Des formations spécifiques sont proposées aux collaborateurs susceptibles d'accueillir au sein de leur équipe une personne handicapée.

TF1 contribue, au travers de ses programmes et en interne, à faire évoluer le regard porté sur l'autre, ainsi qu'à promouvoir tous les talents. La plateforme numérique *onboarding* dédiée à tout nouveau collaborateur rejoignant TF1 intègre un champ d'information détaillé autour des actions de la mission Handicap.

TF1 et LCI ont choisi de s'engager pour la "Journée nationale de sensibilisation Duoday", mise en place par le Secrétariat d'État chargé des personnes handicapées. Les chaînes TF1 et LCI ont décidé de s'associer à cette opération en proposant à des personnes en situation de handicap de co-présenter trois rendez-vous phares, aux côtés des présentateurs.

TF1 a également lancé en juillet dernier le magazine *C'est quoi cette question ?* qui donne la parole à des personnes victimes de préjugés du fait de leur différence.

Bouygues Telecom favorise le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap par l'adaptation des postes de travail et des appareillages, et en facilitant le développement professionnel à travers des formations métiers. Elle a lancé une formation sur le handicap en *e-learning* fin 2017, rendue obligatoire en 2018 et ayant pour objectif de casser les idées reçues sur le handicap et d'informer les collaborateurs sur le rôle de la mission Handicap. La mission Handicap a réalisé un tour de France des centres de relation client avec, au programme, des animations de sensibilisation et des rencontres avec les collaborateurs en situation de handicap.

Faire appel au secteur protégé

Le recours au secteur protégé est aussi un moyen de contribuer à l'emploi des travailleurs handicapés (cf. également le paragraphe 3.4.3.1).

La collaboration entre une trentaine de correspondants Handicap locaux et la mission Handicap de **Bouygues Immobilier** a permis la création de nouveaux partenariats avec des entreprises du secteur protégé. Des contrats cadres ont notamment été signés sur des activités liées au cœur de métier de Bouygues Immobilier.

Une démarche de collaboration avec les directions Achats a été lancée chez **Colas** afin d'améliorer le recours au secteur du travail protégé et adapté

(a) École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie
(b) École supérieure des professions immobilières

(STPA). Les fournisseurs donnant satisfaction ont été référencés dans une plateforme et le recours au STPA est encouragé chaque fois que cela est possible, au bénéfice des deux parties.

Dans le cadre du quatrième accord triennal relatif à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées, le groupe TF1 s'est engagé à réaliser un chiffre d'affaires de 700 000 euros auprès du secteur protégé.

Par ailleurs, un module de formation spécifique à cette thématique a été déployé auprès des équipes de la direction Achats.

Bouygues Telecom renouvelle chaque année son partenariat avec l'association Pas@Pas. Celle-ci met à disposition des acheteurs de l'entreprise les coordonnées de tous les fournisseurs ESAT[a] et EA[b] de France afin de faciliter le recours au secteur protégé.

Collaborateurs en situation de handicap

Périmètre : France[a]	Bouygues SA et divers	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	2017 Total Groupe	
Nombre de collaborateurs en situation de handicap[a]	6	557	35	953	81	286	1 918	1 903
Nombre de collaborateurs en situation de handicap recrutés dans l'année[b]	1	21	4	24	9	26	85	71
Chiffre d'affaires[c] réalisé avec les Esat[c] ou EA[d] dans l'année	n.s.	2 157 k€	238 k€	1 735 k€	261 k€	411 k€	4 802 k€	5 210 k€

(a) taux de couverture : 52,7 % des effectifs du Groupe (périmètre 6)
(b) taux de couverture : 52,6 % des effectifs du Groupe (périmètre 7)
(c) établissements et services d'aide par le travail
(d) entreprises adaptées
n.s. : non significatif
L'indicateur de par son acception française exclut l'international.

(a) établissement et service d'aide par le travail
(b) entreprise adaptée

Des informations complémentaires sont disponibles sur bouygues.com, ainsi que dans les documentations RSE des métiers, disponibles sur leurs sites internet.

3.3.1 Politique générale en matière d'environnement

La question environnementale est identifiée comme stratégique pour le groupe Bouygues qui a vocation à figurer parmi les apporteurs de solutions face aux défis planétaires que représentent les dérèglements climatiques et la raréfaction des ressources. La construction durable et l'aménagement urbain font partie de ces solutions. Afin d'être cohérent avec cette démarche, le Groupe mène des actions pilotées à l'aide d'indicateurs dans l'objectif de maîtriser et réduire l'impact environnemental de ses activités.

Les politiques environnementales des métiers du Groupe couvrent différentes phases de leurs activités.

En phase de conception, tous les métiers du Groupe prennent en compte les questions environnementales dans une partie de leurs offres de produits et de services. Cela s'illustre notamment pour les métiers de la construction par :

- les labels et certifications environnementales des produits (BREEAM[a], LEED[b], HQE[c], BBC-effinergie[c], BiodiverCity[a], Minergie[a], E+C- [b], BBCA [c], etc.) ;
- des démarches d'économie circulaire (participation à la création et à la gouvernance du label BBCA (cf. paragraphe 3.3.4.4) qui intègre des critères d'économie circulaire tout au long du cycle de vie du bâtiment (nouvelles méthodes de déconstruction sélective, etc.)) ;
- des démarches d'analyse de cycle de vie (ACV) et la proposition d'éco-variantes.

La construction durable et la recherche de solutions pour l'environnement sont des thématiques prioritaires d'innovation pour Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas.

(a) Minergie® et Minergie-eco® sont des labels de performance européens d'origine suisse, déployés principalement par Losinger Marazzi, filiale helvétique de Bouygues Construction.

(b) Le label E+C- (Énergie + Carbone -/Bâtiment à énergie positive et Réduction Carbone) est un label expérimental réglementaire préfigurant la future réglementation énergétique. La méthodologie développée par l'État a fait l'objet d'une large concertation des parties prenantes qui a abouti à la publication d'une méthode et d'un référentiel technique dont les éléments sont intégrés dans le label BBCA et le label Effinergie 2017.

(c) Le label BBCA atteste de l'exemplarité d'un bâtiment en matière d'empreinte carbone.

Indicateur de Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Part des dépenses de R&D consacrées à la RSE	Monde	98 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	28 %	39 %	Une part importante des dépenses de R&D concerne la RSE et notamment la construction durable. En 2018, la méthodologie de répartition des dépenses sur les trois grandes thématiques d'engagement du Groupe (la RSE, ses clients et la productivité) a été affinée pour harmoniser la façon dont les contributions sur les trois thématiques sont incrémentées. Ainsi, la RSE constitue 28 % des dépenses de R&D et elle est pratiquement équivalente aux thématiques clients (39 %) et productivité (33 %). Le *reporting* de cet indicateur est fait sur une année calendaire.
Part de la prise de commandes annuelle des bâtiments avec un engagement de certification ou de labellisation quand Bouygues Construction est prescripteur	Monde Activités Bâtiment	48 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	48 %	69 %	Lorsque Bouygues Construction intervient en tant que concepteur/constructeur, le Groupe s'attache à proposer des engagements de certification et/ou labellisation supérieurs à la réglementation en vigueur, lorsque cela est possible. Le recul de cet indicateur en 2018 tient à une prise de commande significative par Bouygues Bâtiment International ne comprenant pas d'engagement à ce titre. La moitié des prises de commandes dispose malgré cela d'un engagement de certification ou labellisation.

Sur les opérations du Groupe (principalement sur les chantiers et les sites fixes tels que les ateliers et les sites de production), la maîtrise des impacts environnementaux repose essentiellement sur l'utilisation de systèmes de management environnemental (Iso 14001) et de certifications (HQE™, LEED®, BREEAM®, etc.).

Au-delà de ces outils, les activités de construction du groupe Bouygues ont développé leurs propres démarches d'évaluation de la performance environnementale. Celles-ci tiennent compte des spécificités de leur métier : Ecosite et Top Site (cf. paragraphe 3.3.1.2) pour Bouygues Construction, l'auto-évaluation environnementale par check-lists pour Colas et la charte des chantiers à faibles nuisances pour Bouygues Immobilier. Cette charte des chantiers à faibles nuisances s'applique sur l'ensemble des programmes d'immobilier d'entreprise (10,25 % du chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier) et sur les opérations de logements certifiées NF Habitat HQE™ représentant 25 % de ses projets Logement (périmètre Logement : 89,7 % du chiffre d'affaires).

Dans le cadre de ses processus internes, le Groupe mène une politique de certification environnementale pour la construction et l'exploitation de ses propres bâtiments : les sièges sociaux de Bouygues SA, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier, les sites du Technopôle, de Printania (l'un des centres de relation client) et le *data centre* de Bouygues Telecom, ainsi que le nouveau siège de Colas, *Prism'*, sont certifiés (cf. rubrique 1.1.5, Principaux sites du groupe Bouygues au chapitre 1 du présent document).

Prism', nouveau siège social parisien de Colas, a été inauguré le 9 juillet 2018 après deux ans et demi de travaux. Il accueille aujourd'hui les 350 collaborateurs de Colas précédemment installés à Boulogne-Billancourt. Ce projet est le résultat de la synergie des métiers du Groupe : ce bâtiment a été érigé par Bouygues Bâtiment Ile-de-France Construction Privée, entité de Bouygues Construction, pour le compte du promoteur Bouygues Immobilier.

Premier Green Office' construit en entreprise générale, *Prism'* est exemplaire en matière de performance énergétique. Trois certifications environnementales lui ont été délivrées : Bepos-Effinergie 2013, HQE™ Exceptionnel millésime 2015 et BREEAM® International 2013, *Excellent*. Il dispose de 540 m² de panneaux photovoltaïques en toiture et d'une centrale de cogénération à l'huile végétale de colza lui permettant de produire plus d'énergie renouvelable qu'il n'en consomme.

Compte tenu de la nature des produits et services du Groupe, les politiques et démarches de performance environnementale en phase d'exploitation des ouvrages ont une importance déterminante. Ainsi, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier accompagnent leurs clients dans le pilotage et la maîtrise de leurs consommations finales. Ils proposent, par exemple, des offres intégrant des engagements de performance par des contrats de performance énergétique (CPE) dans l'immobilier tertiaire et le logement (cf. paragraphe 3.3.3.2).

Les certifications environnementales liées à l'exploitation des bâtiments (HQE™ Exploitation, LEED®, BREEAM® *in use*), et dont les métiers sont les prescripteurs, comportent des exigences de gestion de l'énergie et des ressources dans le volet Exploitation – Maintenance.

Analyse des risques

De façon générale, la prévention des risques environnementaux nécessite d'établir une analyse préalable, matérialisée par une cartographie ou une étude des risques environnementaux des sites de production ou des sites fixes liés aux activités.

Les principaux risques environnementaux des métiers sont énumérés au chapitre 4 du présent document, dans les sections 4.1 Risques des métiers et 4.5 Plan de vigilance. Les risques financiers liés aux effets du changement climatique sont quant à eux identifiés et explicités dans la partie 4.2.

Systèmes de management environnementaux

Inscrit dans la politique RSE de Bouygues, le déploiement d'un système de management environnemental est l'une des quatre actions que les métiers s'engagent à mener pour améliorer la performance environnementale du Groupe. Les systèmes de management (Iso 14001, Iso 50001 et Iso 9001), ainsi que les certifications environnementales (HQE™, LEED®, BREEAM®) déployés sur les opérations du Groupe, permettent de cadrer la démarche de management environnemental.

Bouygues Immobilier s'engage, par exemple, à respecter les exigences liées aux certifications NF Habitat – NF Habitat HQE™ sur ses opérations en logement (89,7 % du chiffre d'affaires) en s'appuyant sur un système de management audité chaque année par Cerqual Qualitel Certification (25 % des opérations sont vérifiées en conception et à la livraison et doivent répondre aux exigences du référentiel NF Habitat HQE™).

Afin de prévenir les risques environnementaux sur les sites ou chantiers de Colas et sur les chantiers de Bouygues Construction, ces deux métiers s'appuient sur des systèmes de management environnementaux principalement issus de la norme Iso 14001. Ce système de management comprend une analyse des risques et des procédures permettant aux entités de répondre aux enjeux environnementaux liés à leurs activités.

Indicateurs de Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Part de l'activité couverte par un SME [a] certifié Iso 14001	Monde	98 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	95 %	91 %	La maîtrise des impacts environnementaux des activités de Bouygues Construction passe notamment par une politique de prévention fondée sur un système de management environnemental certifié Iso 14001, très largement utilisé. En 2018, 95 % de l'activité du groupe est certifiée Iso 14001.

(a) système de management de l'environnement

Chez Colas, la certification Iso 14001 est déployée sur plus de la moitié des installations fixes et en particulier sur les sites de production de matériaux. Un dispositif d'audits croisés annuels inter-filiales réalisés sur le périmètre Belgique/France métropolitaine/Suisse, par des auditeurs internes formés à cet effet, permet d'évaluer les installations et de renforcer la prévention : une centaine de sites certifiés Iso 14001, soit environ 14 % des sites de la zone, sont ainsi audités chaque année. Les enseignements de ces audits croisés sont partagés avec le reste du Groupe, tandis que certains territoires expérimentent des échanges dans le même esprit (océan Indien, États-Unis, par exemple), souvent mis en œuvre à la suite du programme EOCE [a].

Démarches internes

Pour permettre une meilleure prise en compte des risques environnementaux spécifiques à leurs activités, les métiers du groupe Bouygues ont mis en place des systèmes de management et des labels environnementaux internes.

- Bouygues Immobilier met en œuvre la charte des chantiers à faibles nuisances sur l'ensemble des programmes d'immobilier d'entreprise (10,3 % du chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier) et sur les opérations de logements certifiées NF Habitat HQE™ représentant 25 % de ses projets de Logement (89,7 % du chiffre d'affaires). La charte implique la désignation, en amont des travaux, d'un coordinateur Environnement à la charge de l'entreprise de gros œuvre. Présent durant toute la durée du chantier, son rôle est de collecter, stocker et classifier l'ensemble des données à caractère environnemental nécessaires à l'organisation d'un chantier à faibles nuisances. Il est également le garant du respect des mesures qui ont été mises en place. Chaque corps d'état désigne aussi un responsable Environnement, interlocuteur privilégié du coordinateur.
- Les check-lists de Colas, qui couvrent chaque type d'installations fixes (laboratoires, dépôts des centres de travaux, ateliers, postes d'enrobage à chaud et à froid, usines d'émulsion et de liants, dépôts de bitume, carrières, gravières, plateformes de recyclage, centrales à béton et usines de préfabrication, décharges du BTP, etc.), définissent un référentiel concret d'évaluation de la performance environnementale. Les sites concernés représentent environ 2 800 unités de production réparties dans le monde.
- Lancée en 2017, la démarche Top Site a remplacé progressivement la démarche Ecosite utilisée par Bouygues Construction jusqu'en mai 2018. Dans une logique d'harmonisation et de simplification, le label Top Site a pris la suite depuis cette date. Ce label couvre toutes les thématiques du développement durable et permet la gestion des impacts environnementaux et des pollutions sur les chantiers de Bouygues Construction. Il inclut non seulement les critères environnementaux mais aussi de nouveaux critères intégrant des composantes sociale, sociétale, de Santé-Sécurité au travail, de qualité et aussi relatives à l'implication du client dans l'obtention du label. Du fait du déploiement de Top Site sur le second semestre 2018 seulement, peu de chantiers sont déjà labellisés. L'ambition de Bouygues Construction est d'établir Top Site comme standard commun à l'ensemble de ses chantiers.

(a) *Environmental Officer* correspondant Environnement

Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Part des chantiers labellisés Top Site [a]	Monde	98 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	11,3 %	n.a.	Top Site est une nouvelle labellisation lancée en mai 2018 et remplace Ecosite. Elle couvre l'ensemble des thématiques de la RSE (santé et sécurité, qualité, environnement, social et sociétal) et intègre dorénavant des thématiques d'innovation. Ce label récemment lancé couvre uniquement quatre mois de la période de *reporting*, ce qui explique ce taux. Le déploiement continuera en 2019 avec une ambition d'évaluation de 100 % des sites éligibles.

(a) Le pourcentage de chantiers labellisés Top Site se calcule en divisant le nombre de chantiers éligibles labellisés par la somme des chantiers éligibles (labellisés ou non). Les critères d'éligibilité font référence à des seuils de durée, d'activité et d'avancement du chantier, exception faite de Bouygues Energies & Services.

n.a. : non applicable

Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre	Couverture		2017	Commentaire
Taux de certification environnementale des activités de production de matériaux en pourcentage de CAE	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux	61 %	62 %	Le taux de certification environnementale des activités de production de matériaux a baissé de 1 point mais reste à un niveau satisfaisant compte tenu de la disparité des contextes dans lesquels Colas opère dans le monde et des nombreuses participations minoritaires de Colas dans ces activités. Par ailleurs, dans certaines régions, des managers s'interrogent sur l'utilité d'une telle démarche, voire souhaitent substituer à celle-ci des règles plus pratiques et moins systémiques. À ce stade, le débat n'est pas tranché même si une tendance lourde des filiales à ajuster plus finement le périmètre certifié de leurs activités peut être observée.
Taux d'auto-évaluation environnementale par checklists [a] Colas en pourcentage de CAE	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux pour lesquelles la check-list est applicable	83 %	85 %	Malgré une amélioration de la performance en Métropole et des efforts continus à l'International, le taux a globalement baissé cette année. Il se situe toujours à un niveau élevé. La baisse observée à l'international s'explique notamment par l'augmentation du nombre de sites industriels pris en compte.
Ratio des activités de production de matériaux dotées d'un outil de gestion des impacts environnementaux (certification environnementale et/ou check-list Colas) en pourcentage de CAE	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux	84 %	85 %	L'indicateur se maintient à un niveau élevé même si ce taux a baissé de 1 point en 2018. Même s'il est ambitieux compte tenu de la présence dans certaines filiales d'autres actionnaires parfois majoritaires, l'objectif à atteindre reste fixé à 100 %.

(a) activités pour lesquelles la check-list est applicable : carrière permanente ; gravière permanente ; banc d'emprunt ; poste d'enrobage à chaud fixe ; poste d'enrobage à froid fixe ; raffinerie de pétrole et bitume ; usine d'asphalte ; usine de liants, émulsions et/ou liants modifiés fixes ; centrale béton ; usine de préfabrication fixe ; recyclage fixe ; usine de membranes bitumineuses ; fabrications et installations diverses fixes ; dépôt de liants bitumineux fixes. Ceci exclut certaines activités industrielles très spécifiques et peu importantes en volume (production de charpente métallique, par exemple).

CAE : chiffre d'activité économique

Le groupe Bouygues déploie de nombreux programmes de formation et/ou de sensibilisation sur les enjeux de la protection de l'environnement auprès de ses collaborateurs et publics externes.

Formation et sensibilisation au niveau du Groupe

La direction centrale Développement durable-QSE organise des séminaires afin de former les managers du Groupe à auto-évaluer leurs pratiques de management et à se situer par rapport aux meilleures pratiques définies par le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) et la norme Iso 26000. Dénommé Abby, ce programme de séminaires totalise en 2018 plus de 84 sessions (une douzaine de participants en moyenne par session) depuis sa création en 2006.

En complément, la formation de l'Institut de management Bouygues (IMB), dont la thématique s'intitule "Vers l'entreprise contributive" et destinée aux cadres dirigeants des cinq métiers de Bouygues, aborde les grands enjeux liés aux mutations sociétales qui induisent l'évolution des modèles économiques du Groupe. Les sept sessions organisées en 2018 ont réuni environ soixante managers.

Cette année, lors du conseil de Groupe de mai 2018, la thématique de l'économie circulaire a été abordée : sensibilisation des managers à l'épuisement des ressources et à la journée de dépassement de la terre, présentation du modèle des sept piliers de l'économie circulaire de l'Ademe [a], exemples externes, focus sur les projets exemplaires du Groupe et table-ronde sur les perspectives du Groupe en matière d'économie circulaire.

(a) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

Enfin, depuis son lancement en 2015, Yammer Bouygues, réseau collaboratif du groupe Bouygues, a permis d'impulser des synergies dans le Groupe. Les grands enjeux de développement durable (énergie-carbone, économie circulaire, ville durable, *reporting* RSE, etc.) sont aujourd'hui notamment animés au moyen de ce réseau. Fin 2018, le réseau Groupe recensait près de 8 500 utilisateurs.

Initiatives métiers

En complément de ces démarches menées de façon centralisée, les cinq métiers du groupe Bouygues organisent et animent des actions de formation et de sensibilisation ayant pour objet la prise en compte des enjeux spécifiques à leurs activités. Ainsi, plusieurs modules au sein de leurs cycles de formation respectifs y consacrent tout ou partie de leur programme (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas).

Sur les chantiers de Bouygues Construction et de Colas, les équipes participent régulièrement à des "Quarts d'heure QSE". Ces rendez-vous sont l'occasion de sensibiliser les compagnons aux enjeux de qualité, de sécurité et d'environnement spécifiques aux travaux en cours. Cette sensibilisation environnementale peut notamment couvrir les thématiques des déchets et des risques de pollution.

Des *webinar* sur le label E+C- sont organisés au sein de Bouygues Construction afin de développer et partager les compétences sur le sujet. A également eu lieu le 30 août 2018 l'"Ecodesign day". Au cours de cette journée consacrée à l'éco-conception, plus de 150 participants ont pu se tenir à jour des actualités et échanger de bonnes pratiques. Différents thèmes ont été couverts tels que la lutte contre le changement climatique, l'économie circulaire, la qualité de l'air intérieur, ainsi que la biodiversité. Cet événement a permis le développement d'un réseau d'éco-concepteurs. Le comité Achats RSE a été sensibilisé à l'économie circulaire en janvier 2018 pour repenser ses pratiques.

- Bouygues Immobilier implique ses collaborateurs à travers sa démarche baptisée "Un arbre, un logement" qui finance, à chaque vente de logement, la plantation d'un arbre dans le cadre du projet de reforestation "Alto Huyabamba" au Pérou. Fin 2018, soit trois ans après le début du partenariat, plus de 30 000 arbres ont pu être plantés grâce à cette initiative.

La "Semaine européenne du développement durable" (SEDD) et/ou la "Semaine de la mobilité" constituent également des temps forts en communication interne. À titre d'exemple, Bouygues Telecom a organisé cette année, lors de la SEDD, une grande enquête auprès des collaborateurs sur ses enjeux de responsabilité sociétale. Plus de 300 d'entre eux ont répondu et ont participé à la priorisation des enjeux RSE. Par ailleurs, l'ensemble des collaborateurs de Bouygues Bâtiment a été sensibilisé en juin 2018 à toutes les thématiques lors de la semaine du développement durable.

Sensibilisation des publics externes à l'entreprise

Le Groupe sensibilise ses parties prenantes externes au sujet de la protection de l'environnement et du changement climatique. À titre d'exemple, les contrats de performance énergétique (CPE) dont les métiers sont prescripteurs comprennent des prestations d'information et de sensibilisation des usagers à la diminution des consommations énergétiques du bâtiment.

À travers ses différentes chaînes, TF1 sensibilise tout au long de l'année les téléspectateurs au respect de l'environnement dans de nombreux programmes de ses antennes et sites internet (bulletins météorologiques, sujets au journal télévisé, émissions sur la chaîne thématique *Ushuaïa TV*, campagnes de sensibilisation à destination des enfants, podcast *Impact positif* réalisé par la journaliste Sylvia Amicone). En juin 2018, *Ushuaïa TV* a notamment été récompensé par trois récompenses au festival *Deauville Green Awards*, dans les catégories "Préservation de la biodiversité" et "Santé et cadre de vie". *Ushuaïa TV* a également lancé du 13 au 23 octobre 2018, une programmation spéciale à l'occasion des journées de l'alimentation et contre le gaspillage alimentaire avec le chef étoilé Thierry Marx.

Chez Colas, les actions de dialogue local, mises en place afin de permettre une meilleure acceptation par les riverains des sites de production de matériaux, comprennent un volet d'information et de sensibilisation sur les thèmes environnementaux, notamment celui de la biodiversité.

À travers sa fondation d'entreprise, Bouygues Immobilier accompagne entre autres l'association Unis-Cité, pionnière du service civique en France. Dans ce cadre, la Fondation soutient financièrement le programme Médiaterre qui sensibilise les familles des quartiers sensibles aux éco-gestes afin de leur permettre de diminuer leurs factures d'eau et d'électricité tout en favorisant le lien social au sein des quartiers d'intervention.

Indicateur Bouygues Immobilier

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2018	2017	Commentaire
Nombre de bénévoles du programme Médiaterre soutenu par Bouygues Immobilier sur ses zones de mobilisation	France et filiales	94,8 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	114	164	La variation est due aux fluctuations du nombre de volontaires disponibles sur les territoires soutenus grâce au budget de Bouygues Immobilier.

Plusieurs collaborateurs de Bouygues Construction ont dispensé des cours d'économie circulaire à l'école des Ponts ParisTech.

Par ailleurs, Bouygues participe à des salons internationaux pour promouvoir ses actions et ses innovations visant à rendre la ville plus durable. Ainsi, et pour la deuxième année consécutive, Bouygues et ses métiers étaient présents à la troisième édition de Viva Technology à Paris (24-26 mai 2018) à travers un stand et des animations. Bouygues était aussi présent au salon Pollutec à Lyon (27-30 novembre 2018) où plusieurs experts des métiers du Groupe ont partagé leur expérience avec les visiteurs. Enfin, l'appli 3D *Explore The City* a été mise à jour. À la disposition des collaborateurs du groupe Bouygues et du grand public, elle explique la contribution environnementale des métiers du Groupe (construction bas carbone, etc.) grâce à plusieurs références et solutions emblématiques modélisées.

Dans le cadre de ses activités, Bouygues Construction s'expose à des risques de pollution directe limités et encadrés. Ces derniers, évalués attentivement au moyen de procédures d'analyse de risques appliquées à l'ensemble des opérations, permettent à l'entreprise de ne pas avoir à constituer de provisions significatives.

Le risque de pollution fait partie des risques retenus dans le cadre de la cartographie des risques majeurs de Bouygues Immobilier. Les procédures d'acquisition de terrains prévoient la réalisation d'études de sol en amont de l'achat. L'obtention d'un rapport attestant l'absence d'une quelconque pollution du sol et/ou du sous-sol est une condition suspensive des promesses d'acquisition de terrains ; il ne peut y être dérogé que sur autorisation préalable du comité d'engagement. Dans ce cas précis, le surcoût éventuel de dépollution, évalué au cas par cas, est directement intégré au coût total de l'opération, en amont de la signature de la promesse d'acquisition de terrain. Le caractère confidentiel de ces données financières ne permet pas de communiquer ici un ordre de grandeur du montant provisionné.

Concernant les sites et sols pollués, Colas prévoit de constituer une provision pour frais de dépollution quand les montants sont déterminés dans le cadre d'un diagnostic réalisé par un cabinet extérieur et quand la date de remise en état du site est fixée (par exemple, avec l'administration compétente) ou connue (date d'expiration du bail, par exemple). Concernant les garanties financières et les provisions pour remise en état, de très nombreux sites dans le monde font l'objet d'exigences réglementaires de remise en état en fin d'exploitation (notamment les carrières) et de provisions pour risques en cours d'exploitation. Ces garanties donnent lieu à une grande diversité d'instruments (cautions, assurances, comptes bloqués, provisions, etc.) selon la législation des pays. Le montant des provisions relatives à des engagements de remise en état de sites s'élève à 175 millions d'euros au 31 décembre 2018. À ce jour, rien n'a permis de détecter, à l'occasion des missions d'audit interne ou externe, ou de sinistres, une insuffisance de l'ensemble de ces dispositifs.

Il n'existe pas de risque identifié en matière d'environnement lié aux activités de TF1 et de Bouygues Telecom de nature à justifier des provisions.

3.3.2 Maîtrise des pollutions et des nuisances

Les rejets liés aux activités du Groupe (air, eau, sol) peuvent engendrer des pollutions de différentes natures. Ils sont principalement liés à la construction de bâtiments et de travaux publics ou à l'activité industrielle de certains sites fixes.

Sur les chantiers et sites fixes du Groupe, la certification Tierce Partie (Iso 14001) et/ou les standards internes (labels chantier Ecosite et Top Site pour les entités de Bouygues Construction, auto-évaluation par check-lists pour Colas) sont les outils principaux des unités opérationnelles pour prévenir les rejets.

Bouygues Construction traite de cette question dans les standards "Air" et "Milieu aquatique" de sa démarche Ecosite et Top Site (cf. paragraphe 3.3.1.2). Des procédures d'urgence et la mise en œuvre de moyens adaptés sont prévues pour répondre aux risques de pollution accidentelle. En outre, une base de données répertorie les produits dangereux et les mesures de prévention associées.

La labellisation Top Site intègre ces sujets dans les critères qualifiants de la labellisation. Le chantier doit mettre en place des processus permettant la maîtrise des impacts environnementaux sur les riverains.

L'action de Colas en matière de prévention des pollutions, de leur réduction, voire de leur suppression, est essentiellement axée sur les sites fixes et les grands chantiers :

- tous les sites certifiés en environnement disposent, comme documents de base, d'une analyse environnementale, de tableaux de suivi et de plans d'action de prévention (notamment pour la maîtrise des rejets quand cela a été identifié comme un élément significatif). Ces documents sont examinés lors de revues de direction qui analysent l'amélioration des performances environnementales et la maîtrise des impacts. Les check-lists Colas complètent le dispositif et s'appliquent également aux sites non certifiés, notamment sur des thématiques comme la gestion administrative, l'aménagement et le stockage, le management et le contrôle, la gestion des impacts et des risques (eau, air, déchets, risques naturels et technologiques, bruits et vibrations) ou le dialogue local ;
- les grands chantiers font chaque fois l'objet de démarches spécifiques de type Plan de respect de l'environnement, comme c'est le cas du grand chantier de la Nouvelle Route du Littoral à La Réunion, du BHNS [a] de Lens (Pas-de-Calais) et la réfection d'ouvrages d'art à Madagascar.

Les certifications environnementales utilisées par Bouygues Construction et Bouygues Immobilier comprennent aussi des points de vigilance en phase de construction : une opération HQE™ doit, par exemple, veiller à la réduction des pollutions de toute nature (air, eau, sol). La charte des chantiers à faibles nuisances vise notamment à prévenir et diminuer les rejets dans l'air, l'eau et le sol. Enfin, les référentiels de qualité des produits (de type HQE™, BREEAM®, LEED®), promus par Bouygues Construction et Bouygues Immobilier, comprennent des obligations en phase de conception et sur les opérations. Ils permettent la réduction des rejets dans l'air, l'eau et le sol.

Par ailleurs, dans le cadre de ses projets d'infrastructures, Bouygues Travaux Publics s'attache à limiter les impacts sur la biodiversité et le milieu naturel. Ainsi, dans le cadre du projet d'extension en mer de Monaco, la première étape du projet a consisté à réaliser des mesures de sauvegarde d'espèces protégées. Des dispositifs exceptionnels ont été mis en œuvre afin de limiter l'impact de la turbidité [b] sur ces espèces. Un écran sous-marin anti-turbidité a notamment été construit sur mesure afin de protéger les deux réserves marines à proximité du projet. Le suivi des matières en suspension, de la qualité des eaux, de l'acoustique terrestre et sous-marine, ou encore des espèces présentes dans les réserves, est effectué régulièrement afin d'évaluer l'état de conservation des composantes environnementales liées au projet.

Les rejets dans l'air, l'eau et le sol, induits par les activités de TF1 et Bouygues Telecom, sont limités et représentent un impact mineur à l'échelle du groupe Bouygues.

(a) bus à haut niveau de service
(b) teneur en matériaux en suspension

Les autres formes de nuisance que les activités du Groupe peuvent générer sont essentiellement l'exposition au bruit (de jour et de nuit), aux odeurs, à l'éclairage nocturne ou encore aux vibrations. Les pôles Médias et Télécoms sont concernés par l'exposition aux ondes électromagnétiques.

L'acceptation par les riverains des sites de production et des chantiers est un enjeu sensible pour les métiers du Groupe. Les nuisances subies par les riverains font l'objet de mesures prescrites dans la certification environnementale Iso 14001 ; elles font en outre partie des points de vigilance des standards internes (Ecosite, Top Site, charte des chantiers à faibles nuisances, check-lists).

L'une des thématiques de la démarche Top Site de Bouygues Construction porte en effet sur la gestion des nuisances sonores en concertation avec les parties prenantes du projet (dès que celle-ci est identifiée comme risque lié au chantier). Bouygues Construction a, par ailleurs, commercialisé un écran antibruit pour protéger les riverains des nuisances sonores de chantier. Celui-ci a été développé par son centre de compétences Acoustique et vibrations, constitué de collaborateurs experts des différentes unités opérationnelles de l'entreprise.

Sur les chantiers concernés par la charte des chantiers à faibles nuisances, Bouygues Immobilier effectue un contrôle du niveau acoustique. La mesure des nuisances sonores amène, le cas échéant, à engager des actions correctives.

TF1 et Bouygues Telecom portent une attention particulière aux ondes liées à leurs antennes. Par exemple, pour tous les sites radioélectriques (antennes-relais) de Bouygues Telecom, un périmètre de sécurité est défini. Il garantit le respect des limites d'exposition fixées par le décret du 3 mai 2002 à l'extérieur de ces périmètres dans toutes les zones accessibles librement. La pénétration à l'intérieur de ce périmètre est subordonnée à l'interruption préalable des émissions. Bouygues Telecom a également mis en œuvre les nouvelles dispositions réglementaires définies par la première directive européenne imposant aux entreprises d'évaluer l'exposition de leurs salariés aux champs électromagnétiques.

Des processus favorisant le réemploi sur site des matériaux issus de la déconstruction sont déployés et ont pour effet de réduire les transports et les nuisances associées.

Colas conçoit des produits limitant les nuisances sonores liées à la circulation routière tels que les murs antibruit basés sur le principe des fractales, ainsi que les revêtements routiers silencieux (Nanosoft', Rugosoft' ou produits équivalents) qui permettent de diminuer jusqu'à 9 décibels le bruit de roulement des véhicules. En 2018, 394 000 tonnes de ce type d'enrobé ont été produites. Cette gamme de produits traduit l'effort continu réalisé par Colas en matière de R&D depuis de nombreuses années, effort reconnu par de multiples trophées techniques remportés au fil des ans.

Dans le cadre des projets effectués pour le Grand Paris, Bouygues Travaux Publics s'est engagée à réduire les nuisances sonores de ses chantiers en mettant en place des écrans acoustiques dans les zones sensibles et en réalisant des mesures en continu du bruit afin de pouvoir en monitorer l'impact.

- Dans le cadre du projet de réhabilitation de l Hôtel-Dieu à Clermont-Ferrand, Bouygues Immobilier a revalorisé 50 % des matériaux extraits sur site, soit environ 12 000 tonnes de déchets. Cette démarche a permis notamment de diviser par deux la circulation des camions liée à l'évacuation des matériaux de démolition et l'apport de matériaux de construction.

3.3.3 Économie circulaire

Le secteur de la construction est à l'origine de 70 % des 324 millions de tonnes de déchets produits en France. D'ici à 2020, la loi de transition énergétique (LTE) encourage les démarches de prévention des déchets. En 2020, elle fixera un seuil de 70 % de valorisation sous forme de matière des déchets issus du secteur du bâtiment et des travaux publics. En réponse à cet enjeu, les métiers du Groupe ont identifié de nombreux bénéfices environnementaux et économiques potentiels, et poursuivent leurs efforts pour développer des pratiques et opérations exemplaires dans leurs activités. Ainsi, différentes actions sont déjà mises en œuvre au sein du Groupe pour prendre en compte de grands principes de l'économie circulaire et de l'éco-conception : sélection de matériaux durables lors des phases de conception ; réduction des quantités de ressources utilisées lors de la construction des produits ; pratiques de récupération et de recyclage visant à réintroduire les déchets dans le cycle de production en tant que matière première secondaire ; innovation au service de l'amélioration de la durée de vie des produits, etc.

Le conseil de Groupe (réunion des managers de niveau Groupe) de mai 2018, qui avait pour thème l'économie circulaire, a été un important moment de sensibilisation.

À titre d'exemple, sur le chantier de rénovation de l'ancien site logistique de 3Suisses, d'une surface de dix hectares à Villeneuve-d'Ascq (Nord), Linkcity et Bouygues Bâtiment Nord-Est mettent en œuvre un travail préparatoire pour maximiser le réemploi ou la valorisation (sur site de préférence) des matériaux issus des démolitions et rénovations prévues. Le projet prévoit, par exemple, de sauvegarder par réemploi et réutilisation les 10 000 m² de parquet en chêne brut du site, qui représentent l'équivalent d'une économie de 200 chênes de 135 ans, et aussi de produire 13 500 tonnes de granulats recyclés issus de la démolition des bâtiments logistiques et réutilisés sur site.

Autre exemple, Bouygues Immobilier réalise une opération de réhabilitation d'un ancien site industriel en un quartier mixte à Bagneux (Hauts-de-Seine), constituant l'une des opérations les plus ambitieuses en matière d'économie circulaire pour un opérateur urbain privé en France. Achevés en août 2017, les travaux conduits avec des filiales de Colas pour déconstruire de manière sélective la quasi-totalité des bâtiments ont permis de revaloriser 97 % des matériaux, dont l'intégralité du béton des bâtiments, soit 25 000 tonnes réemployées sur le site en travaux de remblaiement après concassage.

D'autres solutions du Groupe vont dans le sens de l'économie circulaire en prenant en compte les apports :

- de l'économie de partage (et de l'hybridation des espaces), permettant notamment l'optimisation de l'usage des biens et des services proposés par le Groupe (espaces mutualisés dans les écoquartiers construits par Bouygues : parkings, jardins, tiers-lieux, etc.) ;
- des principes de conception évolutive du bâtiment, qui renforcent la réversibilité, les agrandissements ou changements d'usages futurs des bâtiments et infrastructures.

Par exemple, le projet *Bâtiment K* de Linkcity à Lyon, au sein du nouveau quartier *Eureka Confluence*, consiste à concevoir un bâtiment capable de s'adapter, à moindre coût et en filière sèche [a], aux grandes transformations urbaines. Le bâtiment, initialement ouvrage de bureaux, est conçu pour être transformé en logements au moment de la future requalification de l'autoroute A6 en boulevard urbain.

Par ailleurs, afin de faire émerger de nouvelles solutions dans les domaines de l'économie circulaire et de la ville durable, le groupe Bouygues a créé en 2016 un programme d'intrapreneuriat inter-métiers baptisé "Innover comme une start-up". Celui-ci a donné lieu à la création de plusieurs nouvelles activités. L'une d'entre elles vise à créer une plateforme numérique référençant les matériaux issus de la déconstruction et de la rénovation. En 2019, le projet donnera lieu à la création d'une entreprise co-détenue par Bouygues Construction, Colas et Suez.

Colas Île-de-France - Normandie a intégré depuis plus de trente ans les enjeux fondamentaux de la gestion responsable des matériaux et des déblais des chantiers de tous types, ainsi que leur valorisation et leur réemploi, notamment en développant un réseau d'une quarantaine d'installations sur son territoire (plateformes de recyclage, plateformes de tri pour professionnels, installations de stockage de déchets inertes).

Premys, filiale de déconstruction de Colas Île-de-France - Normandie implantée sur l'ensemble du territoire métropolitain, recycle les déchets de structure des bâtiments composés essentiellement de béton. Cette filiale a pour objet d'optimiser la réutilisation ou la valorisation des déchets du second œuvre qui sont composés des éléments provenant du curage et notamment de la dépose sélective (métaux ferreux et non ferreux, plancher informatique, parquet, poutres en bois, faux plafonds, mobilier, etc.) afin que ceux-ci deviennent une source de matière première ou d'équipement. Colas Île-de-France Normandie a ainsi recyclé plus de 1,45 million de tonnes de matériaux en 2018 dans le cadre de ses activités de déconstruction, dont 275 000 tonnes d'agrégats d'enrobés provenant de la déconstruction d'anciennes chaussées.

Recyclage, réutilisation et valorisation des déchets liés aux activités de construction

Les systèmes de management environnementaux (par exemple, Iso 14001) et les standards internes (labels Ecosite et Top Site, charte des chantiers à faibles nuisances, check-lists) prévoient une gestion responsable des déchets. Par exemple, un des prérequis à l'obtention de la labellisation Top Site des sites opérationnels de Bouygues Construction est le tri et le suivi des déchets du site en trois flux minimums (déchets inertes, déchets non dangereux et déchets dangereux) ou plus si la réglementation locale l'exige. La charte des chantiers à faibles nuisances [c] appliquée par Bouygues Immobilier implique que le tri des déchets soit effectué sur le chantier au moyen d'un schéma d'organisation de gestion des déchets (Soged).

Des collaborateurs du groupe Bouygues (Bouygues Travaux Publics, Bouygues Immobilier) ont contribué à l'élaboration du nouveau guide *Comment mieux déconstruire et valoriser les déchets du BTP ?* de l'association Orée. Ce guide couvre tout le processus de déconstruction et comporte des études de cas ainsi que des préconisations à destination des différents acteurs concernés.

Les métiers du groupe Bouygues limitent la production de déchets liés aux activités de construction et favorisent leur revalorisation à travers plusieurs programmes.

Bouygues Construction déploie des programmes de diminution et de valorisation des déchets sur les chantiers, et notamment pour les activités de travaux publics. Les matériaux excavés sont réutilisés dans certains cas, pour des remblais ou la réhabilitation environnementale de sites. Plusieurs opérations menées chez Bouygues Construction intègrent la réutilisation de matières premières secondaires directement sur site. Par exemple, le projet de la Maillerie illustre l'engagement fort de Bouygues Construction pour réutiliser ou valoriser les matériaux déjà présents sur place comme le béton, le parquet, les luminaires ou encore les rayonnages. Plusieurs projets de R&D visent à prévenir la production de déchets : méthodologie de déconstruction sélective, méthodologie de conception-construction "zéro déchet", outil de calcul d'investissement pour la prévention des déchets de chantier. Linkcity Île-de-France a mis en place une expérimentation sur le projet Bagneux-Mathurins pour une déconstruction intelligente basée sur la maquette numérique, en collaboration avec Suez.

Bouygues Construction a également noué des partenariats avec diverses start-up sur le thème de l'économie circulaire :

- Hesus est une plateforme de mise en relation entre chantiers avec, d'une part, un chantier avec des demandes de remblais et, d'autre part, un chantier avec des offres de déblais ;
- Circouleur est une start-up qui récupère sur les chantiers les pots de peinture entamés mais non finis pour en créer de nouveaux.

Dans le cadre du Grand Paris, près de 200 kilomètres de tunnels seront creusés, générant 43 millions de tonnes de déchets à évacuer. Pour contrôler leur impact environnemental et leur traçabilité, la Société du Grand Paris a créé une plateforme spécifique, ainsi qu'un schéma de gestion et de valorisation des déchets. Cette plateforme web, baptisée TrEx, a trois objectifs :

- conserver l'intégralité des informations ;
- homogénéiser leur saisie ; et
- en disposer en temps réel.

TrEx s'adresse aux producteurs de déchets, aux transporteurs et aux exploitants des sites de stockage. Chaque bordereau numérique contient une quarantaine de champs à renseigner, dont la qualité des terres excavées, l'immatriculation du transporteur, l'origine et la destination des terres, etc. Mise à disposition depuis janvier 2017, la plateforme compte aujourd'hui près de 200 utilisateurs. Elle donne accès aux données relatives à 1 million de tonnes de terres excavées en 2017 et déjà à 2,2 millions de tonnes à mi-année 2018. Son usage est désormais imposé par la Société du Grand Paris dans tous ses contrats de génie civil.

(a) méthode de construction qui ne nécessite pas d'eau contrairement à la filière classique dite "humide" se traduisant par une dépense d'énergie en baisse sur les chantiers

(b) lutte contre le gaspillage alimentaire : étant donné la nature des activités du groupe Bouygues, cet enjeu est peu significatif pour ses métiers. Les enjeux de gaspillage alimentaire sont en effet limités et concernent uniquement le périmètre de la restauration collective. Le sujet est abordé dans le cadre de certains contrats passés avec les prestataires de restauration pour les principaux sièges du Groupe.

(c) La charte des chantiers à faibles nuisances s'applique sur l'ensemble des programmes d'immobilier d'entreprise et sur les opérations de logements certifiées NF HQE™ (cf. rubrique 3.3.1.2).

Bouygues Travaux Publics et le BRGM [a] travaillent actuellement sur l'amélioration des connaissances et de la compréhension de la mobilité des éléments des traces métalliques dans les terres excavées.

Pour ses chantiers, Bouygues Travaux Publics a élaboré un système complémentaire de traçabilité dénommé Ubysol (en phase de test sur le projet Eole). Celui-ci permet, grâce à la géolocalisation de ses flottes de véhicules, de suivre l'itinéraire des déchets, leur nature, leur tonnage et les lieux de déchargement. Ce système permet non seulement de gagner en productivité mais aussi de fiabiliser et d'améliorer le processus de gestion des déchets. Ubysol utilise le réseau LoRaWAN™ d'Objenious (opéré par Bouygues Telecom) pour les objets connectés.

Bouygues Immobilier participe depuis 2016 au projet national multi-acteurs baptisé Démoclès. En 2018, l'intégration progressive des clauses types publiées au sein de ce guide dans les opérations de déconstruction de Bouygues Immobilier permet de diffuser les principes de déconstruction sélective et de la valorisation des matériaux de déconstruction dans ces opérations.

Enfin, le recyclage et l'économie circulaire sont des enjeux fondamentaux pour Colas. Les actions de gestion de déchets se concrétisent notamment par la récupération et le retraitement des enrobés lors de la déconstruction des routes. Trois indicateurs ont été mis en place pour suivre cette démarche. Compte tenu de l'importance des matériaux pondéreux dans les métiers de Colas, le recyclage ne peut être optimisé qu'à un niveau très local pour minimiser les transports [b]. Cette dimension locale est à l'origine des démarches d'écologie industrielle et Colas offre de nombreux exemples d'intégration de carrières, de centres de recyclage, de postes d'enrobage, etc. Parmi les produits incorporant des matériaux recyclés, Ecomac², développé par Colas, est un enrobé à l'émulsion souple et tiède, produit en majorité à partir d'agrégats revalorisés. Sa fabrication à température modérée réduit les consommations énergétiques pour des performances équivalentes.

Colas est l'un des cinq plus gros recycleurs mondiaux, tous secteurs et tous matériaux confondus. Important producteur et utilisateur de matériaux de construction, Colas valorise et recycle dans la construction routière ses déchets et matériaux de déconstruction mais plus largement aussi ceux des autres professionnels du BTP et même d'autres industries : déchets de miroiterie, porcelaine cassée, semelles de chaussure, etc.

Les granulats sont la matière première la plus utilisée par l'être humain après l'eau. Les travaux publics représentent l'essentiel de cette consommation et les travaux routiers représentent à eux seuls plus de la moitié de cette consommation. Consciente de la responsabilité qui en découle, Colas a développé ses techniques de recyclage depuis plus de quarante ans et les a diffusées sur tous les territoires où elle travaille : aujourd'hui, 800 sites Colas transforment des matériaux de seconde vie, les agrégats d'enrobés notamment, pour en faire des matériaux de travaux publics. Ceci revient à éviter la production de bitume d'une raffinerie, l'exploitation de près d'une vingtaine de carrières dans le monde et d'un plus grand nombre encore de décharges.

Cette démarche s'inscrit dans un processus plus vaste d'économie circulaire avec une réduction des coûts de construction, une économie de matériaux, de transport et d'énergie (carbonée), en approchant son activité Travaux publics du "zéro déchet" et en favorisant une boucle locale permettant à chaque territoire de se reconstruire avec ses propres matériaux.

Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2017	2018	Commentaire
Ratio de matériaux recyclés rapporté aux quantités de granulats produits	Monde	Activités de production d'enrobés et de granulats et chantiers ferroviaires	10 %	12 %	Ce ratio a connu une légère baisse (2 points) entre 2017 et 2018. Ceci s'explique par une hausse significative de la production de granulats (+ 12 %) et par une légère baisse de la quantité de matériaux recyclés [a] (- 1 %). C'est dans les pays composant la direction générale internationale que l'accroissement du volume de matériaux recyclés a été le plus important (+ 26 %).
Taux de recyclage des agrégats d'enrobés pour en valoriser le bitume [b]	Monde	Activités de production de matériaux	15 %	15 %	Ce taux est resté stable en 2018 : la quantité d'agrégats d'enrobés recyclés a augmenté de 2 % et la production d'enrobés de 5 %, ces variations favorables étant insuffisantes toutefois pour faire évoluer l'indicateur.
Surface de chaussée recyclée en place en millions de m²	Monde	Activités de chantiers	3,3	3,6	La surface de chaussées recyclées en place par les filiales Colas est en baisse de 4 % en 2018 par rapport à 2017. L'augmentation de 5 % de cet indicateur dans les pays couverts par la direction générale internationale n'a pas permis de compenser la baisse des filiales canadiennes qui avaient réalisé plus d'un tiers de cette production en 2017. La diminution constatée au Canada en 2018 est liée à l'achèvement de chantiers utilisant cette technique.

(a) L'industrie estime que le taux de recyclage des agrégats d'enrobés à atteindre (pour pouvoir considérer que l'ensemble des enrobés excavés ou fraisés sont recyclés) se situe entre 20 % et 25 % dans les pays de l'OCDE, ce taux étant lui-même variable localement en fonction de la densité urbaine et des habitudes techniques des maîtres d'ouvrage. Colas se situe donc aux trois quarts de ce plafond et l'atteint en 2016 dans certaines filiales en Belgique, en Suisse, en France, aux États-Unis ou au Canada, tandis que cette politique progresse plus difficilement dans des pays moins volontaristes.

(b) indicateur 2018 bénéficiant d'un niveau d'assurance raisonnable de la part de l'OTI

(a) Bureau de recherches géologiques et minières

(b) Ces aspects sont bien identifiés à l'issue des analyses de cycle de vie (ACV) et des calculs d'empreinte carbone.

Indicateur Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Taux de récupération des huiles usées	Monde	Toutes les activités	65 %	61 %	Les huiles usées (hydrauliques et lubrification moteur), principaux "déchets dangereux" générés par les activités de Colas, ont vocation à être éliminées par une filière agréée ou valorisées de manière responsable. On peut considérer que l'optimum de cet indicateur se situe autour de 80 % si la consommation/combustion d'huiles des engins et véhicules est incluse. Colas obtient un taux en augmentation de 4 points en 2018.

Indicateurs Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Part des déchets non dangereux recyclés	Monde hors activités de terrassement et Bouygues Energies & Services	77 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	58 %	63 %	Bouygues Construction est engagée dans une politique de valorisation de ses déchets et veille à utiliser des systèmes de traçabilité, responsabilisant ainsi les collaborateurs sur les conditions dans lesquelles les déchets non dangereux sont collectés, transportés et valorisés. La baisse du taux s'explique par un changement de méthodologie, les déblais n'étant plus comptabilisés dans cet indicateur. Bouygues Travaux Publics, qui s'attache à valoriser une grande partie de ses déblais, représentait une part très importante de cet indicateur. C'est un sujet majeur pour Bouygues Construction comme en atteste d'ailleurs la valorisation de 80 % de ses déchets de chantier sur le périmètre France.
Pourcentage de déblais valorisés	Monde Activité Travaux publics	26 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	73 %	66 %	Les déblais représentent la majorité des déchets générés par Bouygues Travaux Publics du fait des activités d'excavation, tunnel et terrassement. Il faut observer une nette amélioration de la performance en 2018 due à l'unité opérationnelle Bouygues Construction Australia qui contribue en grande partie au résultat de valorisation. Cette unité opérationnelle représente plus de la moitié de la quantité totale de déblais produits et atteint une valorisation de 98 % du fait notamment de la réglementation en vigueur.

Dépollution des sols

Le groupe Bouygues, à travers ses filiales Colas Environnement et Brézillon, propose des solutions de dépollution des sols. Avec plus de 1 000 chantiers réalisés, Colas Environnement dispose de références dans la plupart des techniques de dépollution ; la filiale est notamment reconnue pour l'excellence et la fiabilité de ses systèmes de traitement *in situ*, mais se distingue aussi par sa politique de transparence. Elle est la première société à avoir reçu une triple certification intégrée (certifications Iso 9001, Iso 14001, Ohsas 18001). À cette triple certification obtenue en 2001 s'ajoute le référentiel MASE [a] depuis 2010.

Brézillon a mis en place un dispositif de gestion des terres polluées avec la création en février 2017 d'une plateforme de transit, tri et valorisation des terres polluées. Fin 2018, la plateforme avait totalisé la prise en charge de près de 105 000 tonnes de terres polluées, dont 45 000 tonnes en 2017 et 60 000 tonnes en 2018. Dès réception et contrôle, les matériaux sont triés et analysés par un bureau de contrôle externe, les matériaux inertes sont alors valorisés sur les chantiers de construction et les matériaux renfermant une pollution sont orientés vers un exutoire ultime.

(a) Manuel Amélioration Sécurité, santé, environnement Entreprises

La déconstruction et dépollution de la raffinerie de Dunkerque est un chantier de grande ampleur (95 hectares, 35 kilomètres de tuyauterie enterrée, 200 cuves, des bombes de la Seconde Guerre Mondiale dans le sol, plus d'un siècle d'histoire, etc.). La mise au point d'une stratégie de dépollution acceptable en vue de la restitution du site au port de Dunkerque représente un défi de taille car elle nécessite de gérer et croiser toutes les informations nécessaires.

Pour y répondre, Colas a décidé d'utiliser une maquette numérique BIM intégrant toutes les données du sous-sol : structures enterrées et leurs plans datant de toutes les époques, suivi des nappes aquifères, données géologiques, prélèvement de pollution dans l'eau et les sols, cartographie des impacts de bombe, relevé topographique, etc. L'outil BIM a ensuite été mis à contribution pour détecter automatiquement les incohérences, cibler des besoins de diagnostic complémentaire, interpoler les données de pollution, etc.

Ce travail de développement permet à Colas d'affiner une image de plus en plus précise du sous-sol, d'en assumer les incertitudes résiduelles, d'étudier et de représenter plusieurs stratégies de dépollution, puis de suivre dans le temps la réalisation des travaux et les volumes correspondants. À son issue, Colas sera en mesure de rendre au propriétaire des terrains un état des lieux fiable et en trois dimensions sous un format standardisé, ce qui lui permettra de faire vivre cet objet intelligent à l'occasion des futurs développements qu'il entreprendra sur le site.

Le BIM des sous-sols permet aux acteurs des travaux en sous-sol de mieux collaborer en facilitant l'exploration de scénarios multiples dont les hypothèses sont explicitées ; les arbitrages peuvent s'effectuer en toute transparence, ce qui permet de sécuriser les négociations ; le suivi de chantier et la réexploitation des sites à travers une chaîne d'acteurs au fil des années.

La mise en place en trois mois et l'exploitation de cet énorme objet numérique (1 téraoctet fin 2018) n'auraient pas été possibles sans le travail d'une équipe de haut niveau faisant appel à la fois aux compétences internes de Colas (BIMbyCo et Colas Environnement en particulier) et à celle de prestataires extérieurs pour la gestion des plans, la numérisation, la topographie, l'ingénierie des sites et sols pollués, etc.

En France, le jury des trophées du BIM a accordé son "BIM d'or 2018" à Colas pour cette première mondiale d'application du BIM aux problématiques du sous-sol. Ont été récompensées la qualité des développements techniques et la vision de transparence collaborative inscrite au cœur de la démarche.

Mesures de prévention et de valorisation des autres déchets

Si les déchets de construction représentent l'enjeu prioritaire compte tenu des volumes générés et des impacts sur l'environnement, d'autres types de déchets également produits dans le cadre des activités du groupe Bouygues font l'objet d'une gestion maîtrisée.

Tous les métiers du Groupe sont producteurs de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) liés au matériel bureautique (unités centrales, ordinateurs portables, écrans, imprimantes et serveurs informatiques), et mènent des actions de collecte et de revalorisation. Le traitement de ces DEEE représente ainsi un enjeu commun. En France, il est confié depuis 2010 à l'entreprise adaptée ATF Gaia et le Groupe a confié une partie de cette mission au prestataire Nodixia de manière à garantir une meilleure couverture du territoire dès la fin 2015. Depuis le début de ces contrats, le service de gestion de fin de vie des matériels a permis de collecter 120 811 équipements (dont 21 891 d'octobre 2017 à septembre 2018). Sur les 971 tonnes de déchets récupérés au total, 30 % des matériels ont été détruits et 70 % ont été réemployés.

En complément, Bouygues Telecom a mis en place une filière individuelle de revalorisation, ainsi qu'une politique de préemption de ses équipements télécoms et des *data centres* qui ne sont plus utilisés sur leur site d'origine. Ainsi, lorsque Bouygues Telecom est amené à démanteler des sites, elle réalise d'abord une analyse fine des équipements concernés afin de privilégier leur réutilisation. S'ils ne sont pas réutilisés, les équipements sont revendus après reconditionnement et s'ils n'ont plus de potentiel de revente, ils sont alors recyclés et dirigés vers des filières spécialisées en Europe. Cette politique s'applique en particulier dans le cadre des démantèlements induits par le projet de mise en commun des antennes-relais avec SFR (cf. paragraphe 3.3.3.2). Le taux moyen de valorisation des matières issues de l'ensemble des traitements est de près de 98 %.

Bouygues Telecom est le premier opérateur à avoir lancé en France, dès 2004, un service permettant la collecte et le recyclage des mobiles, d'abord dans ses boutiques, puis sur tous ses canaux de distribution, quel que soit l'opérateur ou la marque du téléphone. Depuis 2011, ce service a été complété par la revente de mobiles d'occasion sur le site internet de Bouygues Telecom grâce à son partenariat avec Recommerce.

Bilan de la première opération nationale de collecte et de recyclage des vieux mobiles de Bouygues Telecom

En octobre 2017, Bouygues Telecom et ses partenaires, le WWF France, Suez, Samsung et Recommerce (pionnier du reconditionnement de téléphones) ont mené une opération nationale de collecte des téléphones portables usagés en vue de leur recyclage ou leur reconditionnement. Cette opération a permis de sensibiliser les collaborateurs et le grand public à l'importance de la collecte des téléphones et plus largement de l'économie circulaire.

À travers cette opération, plus de 27 000 mobiles ont été collectés, dont 2 000 sur les sites administratifs du groupe Bouygues et des partenaires de l'opération. La grande majorité a été récoltée dans les 400 boutiques du Réseau Bouygues Telecom participantes, réparties sur tout le territoire.

Parmi les mobiles collectés :

- 8 300 ont été revendus par Recommerce, soit 250 teq CO_2 évitées (30 kilogrammes eq CO_2 par mobile), tout en bénéficiant de garanties, de certifications et du label RCube ;
- 19 000 ont été recyclés par Suez. Les matériaux qu'ils contiennent ont été retraités et la matière valorisée pour être réutilisée dans la fabrication d'autres produits (des appareils électroménagers ou des voitures, par exemple). Les autres éléments, non recyclables, ont fait l'objet d'une valorisation énergétique.

Indicateurs Bouygues Telecom

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2017		Commentaire
Mobiles collectés en vue de leur recyclage ou de leur réutilisation en nombre de mobiles	France	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Telecom	270 521	252 023	Cette hausse s'explique par l'augmentation du volume collecté auprès des clients (opération nationale de collecte des vieux mobiles menée en octobre 2017, intégration de la reprise sur le site Web de Bouygues Telecom dans le parcours d'achat).
Auprès des clients (boutiques Bouygues Telecom, sites internet grand public et institutionnel, collaborateurs)			251 928	215 632	En augmentation : - opération nationale de collecte des vieux téléphones mobiles menée en octobre 2017 (en augmentation de 27 000 unités environ durant deux semaines d'opération) - intégration de la reprise sur le site web de Bouygues Telecom
Issus du circuit SAV (service après-vente)			18 593	36 391	Ralentissement de la fréquence de renouvellement des téléphones portables

L'énergie, les matières premières telles que le bois et les granulats, ou encore l'eau, constituent des ressources naturelles indispensables aux activités de construction du groupe Bouygues.

Afin de calculer avec davantage de précision ses besoins et d'optimiser les quantités consommées, les outils numériques tels que le BIM et des programmes de *lean management* spécifiques (recherche d'optimisation des processus de construction) sont progressivement déployés dans les entités du Groupe.

Sélection et gestion des matières premières

Pour limiter leur impact sur le prélèvement des ressources naturelles, les métiers ont identifié deux axes majeurs :

- optimiser leur utilisation (éco-conception, recyclage) ; et
- privilégier l'emploi de ressources responsables (produits certifiés, etc.).

En complément, le Groupe interagit avec ses clients pour privilégier autant que possible le choix de matières premières secondaires (issues du recyclage ou du réemploi) dans l'élaboration des ouvrages et des infrastructures.

Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2017		Commentaire
Quantité de matériaux recyclés en millions de tonnes	Monde	Activités de production d'enrobés et de granulats et chantiers ferroviaires	9	9	Le volume de quantité de matériaux recyclés est resté stable en 2018.
Quantité d'agrégats d'enrobés recyclés en millions de tonnes	Monde	Activités de production de matériaux	6	5,8	La quantité d'agrégats d'enrobés a progressé de 2 %. L'industrie considère que le plafond pour atteindre un recyclage de tous les enrobés excavés ou fraisats correspond à un taux de recyclage de 20 % à 25 % dans les pays de l'OCDE, ce taux étant lui-même variable localement en fonction de la densité urbaine et des habitudes techniques des maîtres d'ouvrage. Colas se situe donc aux trois quarts de ce plafond et l'atteint en 2018 dans certaines filiales au Canada et aux États-Unis, ainsi qu'en Belgique.

Lorsque le prélèvement reste nécessaire, le Groupe agit pour responsabiliser et fiabiliser ses filières d'approvisionnement.

Bouygues Construction expérimente des modes constructifs alternatifs et a renforcé son expertise pour développer l'usage du bois (matériau à plus faible empreinte carbone) dans ses constructions. Près de cent ouvrages dans la construction bois (neuf et réhabilitation) ont été réalisés depuis 2005 en France, en Suisse et au Royaume-Uni.

Bouygues Construction est ainsi amenée à acheter de plus en plus de produits bois pour approvisionner ses chantiers de construction. Un partenariat signé avec WWF France, renouvelé en 2017 pour trois années supplémentaires, vise à s'assurer que ces achats ne représentent pas de risque pour les forêts mondiales, les individus qui en dépendent et la biodiversité qu'elles abritent. Il a pour objectif d'atteindre l'éradication du bois à haut risque d'illégalité, tout en améliorant son approvisionnement responsable, notamment au travers d'un achat croissant de bois certifié, en premier lieu des bois certifiés FSC®. De par les volumes achetés et son positionnement en tant que spécialiste de la construction durable, Bouygues Construction a un rôle important à jouer pour soutenir le développement de la filière Bois responsable.

Bouygues Immobilier a signé en 2017 un partenariat avec le bureau d'études Karibati qui accompagne ses équipes sur l'intégration des matériaux biosourcés dans les projets immobiliers.

Bouygues Immobilier est également lauréat de l'appel à projet du Grand Paris Circulaire 2018 et y a présenté deux de ses projets emblématiques dans les Hauts-de-Seine :

- la déconstruction sélective d'un ancien site industriel de Bagneux avant sa conversion en un projet d'écoquartier ; et
- *Sways*, projet de réhabilitation tertiaire situé à Issy-les-Moulineaux.

Promotion des éco-variantes pour optimiser les consommations de matières premières

Bouygues Construction et Colas font usage d'éco-variantes afin de proposer à leurs clients des solutions ayant moins d'impacts sur l'environnement. Les éco-variantes affichent une économie de matériaux, un bilan énergétique et des émissions de gaz à effet de serre plus bas et plus faibles que la solution technique de base.

Depuis longtemps, Colas est moteur pour la conception et la proposition d'éco-variantes, ainsi que dans la mise au point d'éco-comparateurs permettant d'évaluer ces variantes.

Ces efforts ont été particulièrement importants dans l'élaboration de l'éco-comparateur de la profession en France, Seve[4]. Ainsi, Seve' est un comparateur de variantes qui permet, en phase d'appel d'offres, l'évaluation environnementale des différentes phases de réalisation ou d'entretien pour les projets de routes VRD [a] et terrassements. Il repose sur sept critères quantitatifs dont les émissions de CO_2. Le logiciel permet de comparer une solution de base avec une variante à proposer au client sur les différents critères. L'outil Seve[4] indique le gain environnemental de la variante par rapport à la solution de base pour chaque critère.

Un travail d'internationalisation de Seve[4] est engagé entre la profession routière et l'Union européenne. Colas y participe activement. En 2017, le projet "SustainEuroRoad", subventionné à 50 % par le programme européen "Life", a fait l'objet d'un audit de la part de la Commission européenne. Il a été remarqué qu'il n'existe pas d'autres projets de ce type pour les travaux routiers et que ce projet permet de contribuer à l'objectivation de l'attribution des marchés. La direction générale de l'Environnement de la Commission européenne évoque, grâce à ce logiciel, une possibilité de baisse des gaz à effet de serre de plus de 50 %, une consommation énergétique réduite de 70 % et autant de ressources naturelles consommées en moins. En 2018, "SustainEuroRoad" a permis la création d'une nouvelle base de données européenne et des démonstrateurs sur des chantiers et des sites de production à travers l'Europe (Allemagne, Espagne, France et Hongrie). Son objectif est de soutenir le GPP *(Green Public Procurement)*[b] dans l'introduction volontaire de critères environnementaux dans la commande publique. Le logiciel est en évolution permanente, à l'écoute des remarques des utilisateurs pour être en phase le plus possible avec la réalité des chantiers.

Dans un contexte de conjoncture économique difficile, la baisse du nombre des éco-variantes reflète l'état actuel du marché qui est, chaque année, moins ouvert aux variantes. La proportion des émissions de gaz à effet de serre évitées est en recul de 5 % en 2018 alors que le nombre d'éco-variantes retenues est stable. Au sein de la profession, Colas participe activement aux efforts entrepris pour redynamiser les éco-variantes.

Enfin, considérées comme des axes de différenciation forts à l'international, les éco-variantes sont utilisées par Bouygues Bâtiment International sur ses projets.

Par ailleurs, pour inclure le niveau d'émissions de carbone comme indicateur d'aide à la décision dans ses projets, Bouygues Immobilier a déployé un outil d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre de projets immobiliers compatible avec le référentiel E+C-. Celui-ci a pour but de permettre l'évaluation de l'empreinte carbone dès la phase d'avant-projet et d'évaluer la compatibilité du projet avec les cibles Carbone du référentiel. L'utilisation de cet outil permettra notamment de sensibiliser les responsables opérationnels à la comptabilité Carbone et de favoriser les choix de modes constructifs et de matériaux bas carbone.

Éco-conception

Pour diminuer les besoins en matières premières primaires, et donc les prélèvements sur les écosystèmes, les métiers du groupe Bouygues mènent des travaux de recherche et ont recours à diverses techniques pour éco-concevoir leurs produits.

Les recherches des laboratoires de Colas visent notamment à mettre au point des liants éco-responsables en appliquant les principes de la "chimie verte", en introduisant par exemple des composants biosourcés issus de ressources marines et forestières, en réduisant les températures ou en limitant les émissions de gaz à effet de serre. Le travail se concentre sur l'utilisation de déchets ou de matières premières renouvelables qui n'interfèrent pas avec les productions destinées à l'alimentation humaine.

Enfin, Bouygues Telecom prolonge la durée de vie des équipements Bbox qu'elle produit en respectant des principes d'éco-conception (optimisation et fiabilité des matériaux, minimisation des composants, réduction de la consommation énergétique) et en menant une politique de réemploi de ces équipements grâce à leur réparation. Ainsi, la durée de vie moyenne d'une Bbox est de huit à dix ans [c].

(a) voiries et réseaux divers
(b) démarche émanant de la Communauté européenne
(c) sur la base des données du service après-vente, estimation de la durée de vie moyenne d'une box sur l'ensemble du parc

L'opération *Sensations*, au sein du programme *Îlot Bois* situé dans le quartier des Deux Rives à l'est de Strasbourg, est un projet exemplaire de construction bas carbone, notamment grâce à l'utilisation de matériaux biosourcés. Le projet se compose de 146 logements répartis sur trois bâtiments.

Sensations est la première opération de grande hauteur de logements présentant des planchers, des façades, ainsi que des noyaux d'ascenseur et d'escalier 100 % bois. En outre, une réflexion a été menée pour améliorer la qualité de l'air intérieur des appartements en s'attachant à utiliser des matériaux à faible émission de polluants : les faux plafonds éliminent 80 % des principaux composés organiques volatils (COV) ; les peintures murales sont classées à faible émission de solvants et les revêtements de sol se composent de matériaux majoritairement naturels et recyclables.

Un confort thermique économique est également proposé aux futurs habitants avec l'utilisation d'un plancher réversible permettant de couvrir les besoins de chauffage en hiver et d'assurer le rafraîchissement en période estivale. En hiver, une pompe à chaleur capte l'énergie naturelle de la nappe rhénane ; elle la restitue par la chape chauffante au sol et assure le préchauffage de l'eau chaude sanitaire. En été, un système de rafraîchissement permet au sol de transmettre sa fraîcheur et d'adoucir la température de l'air.

L'ensemble des technologies innovantes mises en œuvre dans le cadre de cette opération permettra d'atteindre un niveau énergétique passif, avec des besoins en chauffage qui n'excéderont pas 15 kWh/m² habitable par an. À travers ce projet, Bouygues Immobilier entend réaliser un projet bas carbone exemplaire par :

- une construction en bois privilégiant le choix de matériaux biosourcés ;
- des modes de déplacement doux avec la présence de locaux à vélos et la suppression des voitures dans les espaces ;
- l'alimentation des équipements intérieurs des logements par des énergies renouvelables.

Les émissions de CO_2 du projet sur sa durée de vie pour les impacts matériaux s'élèvent à 522 kilogrammes CO_2/m² SDP[3]. Par rapport aux labels de bilan carbone existants, le projet se situe à un niveau équivalent du niveau C2 dans le cadre du label E+C-. Il obtiendrait le label BBCA Performance.

En octobre 2018, lors de la remise de prix des "Trophées du cadre de vie" décernés par FimbACTE à la Cité de l'architecture et du patrimoine, Bouygues Immobilier a reçu le "Trophée Habitat" pour ce projet, *Sensations - Strasbourg Deux Rives*, attribué par Saint-Gobain.

(a) surface de plancher

Performance énergétique

Bouygues participe à la transition énergétique par son expertise en matière d'efficacité énergétique passive et active des bâtiments, et par l'exploitation des bâtiments sous garantie de performance.

Les certifications environnementales, dont les métiers du Groupe favorisent l'adoption, comprennent des cibles à atteindre sur les consommations énergétiques. Les CPE (contrats de performance énergétique) garantissent à l'utilisateur des seuils de consommation d'énergie de ses locaux sur la durée du contrat. Un nombre croissant d'offres de logements et de bâtiments tertiaires comprennent un CPE. Bouygues Immobilier propose également à ses clients la mise en œuvre de CPE sur l'ensemble de ses opérations Green Office®.

Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2017	Commentaire
Part de la prise de commandes pour laquelle des engagements de performance énergétique sont contractualisés	Activités Energies & Services	22 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	13 %	16 % Bouygues Energies & Services s'engage en proposant des offres intégrant des engagements de performance énergétique, notamment au travers des CPE (contrats de performance énergétique). La baisse de cet indicateur s'explique principalement par une évolution de la nature des projets pris en commande en 2018.

Les métiers du groupe Bouygues proposent à leurs clients des services innovants et compétitifs afin de leur donner les moyens d'optimiser leur consommation énergétique. Ils ont notamment développé un savoir-faire dans la conception de bâtiments à énergie passive (Bepas), de bâtiments à énergie positive (Bepos), dans la réhabilitation, les services à la Ville et le pilotage de la performance énergétique.

- **Bepas :** Bouygues Immobilier a développé une expertise dans la conception de bâtiments à énergie passive (consommation énergétique pour les besoins de chauffage inférieure à 15 kWh/m² par an).
- **Bepos :** en Immobilier d'entreprise, la marque Green Office® lancée en 2007 incarne la démarche de Bouygues Immobilier pour les immeubles de bureaux à énergie positive grâce à l'utilisation d'énergies renouvelables et à une conception bioclimatique. Depuis son lancement, onze opérations ont été livrées.
- **La réhabilitation :** Bouygues Construction et Bouygues Immobilier ont également développé des démarches en matière de réhabilitation. Bouygues Immobilier a lancé "Rehagreen®" en 2009 pour l'immobilier d'entreprise. À partir d'un diagnostic multicritère de l'immeuble (technique,

énergétique, urbanistique, réglementaire, commercial, etc.), cette démarche permet d'identifier et de mettre en œuvre le scénario de réhabilitation répondant parfaitement aux objectifs de valorisation du propriétaire et aux exigences du marché de l'immobilier de bureaux, tout en respectant son héritage architectural. Selon les choix du propriétaire, l'opération visera les certifications ou les labels les plus exigeants (HQE™, BREEAM®, LEED®).

En 2018, Bouygues Construction a lancé "Wizom Réhabilitation" et ainsi étendu son offre de réhabilitation des logements. Celle-ci comprend des engagements de respect de l'environnement, de garantie de performance énergétique et de sensibilisation des résidents. Les opérations livrées en 2018 comprennent la réduction de 40 % à 45 % des consommations actuelles suivant les résidences, avec un engagement sur quinze ans.

En 2018, Bouygues Immobilier démarre les travaux de curage du projet de réhabilitation Rehagreen® baptisé *Sways (Smart Ways to work)* à Issy-les-Moulineaux. Ancien bâtiment tertiaire, ce bâtiment a, d'une part, été pensé pour accompagner les habitants dans leurs nouvelles pratiques numériques et leurs nouvelles façons de travailler, collaborer, se restaurer et se détendre. D'autre part, la réversibilité du bâtiment (possibilité de transformer les bureaux en logements) permet d'allonger la durée de vie du projet. La modularité et l'adaptabilité des espaces, ainsi que leur mutualisation, augmentent, par ailleurs, leur intensité d'usage. Ces éléments, s'ils sont correctement anticipés et intégrés au projet architectural, réduisent les besoins de matériaux, permettent la densification de la ville et répondent aux attentes des clients.

Pilotage de la performance énergétique : pour réduire les consommations, Bouygues Energies & Services et Bouygues Immobilier ont respectivement développé et commercialisé des outils de mesure et de pilotage de la performance énergétique à destination de leurs clients (Hypervision®, Flexom et Si@go®).

Les métiers du Groupe proposent également des solutions de performance énergétique destinées aux collectivités. Bouygues Immobilier a, par exemple, piloté l'expérimentation de *smart grid* IssyGrid®, premier démonstrateur de réseau intelligent à l'échelle du quartier en France, déployé à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine). En 2017, il a obtenu le Grand Prix aux *Green Solutions Awards* dans la catégorie "Infrastructure durable". Grâce à cette expérimentation, Bouygues Immobilier est désormais en mesure de proposer le déploiement de *smart grid* sur l'ensemble de ses projets de grande envergure et conçoit des quartiers durables *Smart Grid Ready* afin de pouvoir accueillir le déploiement à grande échelle de ces réseaux intelligents dans les années à venir. Pour l'opération *Nanterre Cœur Université*, imaginé par UrbanEra® (direction Grands projets urbains de Bouygues Immobilier), une attention particulière a été portée à la conception des bâtiments et à l'optimisation de la gestion de l'énergie, notamment à travers la création d'un *smart grid* et la mise en œuvre d'une solution développée en partenariat avec EDF Optimal Solutions. Le mix énergétique du quartier est assuré à hauteur de 60 % par une boucle tempérée fonctionnant à l'aide des ressources géothermiques du sous-sol. D'autres équipements complètent ce mix énergétique : la cogénération bio-fluide, le photovoltaïque et la récupération de la chaleur des eaux grises.

La start-up Embix, créée par le groupe Bouygues, spécialisée dans la mise en œuvre de *smart grid* à l'échelle des quartiers, a contribué à la réussite de nombreux projets de *smart grids* emblématiques tels que IssyGrid® et, plus récemment, celui du projet Clichy-Batignolles.

Enfin, Bouygues Immobilier s'est associée fin 2016 à Stratumn et Energisme pour déployer une *blockchain*[a] dans ses projets de *smart grid*. L'intérêt de cette technologie est de permettre à l'énergie photovoltaïque produite par chaque immeuble d'être autoconsommée au sein du quartier. Le futur écoquartier *Lyon Confluence*, démonstrateur de ville durable développé depuis 2016 par un groupement piloté par Bouygues, sera le premier site pilote de cette technologie.

Par ailleurs, Objenious, filiale de Bouygues Telecom spécialisée dans les objets communicants (technologie LoRa®), propose au travers de ses partenaires différentes solutions au service de l'optimisation énergétique, de la réduction de l'empreinte carbone et de la mobilité durable.

L'Internet des objets au service de la ville durable

Bouygues Telecom, à travers sa filiale Objenious dédiée à l'Internet des objets, a été le premier opérateur à déployer un réseau national pour les objets communicants basé sur la technologie LoRa® (pour *Long Range* ; en français, longue portée), avec 95 % de la population couverte grâce à ses 4 300 antennes.

Avec son écosystème de partenaires, Objenious propose de nombreuses solutions au service de la ville durable.

Les solutions connectées de réduction de consommation énergétique offrent un retour sur investissement immédiat et facilement chiffrable. La Communauté de communes du pays d'Apt a choisi, par exemple, de généraliser la télé-relève des compteurs d'eau sur l'ensemble de son territoire. Ce service gratuit pour les usagers leur permet de visualiser l'évolution de leur consommation et de paramétrer en toute autonomie les seuils d'alerte et le mode de notification.

La Cité intelligente de Montpellier a mis en place un dispositif de parking connecté afin d'améliorer l'accès au stationnement, de fluidifier le trafic automobile, de réduire l'empreinte carbone et de proposer de nouveaux services aux habitants. En proposant cette information en temps réel, de 20 % à 30 % de la consommation des voitures occasionnés par la recherche de stationnement peuvent être évitées, ainsi que les émissions de polluants et nuisances sonores qui leur sont liées.

En équipant d'un boîtier connecté ses vélos en libre-service, la Ville de Montpellier récupère toutes les données de géolocalisation du vélo. Ces données, en identifiant les parcours les plus fréquentés, démontrent la nécessité de réaliser des infrastructures répondant aux usages réels des citoyens et propres à encourager les modes de déplacement doux.

À Bordeaux, Bouygues Telecom a, par ailleurs, réalisé le 3 juillet 2018 la première expérimentation 5G en conditions réelles en France. Deux antennes-relais équipées en 5G ont permis de tester de nouveaux usages rendus possibles par cette technologie : pilotage à distance de véhicules, télémédecine, télémaintenance, etc.

Afin de faire émerger de nouveaux usages, le groupe Bouygues a créé un "accélérateur 5G" qui regroupera toutes les initiatives du groupe Bouygues dans les domaines de *smart mobility, smart city, smart building* et *smart entertainment*[b], domaines dans lesquels il est particulièrement actif.

(a) technologie de transmission et de stockage de données
(b) mobilité intelligente, ville intelligente, bâtiment intelligent et divertissement intelligent

Les services à la ville : Bouygues Energies & Services, filiale de Bouygues Construction, a développé une plateforme permettant aux collectivités de gérer l'ensemble de leur patrimoine bâtimentaire et leurs infrastructures de réseaux afin de réduire leurs consommations énergétiques. Elle a également développé des innovations de services urbains visant à rendre la ville plus durable :

- la solution Citybox® convertit le réseau d'éclairage public en réseau Haut Débit pour apporter, en plus de la réduction des consommations énergétiques, des services numériques simplement branchés sur le candélabre (wifi, vidéoprotection, sonorisation, etc.). Cette solution télé-gère aujourd'hui près de 55 000 points lumineux ;
- la solution Citycharge® permet d'installer des services de recharge de véhicules électriques sur candélabre, ce qui simplifie le déploiement de solutions pour la mobilité électrique ;
- l'offre Alizé®, solution de bornes de rechargement pour véhicules électriques destinées aux collectivités et aux entreprises. Alizé® s'appuie sur des services de gestion intelligente en temps réel.

La Ville de Dijon a attribué au groupement composé de Bouygues Energies & Services, Suez, Capgemini et Citelum, filiale d'EDF, un contrat pour la mise en place et la gestion d'équipements urbains apportant de nouveaux services aux 253 000 habitants de la Métropole de Dijon (vingt-quatre communes).

La métropole sera dotée d'un centre unique de pilotage à distance des services et des équipements publics afin de connecter tous les territoires de la ville. Grâce aux innovations qui seront mises en œuvre, les habitants gagneront en qualité de vie, avec notamment :

un nouvel éclairage public plus sécurisant : plus de 34 000 points lumineux seront rénovés. Grâce à la technologie Citybox®, ils offriront également de nombreux services numériques : accès au wifi, vidéoprotection, point de charge pour les appareils numériques ;

des informations en temps réel sur le trafic donnant lieu, notamment, à des services de stationnement intelligent avec le "guidage à la place". Ils seront permis partout dans la ville grâce à l'installation de capteurs reliés au réseau LoRa ;

un réseau de bus fluidifié grâce à la régulation du trafic routier et la priorité donnée aux transports publics (113 carrefours seront équipés de la "priorité aux bus") ;

la disponibilité des informations relatives aux commerces et aux événements en temps réel sur des applications mobiles et sur les panneaux d'affichage connectés.

Les travaux ont commencé au cours de l'été 2018 par le remplacement des feux de circulation pour fluidifier la circulation. Le poste de pilotage sera mis en service début 2019.

Par ailleurs, le fonctionnement de la ville s'adaptera aux nouveaux usages avec la possibilité, pour les riverains, de signaler un accident à l'aide d'une application spécifique. Près de 330 véhicules géolocalisés ou équipés de radio et 270 caméras permettront ensuite d'améliorer l'efficacité et la coordination des services (techniques, pompiers, police). Ces innovations permettront, à terme, de réduire significativement les dépenses publiques de la Métropole de Dijon. En effet, 65 % de réduction des consommations d'énergie sont attendus grâce à l'éclairage en LED et la réduction par deux des dépenses de maintenance notamment.

Indicateurs Bouygues Immobilier

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Surface des opérations d'immobilier d'entreprise Green Office® actives sur la période de *reporting* en m²	France et filiales	94,8 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	84 398	127 181	En 2018, la tranches 2 et 3 de *Nanterre Cœur Université*, le Green Office® *Batignolles*, l'opération *Trigone Quart Opale* à Issy-les-Moulineaux, le Green Office® *Meudon Gaupillat*, la tranche B du Green Office® *Spring* à Nanterre sont toujours en chantier, totalisant une surface de 84 398 m² en chantier.
Nombre de logements Bepas/ Bepos® en chantier ou livrés dans l'année	Monde	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	374	238	*Sensations* et *Ambitions*, comprenant respectivement 146 logements Bepas et 74 logements Bepos, viennent s'ajouter à *Symbioz* et *Parc de Flore*, toujours en cours de réalisation sur l'exercice, pour un total de 374 logements Bepas/Bepos en chantier ou livrés sur l'exercice.
Nombre de *smart grids* couverts par un engagement de déploiement	France hors filiales	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	6	6	Les six *smart grids* en projet couvrent une surface de 617 400 m².

Bepas : bâtiment à énergie passive – Bepos : bâtiment à énergie positive

Les métiers du Groupe mettent en œuvre des programmes contribuant à la maîtrise et à la réduction des consommations d'énergie liées à leurs opérations (programmes Ecosite et Top Site pour Bouygues Construction notamment).

Chez Colas, la consommation d'énergie revêt une forme très diffuse, qu'il s'agisse des achats de carburant pour les engins ou de la consommation d'électricité des carrières, par exemple. Le programme cLEANergie (Colas *Lean* en énergie) a été déployé entre 2014 et 2017 pour doter Colas d'un outil de mesure et de suivi dont l'objectif a été de réaliser des économies d'énergie dans l'ensemble de ses activités (chantiers, sites de production, bâtiments et chaîne d'approvisionnement).

Le déploiement du programme a notamment mis en évidence que les trois quarts de la consommation d'énergie directe de Colas se répartissaient presque également entre trois types de postes de consommation : les brûleurs des postes d'enrobage, les engins et les véhicules.

Pour maîtriser ses consommations d'énergie, Colas travaille sur plusieurs axes :

les outils de mesure avec notamment le déploiement en cours d'outils de suivi des consommations énergétiques des postes d'enrobage. Ces logiciels permettent d'observer en temps réel les consommations énergétiques et les températures de fabrication des enrobés, de gérer des alertes par Internet et sur smartphone. Environ 33 % des postes en sont pourvus fin 2018 ;

la mobilisation du personnel avec le déploiement de systèmes embarqués et de suivi de consommation sur les engins et véhicules qui s'accompagnent de formations à l'éco-conduite pour les conducteurs. Grâce à ce dispositif, Colas entend réduire de 20 % la consommation de carburant ;

le recours à la production d'énergies renouvelables pour alimenter les installations sur certains territoires. À titre d'exemple, à La Réunion, GTOI, filiale de Colas, a aménagé la toiture de plusieurs bâtiments d'un dépôt en installant sur cette surface 6 600 m² de panneaux photovoltaïques (cette ferme solaire est connectée au réseau EDF depuis 2009).

Par ailleurs, il a été observé qu'outre les éco-variantes, les techniques suivantes permettent de réaliser des économies d'énergie :

les enrobés tièdes qui induisent des économies d'énergie d'environ 15 % sur la production par rapport à des enrobés à chaud. En 2018, la proportion d'enrobés tièdes fabriqués par Colas correspond à 22 % de la production totale d'enrobés. L'ensemble des collaborateurs reste mobilisé pour généraliser la diffusion de ces produits dans tous les territoires ;

l'utilisation de matériaux recyclés, en particulier les agrégats d'enrobés (fraisats d'anciennes chaussées), qui permettent d'économiser du bitume, des granulats, du transport et de réaliser des gains lors de la fabrication ;

le recyclage des chaussées en place qui donne également lieu à une économie d'énergie (de matériaux et de transport).

Le programme de pilotage et de réduction des consommations énergétiques de Colas répond ainsi à divers enjeux de développement durable : économiques (avec des gains financiers), environnementaux et de sécurité.

Colas utilise aussi des modes de transport alternatifs ferroviaires ou fluviaux pour ses besoins propres. La quantité de matériaux transportés par rail ou voie fluviale correspond à l'équivalent de plus de 3 100 trains de marchandises (composés chacun de 44 wagons), ce qui revient à éviter la mise en circulation d'environ 280 000 camions de 30 tonnes chacun.

Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	[illegible]	2017	Commentaire
Énergie consommée par tonne d'enrobés produite en kWh par tonne	Monde	Activités de production d'enrobés	78	78	Colas mesure, de manière systématique, la consommation de combustible des brûleurs de postes d'enrobage et la suit de façon méthodique sur plus de 400 installations. Bien que les productions d'enrobés et les consommations d'énergie aient légèrement augmenté en 2018, les émissions de gaz à effet de serre sont restées stables sur l'année.
Taux d'enrobés tièdes et d'asphalte basse température	Monde	Activités de production d'enrobés	22 %	23 %	Malgré une légère baisse cette année, l'ensemble des collaborateurs reste mobilisé pour généraliser la diffusion de ces produits sur tous les territoires, adapter les outils de production et poursuivre la recherche de nouvelles solutions techniques permettant d'abaisser la température, sachant que les bénéfices sur la santé sont eux aussi très importants. En 2018 comme en 2017, les filiales américaines réalisent les meilleurs taux avec, par exemple, Branscome Company qui réalise 100 % de sa production en enrobés tièdes.
Facture énergétique totale en millions d'euros	Monde	Toutes les activités	427	375	La facture énergétique de Colas en 2018 a augmenté de 14 %. Cette hausse est à corréler à l'augmentation de 6 % du CAE pour les activités de production de matériaux ainsi qu'à celle du coût de l'énergie.
Consommation énergétique totale en millions de MWh	Monde	Toutes les activités	7,6	7,4	La consommation énergétique de Colas en 2018 a augmenté de 3 %. La hausse est à corréler à l'augmentation de 6 % du CAE pour les activités de production de matériaux.

CAE : chiffre d'activité économique

Bouygues Telecom a, de son côté, mis en place des systèmes de management de l'énergie et compte trois sites certifiés Iso 50001 (système de management de l'énergie) : le site du Technopôle, le centre de relation client Printania et le *data centre* de Montigny-le-Bretonneux (Yvelines). Sur ce dernier, un système de *free cooling* avec une gestion autonome a été mis en place sur les unités de production de froid utilisant ainsi l'air frais extérieur sous une température inférieure à 9 °C. D'autres bonnes pratiques telles que le réglage de la climatisation et l'extinction d'une partie de certaines unités de climatisation en fonction des conditions météorologiques (cette dernière représentant 40 % de la consommation électrique globale d'un *data centre)* sont mises en place.

Indicateur Bouygues Telecom

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Consommation totale d'électricité en GWh	France	100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Telecom	555	562	La variation de la consommation électrique par rapport à 2017 est difficilement analysable en l'état, les consommations du réseau mobile ayant été fiabilisées par le projet de monitoring des équipements lancé en 2018 (ce poste représente 70 % de la consommation d'électricité globale). Toutefois, la tendance peut s'expliquer par un nombre de sites en baisse suite aux accords de mutualisation. Il est à noter cependant que la consommation moyenne par site augmente légèrement suite à l'ajout de capacité sur les sites, l'augmentation du trafic de données, l'acquisition de nouveaux clients. Grâce à la mise en place de solutions et d'équipements moins énergivores, une baisse de la consommation dans les *data centres* (8 % de la consommation électrique totale) à périmètre égal, grâce à la mise en place de solutions et d'équipements moins énergivores, ainsi que dans les boutiques Bouygues Telecom (dématérialisation des processus, généralisation des LED), est observée.

Les métiers du groupe Bouygues privilégient autant que possible le recours aux énergies renouvelables afin de réduire leur empreinte énergétique, ainsi que celle de leurs produits.

En vue notamment de la réglementation Bâtiment responsable 2020, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier font de la construction d'ouvrages à énergie positive un axe majeur de leur stratégie. Produisant plus d'énergie qu'ils n'en consomment, les Bepos (bâtiments à énergie positive) incluent une part importante de production d'énergies renouvelables (photovoltaïque, biomasse, géothermie, etc.). Ainsi, *Challenger*, siège social de Bouygues Construction [a], a été transformé en bâtiment à énergie positive lors de sa rénovation en 2014. Le nouveau siège de Colas, *Prism'*, a été certifié Bepos-Effinergie 2013.

Hikari, construit par Bouygues Immobilier à Lyon, constitue le premier îlot mixte à énergie positive en France. Toutes les consommations énergétiques de l'îlot sont produites à partir de sources renouvelables : des panneaux photovoltaïques en toiture et en façade, un système de géothermie et une centrale à cogénération à base d'huile végétale de colza (produite dans la région). Productions et consommations d'énergie y sont mutualisées grâce à la mise en place d'un réseau de communication énergétique ; un stockage sur batteries est également mis en place pour faire face aux pics de consommations.

Enfin, Bouygues Energies & Services, entité de Bouygues Construction, développe depuis 2012, à travers le monde, des projets sur mesure de production d'énergies renouvelables (photovoltaïques, biomasse, thermiques, éoliennes, etc.).

Le 8 novembre 2018 a été inauguré le premier démonstrateur agrivoltaïque au monde dans les Pyrénées-Orientales. Réalisée par Bouygues Energies & Services, cette ferme solaire innovante permettra d'améliorer durablement la production agricole tout en générant de l'énergie renouvelable. Elle produira l'équivalent de la consommation d'énergie électrique de plus de 650 foyers et une économie de 3 000 tonnes de CO_2.

Par ailleurs, la première éolienne flottante en France, Floatgen, installée à 22 kilomètres au large du Croisic en Loire-Atlantique et construite par Bouygues Travaux Publics, est opérationnelle depuis septembre 2018.

La route solaire Wattway développée par Colas est un exemple de ce que le Groupe peut apporter comme solution en matière de recours en énergies renouvelables afin de réduire les empreintes énergétiques.

Consommation d'eau et prise en compte du contexte local

L'enjeu de la consommation d'eau ne revêt pas la même importance d'une région du monde à l'autre (zones arides en opposition aux zones tempérées). D'une façon générale, les métiers du groupe Bouygues ont la responsabilité de prendre en compte les contraintes hydriques locales. Cette gestion de l'eau est l'un des critères de la norme Iso 14001, ainsi que des standards internes (Ecosite, Top Site, check-lists).

Bouygues Construction et Colas sont les plus exposées à la consommation d'eau dans des zones sensibles. Bouygues Construction met en place des mesures spécifiques de préservation de l'eau (mise en place d'équipements spécifiques, réutilisation de l'eau, suivi des consommations et sensibilisation des collaborateurs et des partenaires).

À titre d'exemple, la filiale Bouygues Travaux Publics a mis en place, lorsque cela est possible, des dispositifs de recyclage de l'eau utilisée dans les centrales à béton, et centrales à boues, pour l'arrosage des sols, le nettoyage des tunneliers et la réutilisation dans le béton notamment.

(a) *Challenger* a été le premier bâtiment au monde à recevoir une triple certification, au plus haut niveau de distinction pour chacune : HQE™ Passeport Bâtiment Durable niveau Exceptionnel, LEED® *Platinum*, BREEAM® *Outstanding*.

En 2015, Colas a mis en place de nouveaux indicateurs pour mesurer et diminuer la pression exercée par ses implantations sur la ressource en eau dans les zones de stress hydrique extrêmement élevé. Sur ces territoires, la consommation d'eau des implantations fixes de Colas est estimée à environ 909 000 m³ en 2018. Afin de diminuer la pression exercée par Colas sur la ressource en eau dans ces territoires, les plans d'action visent à augmenter l'autoconsommation, à favoriser le recyclage et à diminuer le gaspillage. En complément, des formations spécifiques sont dispensées aux populations cibles de collaborateurs (conducteurs de travaux, chefs de chantier, responsables de bureau d'études et responsables Environnement) au sein du Campus Colas sur la loi sur l'eau.

Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Part des activités fixes situées en zone de stress hydrique extrêmement élevé en pourcentage de CAE	Monde	100 % du CAE des activités fixes	6 %	5 %	Les activités fixes du groupe Colas situées en zone de stress hydrique extrêmement élevé se situent au Canada (Saskatchewan), aux États-Unis (Californie, Wyoming), en Afrique du Sud, en Zambie, en Namibie, en Guadeloupe, en Martinique, en Irlande, en Inde, au Maroc, au Moyen-Orient, au Chili et en France métropolitaine (Normandie). Elles se répartissent sur des ateliers, des dépôts et usines de liants, des postes d'enrobage, des carrières et des gravières, des centrales à béton, des plateformes de recyclage. Cependant, les carrières et les gravières en représentent le plus grand nombre.
Taux d'autosuffisance en eau dans les zones de stress hydrique extrêmement élevé en pourcentage de m³	Monde	100 % du CAE des activités fixes en zone de stress hydrique très élevé	73 %	61 %	Outre l'objectif de réduction de la consommation d'eau sur ces territoires, l'enjeu pour Colas, en favorisant l'autoconsommation, est de perturber le moins possible le cycle de l'eau et les usages en aval. L'indicateur d'autosuffisance en eau est de 73 % en 2018, en amélioration de 12 points par rapport à 2017. L'eau consommée ne provient donc pas d'une alimentation par le réseau local. Par conséquent, cette consommation exerce un faible impact sur la ressource en eau, la perturbe peu et permet l'accès à cet élément à d'autres utilisateurs.
Part du CAE[a] en zone de stress hydrique extrêmement élevé et faisant l'objet d'un plan d'action en pourcentage de CAE[a]	Monde	100 % du CAE des activités fixes en zone de stress hydrique très élevé	76 %	58 %	Avec cet indicateur, Colas se place dans une démarche d'amélioration continue afin de suivre et de diminuer la pression sur la ressource en eau dans les zones de stress hydrique extrêmement élevé. La mise en place de plans d'action est de plus en plus prise en compte sur les territoires qui les requièrent.

CAE : chiffre d'activité économique

Par ailleurs, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier s'efforcent de promouvoir les certifications environnementales des bâtiments (NF Bâtiments tertiaires – Démarche HQE® et NF Habitat HQE™) qui comprennent un volet sur la gestion responsable de l'eau durant l'exploitation du bâtiment (gestion de l'eau potable, récupération des eaux de pluie, assainissement des eaux usées, gestion des eaux pluviales, etc.).

3.3.4 Changements climatiques

En mars 2017, le groupe Bouygues – aux côtés de 80 entreprises et d'une quarantaine de personnalités – a signé le manifeste porté par le *think tank* The Shift Project. Ce manifeste, qui formule neuf propositions pour décarboner l'Europe, appelle les États européens à lancer dès aujourd'hui des politiques capables d'aboutir en 2050 à des émissions de gaz à effet de serre proches de zéro. Il fait suite aux Accords de Paris afin d'engager l'Europe à réinventer son économie, notamment en limitant la dépendance des activités industrielles liées aux transports, au bâtiment et aux énergies fossiles. Le groupe Bouygues s'est ainsi engagé à mettre en œuvre des actions cohérentes et concrètes à la mesure du défi du climat et de la préservation des ressources naturelles.

Les métiers du groupe Bouygues réalisent le bilan carbone lié à leurs activités conformément aux obligations de l'article 75 de la loi Grenelle II. En 2017, pour répondre aux évolutions réglementaires et présenter les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de ses métiers, notamment par l'usage des biens et services qu'ils produisent, le groupe Bouygues a initié des travaux d'élargissement de son *reporting* carbone au scope 3b pour les postes significatifs et pertinents, poursuivis en 2018. Diverses méthodes sont utilisées pour réaliser cette comptabilité Carbone. Bouygues Construction utilise son outil de mesure interne CarbonEco tandis que Colas se base notamment sur des ratios d'émissions de CO_2 par chiffre d'affaires.

Dans le cadre de ces travaux, les critères retenus pour qualifier le caractère significatif des postes d'émissions sont les suivants : la couverture [a], la pertinence [b] et la faisabilité [c]. Les postes d'émissions ne répondant pas à l'un ou plusieurs de ces critères sont considérés comme non significatifs.

À titre d'exemple, les critères de faisabilité, de pertinence et de couverture ne peuvent s'adapter à Colas pour les deux postes suivants : "utilisation des produits et services vendus" et "fin de vie des produits". En effet, l'élargissement du scope 3b à ces deux notions pour les infrastructures de transport, qu'il s'agisse du rail ou de la route, ne s'avère pas réalisable et ce, pour des raisons liées à l'incertitude du calcul de l'empreinte CO_2 concernant :

- la comptabilisation des usages des infrastructures ;
  l'absence de moyens d'action pour maîtriser et réduire cette empreinte ;
- la faible part du chiffre réalisé en matière de construction de nouvelles infrastructures ; et
- la complexité des règles dans l'allocation des émissions liées à l'utilisation et à la fin de vie des infrastructures.

Par conséquent, ces deux postes ont été exclus du calcul de l'empreinte carbone de Colas.

Émissions de gaz à effet de serre (GES) du groupe Bouygues

en Kteq. CO_2	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Périmètre (organisationnel ou régional)	Monde	France (hors filiales)	Monde	France	France		
Couverture en pourcentage du chiffre d'affaires	100 %	89 %	100 %	85 %	100 %	94,8 %	96,2 %
Scope 1	314	3	1 703	1	12	2 033	1 903
Scope 2	301	0,6	354	2	52	710	586
Scope 3	2 596	644	10 212	88	720	14 260	14 462
	3 211	**648**	**12 269**	**91**	**784**	**17 003**	**16 950**

L'empreinte CO_2 est un bon outil pour établir un ordre de grandeur mais il ne peut être considéré comme un indicateur de suivi de la performance compte tenu de ses paramètres d'incertitude.

En 2018, comparée à 2017, l'empreinte carbone de **Bouygues Construction** *a diminué de 9 %, avec certains postes du scope 3 en baisse comme les déchets générés par les activités et le transport de marchandises, ainsi que l'adaptation de sa méthodologie de reporting pour mieux prendre en compte le poste "utilisation des produits et services rendus". L'application du nouveau protocole n'a pas été effective sur l'intégralité des projets livrés (car cela nécessitait une reprise d'études antérieures), empêchant la couverture de tout le périmètre sur cet indicateur. Le choix a donc été fait de ne pas reporter ce poste cette année. Une attention particulière sera portée en 2019 sur l'application du nouveau protocole de reporting.*

L'évolution de l'empreinte carbone de **Bouygues Immobilier** *est due à un changement de méthodologie et de périmètre lui permettant de s'aligner avec les référentiels du Label E+C-, d'une part, et d'avoir, d'autre part, un bilan carbone scope 3 qui lui permet de piloter le déploiement d'une stratégie carbone opérationnelle intégrant notamment les émissions en fin de vie des matériaux de construction.*

Enfin, les empreintes de **TF1, Colas et Bouygues Telecom** *restent relativement stables d'une année sur l'autre (variation de moins de 5 %).*

Ces éléments d'explication mettent en lumière une faible évolution des émissions carbone totales du Groupe (0,3 %) qui sont à interpréter à la lumière des différents éléments d'explication présentés ci-avant. D'une manière générale, les métiers du Groupe continuent à déployer leurs efforts pour développer la comptabilité Carbone la plus adaptée possible et proposer des solutions bas carbone à ses clients dans la construction de bâtiments bois et la mise en œuvre d'initiatives d'économie circulaire ou encore, dans les télécoms, avec la mutualisation de certaines infrastructures de réseaux.

Rapportée au chiffre d'affaires Groupe, la diminution de l'empreinte est de 6,8 % entre 2017 et 2018.

(a) Les informations publiées concernent les cinq postes les plus émissifs et/ou couvrent 80 % des émissions au moins.
(b) Les postes sont reliés à des potentiels de progrès existants et sur lesquels l'entreprise dispose de moyens d'action.
(c) capacité à collecter une information crédible

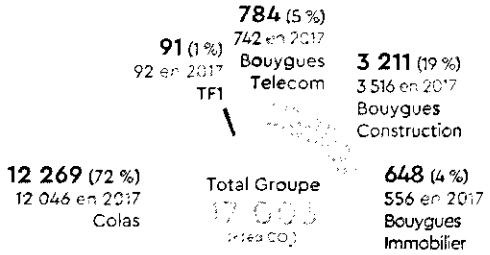
Émissions de gaz à effet de serre par poste

en Kteq. CO_2

Postes simplifiés Groupe Bouygues	Scope	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	
Consommation d'énergie (combustion sur site)	Scope 1	31	3	1 703	0,1	6	2 026
Émissions directes hors énergie	Scope 1		0,2		0,8	6	7
Consommation d'électricité et de vapeur, chaleur ou froid	Scope 2	33	1	334	2	82	710
Achats de biens (matières premières, matériaux de construction, etc.) et de services	Scope 3	2 318	599	7 968	83	224	11 192
Déchets générés par les activités	Scope 3	46	0,2	396	0,1	2	444
Transport de marchandises, amont et aval	Scope 3	123		1 038		5	1 166
Investissements, immobilisations et leasing	Scope 3		3	585		382	970
Déplacements des collaborateurs (professionnels et domicile/travail), visiteurs et clients	Scope 3	109	5	225	5	46	390
Utilisation des produits et services vendus	Scope 3					57	57
Fin de vie des produits vendus	Scope 3		37			4	42
		3 211	**648**	**12 269**	**91**	**784**	**17 003**

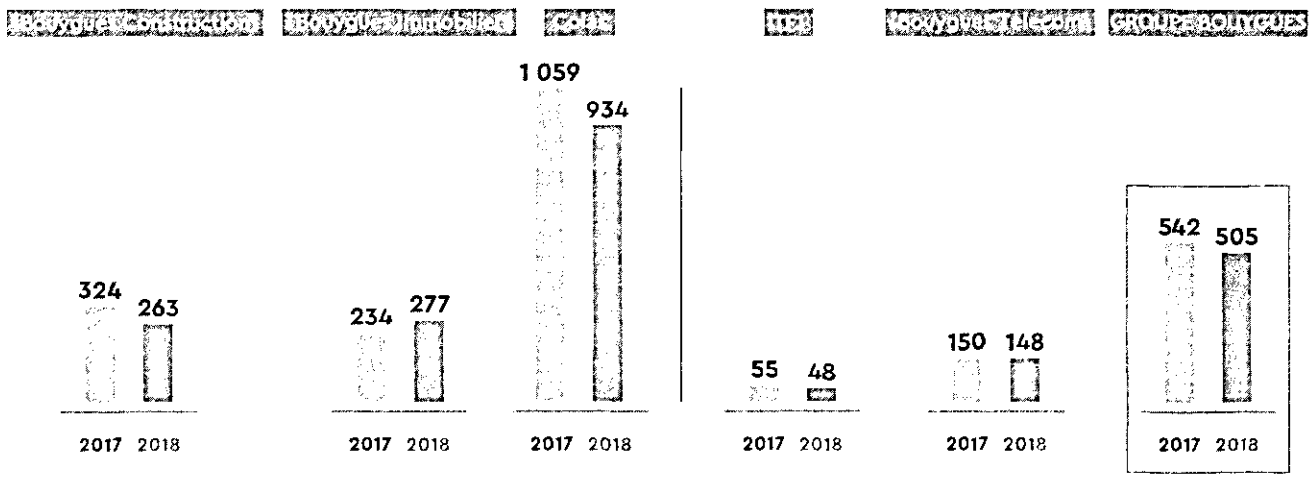
Émissions de gaz à effet de serre par métier

en Kteq. CO_2



Intensité carbone par métier[a]

en teq. CO_2/million d'euros de chiffre d'affaires



(a) à isopérimètre des postes d'émissions détaillés ci-avant

Dans le cadre de la vision "Responsable et Engagé", Bouygues Construction s'engage sur une trajectoire de réduction de son empreinte carbone, avec un objectif de 20 % de réduction à l'horizon 2030 par rapport à 2015, sur les scopes 1, 2 et 3 amont (jusqu'à la livraison des ouvrages). L'approche retenue est celle de la valorisation des émissions de CO_2 évitées grâce aux démarches et actions vertueuses du Groupe, telles que le développement de la construction bois, l'utilisation de béton bas carbone, la réduction des consommations énergétiques, etc.

Les deux axes d'engagement de Colas sont :

- d'une part, la maîtrise des consommations énergétiques nécessaires aux activités et des émissions de gaz à effet de serre générées par ses activités ; et
- d'autre part, la diminution du contenu énergétique et du gaz à effet de serre des produits et techniques proposés aux clients. Afin de contribuer à la réduction de son empreinte carbone et de celle de ses clients, Colas élabore des produits plus respectueux de l'environnement grâce à sa politique d'innovation et de recherche et développement.

Bouygues Immobilier, en étudiant les émissions liées à la construction et l'exploitation de ses programmes sur quarante ans, a identifié les trois postes d'émissions les plus impactant sur les différentes phases du cycle de vie des programmes, et élaboré une démarche de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Déployée en 2015, celle-ci comprend des objectifs concrets à atteindre à horizon 2020.

Pour Bouygues Telecom, les équipements du réseau représentent près de 75 % du poste des investissements, soit plus d'un tiers du bilan carbone total. L'action mise en œuvre consiste à mutualiser les équipements avec d'autres acteurs et à favoriser leur réutilisation.

Le savoir-faire reconnu des métiers dans leurs activités (BTP, Immobilier, Infrastructures de transport, Médias et Télécoms) a permis au groupe Bouygues de structurer une offre complète au service des villes pour diminuer leur impact carbone. Depuis plusieurs années, le Groupe innove afin d'apporter des progrès mesurables dans les domaines de l'énergie et du carbone ; il propose des solutions efficaces en matière de rénovation, de construction bas carbone, de mobilité douce et de services à la ville.

La rénovation : les millions de bâtiments mal isolés sont un enjeu pour le Groupe dont les métiers ont développé des solutions et un savoir-faire reconnu en matière de rénovation énergétique de logements, de bureaux et d'équipements. Leurs offres permettent d'améliorer le modèle économique de la rénovation et d'économiser les ressources naturelles, dans le respect du patrimoine architectural. Dans ce domaine, Bouygues Immobilier a lancé sa démarche Rehagreen[a] pour l'immobilier d'entreprise (cf. paragraphe 3.3.3.2). La rénovation de *Challenger*, siège de Bouygues Construction, en bâtiment à énergie positive est une vitrine des savoir-faire technologiques de Bouygues Construction.

Les bâtiments bas carbone constituent un centre de profit économique et environnemental. Bouygues et ses partenaires proposent une offre de solutions évolutives, de la conception jusqu'à l'exploitation des bâtiments, avec des matériaux traditionnels et biosourcés valorisables et recyclables, des systèmes intelligents de pilotage optimisé des bâtiments (immeubles de bureaux à énergie positive Green Office[b] de Bouygues Immobilier) et des énergies renouvelables associées à des systèmes de stockage. Bouygues Energies & Services fait notamment partie du groupement européen de recherche du projet ELSA [a]. Ce projet est mené pour augmenter la production locale d'énergie renouvelable et accélérer la transition vers des réseaux d'énergie intelligents. Le système de stockage d'énergie ELSA est basé sur la récupération des batteries usées de véhicules électriques Renault et Nissan et sur le réemploi de ces batteries dans des bâtiments en créant des systèmes de stockage d'énergie. Le système a été déployé sur six sites en Europe afin d'illustrer six types de scénario. La construction bas carbone est un axe d'innovation et de développement majeur pour Bouygues Construction et Bouygues Immobilier. À titre d'exemple, l'opération *Sensations* au sein d'*Îlot Bois* à Strasbourg, dont le niveau de performance est BBCA Excellence constitue le premier immeuble de grande hauteur 100 % en bois (cf. p. 109 encadré *Sensations*, rubrique 3.3.3.2).

Les écoquartiers : Bouygues et ses partenaires proposent aux collectivités des solutions intégrées associant construction durable, efficacité énergétique, mixité fonctionnelle, mobilité douce, biodiversité et nouvelles technologies adaptées aux besoins des résidents. Le groupe Bouygues présente plusieurs références d'écoquartiers en France et à l'international.

En décembre 2017, Bouygues Immobilier a reçu le prix "Promoteur à l'international" de l'Alliance HQE-GBC. En Pologne, les opérations résidentielles *Accent Vert* et *Accent Eco* (292 logements) sont certifiées par l'organisme Cerway HQE™ niveau *Very Good* en phase Conception. Il s'agit du premier développement résidentiel certifié HQE™ en Europe, hors de France. Au Maroc, avec la résidence *Les Faubourgs d'Anfa*, programme mixte comprenant espace résidentiel de haut standing et commerces à Casablanca, le projet s'est vu délivrer par Cerway la certification HQE™, Passeport Exceptionnel.

Depuis 2016, le groupe Bouygues participe à la création de deux démonstrateurs de ville durable en France dans le cadre de l'Institut pour la ville durable (IVD), *Eureka Confluence* et *Descartes 21 Marne-la-Vallée*. Ces deux pilotes permettront de tester des innovations de rupture dans tous les domaines de la ville, selon un mode dérogatoire. Par ailleurs, deux projets phares de Bouygues Immobilier, *Font-Pré* à Toulon et *Nanterre Cœur Université* près du quartier d'affaires de La Défense, ont reçu l'étape 2 du label EcoQuartier.

UrbanEra [b] a remporté la consultation du projet "Charenton – Bercy" (12 hectares dont 3,6 d'espaces verts) lancée dans le cadre de l'appel à projets "Inventons la Métropole du Grand Paris" [c] organisé par la Métropole du Grand Paris, la préfecture de la région Île-de-France et la Société du Grand Paris. Le quartier porte entre autres un objectif de réemploi et recyclage de 80 % des matériaux sur site, un taux de 50 % d'énergies renouvelables et de 100 % des eaux de pluies récupérées. Tous les bâtiments seront très performants (certifications NF Habitat HQE™, LEED® ou WELL [d]) et un *smart grid* permettra d'améliorer la gestion et la consommation de l'énergie produite localement.

La mobilité douce et les services à la ville : Bouygues accompagne les collectivités dans la mise en œuvre de solutions pour une ville durable. Bouygues développe des infrastructures de transport (tramway, pistes cyclables, etc.) et conçoit pour ses écoquartiers des solutions de mobilité douce (raccordements au réseau de transport public, véhicules en partage, réseau de recharge de véhicules électriques, parkings partagés, vélos à assistance électrique, etc.). Le groupe Bouygues offre aux collectivités des services urbains innovants grâce à des capteurs intégrés (*via* l'Internet des objets) et des solutions de routes augmentées (Wattway, Flowell).

(a) *Energy Local Storage Advanced system*
(b) la direction Grands projets urbains de Bouygues Immobilier, spécialisée dans la conception et la réalisation de quartiers mixtes et durables
(c) plus grande consultation internationale en aménagement, urbanisme et architecture d'Europe
(d) norme concernant le bien-être des salariés en entreprise

Le changement climatique a pour conséquences l'élévation du niveau de la mer, la multiplication des phénomènes climatiques extrêmes (vents, hausse et baisse des températures) et la modification des écosystèmes.

Les zones littorales, généralement intensément peuplées, courent un danger dans le contexte de changement climatique en cours, du fait de l'élévation du niveau général des mers qui l'accompagne, mais aussi de la possible augmentation des événements extrêmes avec les risques d'érosion et de submersion associés.

Pour être acceptables par les populations, les ouvrages de protection des zones urbaines du littoral doivent se fondre au maximum dans le paysage, ce qui amène à développer des concepts innovants sur lesquels travaille la direction technique de Bouygues Travaux Publics.

Le concept ABC *(Autonomous Building for Citizens)* de Bouygues Construction est un exemple de ce que le Groupe pourra mettre en place pour appréhender l'impact de ces changements dans le domaine des bâtiments. Dans un contexte d'épuisement des ressources, ABC est un immeuble dont les performances en termes de recyclage d'eau, d'isolation et de production d'énergie renouvelable tendraient vers l'autonomie par rapport aux différents réseaux. En 2014, un partenariat avec la Ville de Grenoble a été signé afin de réaliser un projet de démonstrateur consistant en la construction d'un îlot d'habitat collectif d'environ soixante logements. Le permis de construire a été délivré en octobre 2017 et les travaux ont été lancés à l'été 2018, avec la "première pierre" posée en octobre.

VSL travaille aux côtés de l'université danoise Danish Technical University sur l'optimisation du comportement des haubans sous effets climatologiques. Objectif : augmenter la sûreté et le confort des utilisateurs de ces infrastructures (contrôle de vibration, maîtrise des risques liés aux chutes de glace).

Bouygues Immobilier inclut l'architecture bioclimatique dans ses projets : recherche du meilleur emplacement, étude bioclimatique, choix de matériaux isolants performants et utilisation des énergies renouvelables, etc. La démarche d'écoquartiers durables UrbanEra, à travers notamment l'introduction de la nature en ville, permet de lutter contre les îlots de chaleur et d'améliorer l'écoulement de l'eau.

Enfin, en ce qui concerne la formation des îlots de chaleur urbains, Colas a commencé par une démarche d'échanges académiques afin de bien intégrer les mécanismes complexes d'interactions et de rétroactions qui caractérisent ce phénomène qui préoccupe toutes les grandes agglomérations dans le monde. En parallèle, Colas poursuit une démarche expérimentale rigoureuse de caractérisation thermodynamique adaptée aux matériaux du BTP et participe aux programmes de mesure et d'expérimentation en vraie grandeur lancés par plusieurs municipalités.

Sur les chantiers, ou au sein des sièges et agences, les métiers du groupe Bouygues s'efforcent de réduire leur empreinte carbone de fonctionnement. La promotion de la construction en bois est une piste largement explorée par le Groupe (voir chapitre 3.3.3.2). Bouygues Bâtiment Ile-de-France porte notamment son pôle d'expertise Bois au travers de sa nouvelle filiale Habitat Réhabilité.

Pour réduire l'empreinte carbone des chantiers, Bouygues Construction et Colas travaillent sur le choix des matériaux au moyen d'éco-variantes (Seve') et de mesure de diminution des consommations énergétiques.

Bouygues Construction soutient l'innovation dans le terrassement avec les liants hydrauliques à faibles émissions de CO_2. L'amélioration des sols lors des chantiers de terrassement se fait classiquement par le traitement à la chaux et/ou au liant hydraulique, qui, par son processus de fabrication, est générateur de fortes quantités d'émissions de gaz à effet de serre.

Colas mène des actions au niveau de la consommation de carburants, auprès des conducteurs notamment, pour les inciter à adopter une conduite apaisée et à éteindre les moteurs des véhicules et engins lorsqu'ils sont à l'arrêt. Des actions sont également menées dans les centrales d'enrobage pour limiter la consommation des brûleurs. Le suivi des consommations de combustibles à la tonne d'enrobés produite est en place au niveau mondial.

Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	[illegible]	2017	Commentaire
Émissions de gaz à effet de serre rapportées à la production d'une tonne d'enrobés en Kteq.CO_2/tonne	Monde	Activités de production d'enrobés	18	18	Bien que les consommations d'énergie des postes aient légèrement augmenté[a] en 2018, les émissions de gaz à effet de serre sont restées stables cette année.
Émissions de gaz à effet de serre évitées grâce aux actions menées dans le groupe Colas en teq.CO_2	Monde	Toutes les activités	156 000	153 000	Les émissions de gaz à effet de serre évitées grâce aux actions menées dans le groupe ont progressé d'environ 2 % en 2018 en raison de l'augmentation des quantités d'agrégats recyclés dans le monde, hors Amérique du Nord.

(a) Globalement, les actions menées consistent en la maîtrise des consommations énergétiques des activités de Colas à l'échelle du Groupe (consommation de carburant des engins, des véhicules et dans les centrales d'enrobage) et en la diminution du contenu énergétique et en gaz à effet de serre des produits et techniques proposés aux clients (enrobés et asphaltes tièdes, chaussées recyclées en place, valorisation des agrégats d'enrobés pour la production d'enrobés bitumineux, produits de la gamme Végéroute®, promotion d'outils d'éco-variantes EcologiciEL® et Seve®, Wattway, etc.).

Pour contribuer efficacement à la lutte contre les dérèglements climatiques et l'épuisement des ressources, le secteur de la construction porte une attention croissante sur la diminution de ses émissions de gaz à effet de serre (40 % du poids mondial).

Bouygues Bâtiment Ile-de-France et Bouygues Immobilier sont membres de l'association BBCA (bâtiment bas carbone) et ont participé au lancement du label du même nom en soumettant des projets à la labellisation. Ce label est destiné à valoriser les actions visant à diminuer l'empreinte carbone des bâtiments sur l'ensemble de leur cycle de vie. Il est structuré en quatre axes : la construction raisonnée, l'exploitation maîtrisée, le stockage du carbone dans le bâtiment et le principe de l'économie circulaire. Fonctionnant sur le modèle des certifications environnementales anglo-saxonnes, le label BBCA est attribué par une tierce partie indépendante : Promotelec pour les projets de logements et Certivéa pour les bureaux.

Dès sa création en 2016, Bouygues Bâtiment Ile-de-France et Bouygues Immobilier ont donc proposé des projets à l'évaluation dès la première phase d'expérimentation du référentiel, notamment Green Office' *Enjoy*, immeuble de bureaux à énergie positive (Bouygues Immobilier) situé au cœur de la ZAC Clichy-Batignolles. *Enjoy* est un bâtiment emblématique pour sa structure mixte bois-béton innovante. C'est le plus grand immeuble tertiaire à énergie positive labellisé BBCA en France.

En 2018, le siège social du Groupement des Industries Métallurgiques (GIM) à Neuilly-sur-Seine, rénové par Linkcity Île-de-France, a reçu le label BBCA rénovation. De nouvelles réalisations du Groupe ont été labellisées BBCA : plusieurs programmes de logements collectifs sur les projets *Abelia* à Bry-sur-Marne (Bouygues Construction), *Only Wood* à Orvault (Bouygues Bâtiment Rénovation), un programme de logements à Choisy-le-Roi (Habitat social, filiale de Bouygues Bâtiment Ile-de-France) et une résidence étudiante à Champs-sur-Marne (Bouygues Bâtiment Ile-de-France).

L'exploitation des réseaux fixe et mobile de Bouygues Telecom représente le poste le plus significatif de sa consommation énergétique. Même si la consommation énergétique par sites croît régulièrement en valeur absolue, en raison notamment de l'augmentation des zones couvertes, du niveau de qualité exigé par les pouvoirs publics et des usages des consommateurs, elle décroît lorsqu'elle est ramenée au téraoctet transporté, ces derniers étant en croissance exponentielle. Bouygues Telecom expérimente un système permettant de connaître à tout moment la consommation primaire et secondaire de ses sites, ce qui permettra d'identifier dès 2019 des pistes d'optimisation. En parallèle, des bonnes pratiques sont mises en place telles que l'optimisation de l'aménagement des équipements dans les salles afin de gérer les flux d'air et d'éviter les points chauds. Des solutions de confinement permettant une optimisation de l'efficacité énergétique de la climatisation se généralisent en corrélation avec les déploiements des nouveaux équipements.

TF1 a lancé la démarche Ecoprod en 2009 avec d'autres acteurs publics et privés pour soutenir une meilleure prise en compte de l'environnement dans les productions audiovisuelles. Cette démarche vise à développer et à mettre gratuitement à disposition des professionnels un centre de ressources pour réduire l'empreinte écologique de leur activité.

Pour cerner les impacts futurs des changements climatiques sur ses activités, le groupe Bouygues est partenaire et membre actif de The Shift Project *(theshiftproject.org), think tank* plaidant en faveur de la "décarbonation" de l'économie. Ce laboratoire d'idées s'appuie sur un réseau pluridisciplinaire d'experts et d'acteurs économiques reconnus pour leurs compétences en matière d'énergie et de climat. Il émet des propositions à l'intention des décideurs politiques qui sont économiquement viables et en adéquation avec la science.

Le groupe Bouygues est également partenaire d'Ideas Laboratory', *think tank* rassemblant experts, industriels et chercheurs menant des travaux de prospective sur la ville de demain. Hébergé au CEA [a] de Grenoble, Ideas Laboratory' a pour objectifs de répondre aux futurs enjeux sociétaux et concrétiser des projets innovants. Parmi les travaux qui ont été menés, le projet Cité 2030 consistait à imaginer de nouveaux services à partir de scénarios disruptifs de villes. Ideas Lab développe également une offre de thermostat prédictif particulièrement destinée à aider les personnes en situation de précarité énergétique à gérer leur budget. Un déploiement test a été effectué chez huit locataires sociaux.

Bouygues Immobilier et Bouygues Bâtiment Ile-de-France, membres de l'association BBCA, participent au développement du label du même nom (en proposant des projets à la labellisation), qui vise à favoriser le développement des bâtiments bas carbone (cf. encadré ci-dessus).

(a) Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

3.3.5 Prise en compte de la biodiversité

Le groupe Bouygues a identifié les impacts de ses activités de construction sur la biodiversité telle que la pollution sonore et lumineuse, les destructions et fragmentations d'habitats et d'espèces, ou encore la problématique de l'apparition de plantes invasives lors de la réalisation de certains travaux et la stérilisation des sols. "*Formaliser des objectifs de progrès sur le sujet de la biodiversité lorsque l'activité le justifie*" est l'un des quatre principes d'actions que les métiers du Groupe s'engagent à mener pour améliorer leur performance environnementale.

Le Groupe a pris des mesures afin de limiter ses impacts et préserver la biodiversité dans ses activités de construction.

L'EPE, association des entreprises engagées pour l'environnement, a lancé en 2018 la démarche Act4Nature qui a pour objectifs de protéger, valoriser et restaurer la biodiversité en réunissant des acteurs qui ont les moyens d'agir et en apportant des solutions concrètes. En 2018, 65 entreprises lui avaient apporté leur soutien en signant sa charte. On compte parmi elles deux filiales du groupe Bouygues : Bouygues Construction et Bouygues Immobilier.

L'initiative Act4Nature consiste d'abord en la souscription à dix engagements communs. Chaque entreprise signataire précise ensuite son champ d'action par des engagements individuels. Ces derniers traduisent les engagements communs par des actions concrètes, chiffrées et positionnées dans le temps, et adaptées aux métiers de l'entreprise.

Bouygues Construction s'engage à renforcer l'expertise en matière de biodiversité, à proposer de nouvelles offres et à s'impliquer dans la dynamique collective. Sa démarche Biodiversité se développe en trois axes :

- innover et renforcer l'expertise technique du groupe en matière de biodiversité ;
- proposer de nouvelles offres de produits et services relatives à la biodiversité ;
- s'impliquer dans la dynamique collective avec l'ensemble des parties prenantes.

Pour favoriser la biodiversité, Bouygues Immobilier propose quatre solutions :

- une démarche structurée intégrant la biodiversité à toutes les étapes d'une opération immobilière ;
- une expertise labellisée ;
- une promotion des expériences de nature en ville ;
- une approche éclairée de l'agriculture urbaine.

L'action de Colas en matière de biodiversité s'articule autour de deux axes :

- une participation active à la recherche scientifique en matière de biodiversité :

  Colas fait partie du comité d'orientation stratégique de la FRB [a] depuis 2011 et a remis dernièrement un prix à une jeune chercheuse dans la catégorie "Biodiversité et lutte contre les espèces invasives".

  Colas est un propagateur involontaire d'espèces exotiques végétales envahissantes lors de petits travaux de terrassement et a ainsi engagé un dialogue avec des communautés scientifiques pour progresser dans l'analyse et la prévention de cette problématique. Cette réflexion s'approfondit avec un nombre croissant de filiales dans le monde.

  En 2016, Colas a créé un conservatoire d'abeilles noires dans les Alpes-de-Haute-Provence en partenariat avec Apilab [b]. Composé de vingt ruches, il est implanté sur la carrière Cozzi de Norante. Ce programme scientifique s'appuie sur l'analyse génétique de l'ADN mitochondrial, protocole mis au point par le CNRS, et il est réalisé en coordination avec les apiculteurs locaux et les maires des communes voisines de la carrière ;

- la mise en place d'une démarche ciblée en relation directe avec ses activités :

  celle-ci concerne les installations de carrières et de gravières. Elle consiste à mettre en œuvre et à suivre une action visant à favoriser la présence et les conditions de vie d'une espèce animale ou végétale remarquable sur le site ou à installer des ruches en partenariat avec des acteurs locaux (apiculteurs, naturalistes, parcs naturels, ONG, etc.).

(a) Fondation (française) pour la recherche sur la biodiversité
(b) bureau d'études spécialiste de la biosurveillance de l'environnement grâce à l'abeille

Indicateur Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Part des activités de production de granulats ayant une action en faveur de la biodiversité en pourcentage de CAE [a]	Monde	100 % du CAE [a] des activités permanentes de production de granulats	51 %	51 %	Le taux reste stable entre 2017 et 2018.

(a) chiffre d'activité économique

Afin de concrétiser la prise en compte de la biodiversité dans les projets d'aménagement urbain, Bouygues Construction a également contribué à la création du premier label international visant à distinguer des projets de construction et de rénovation tenant compte de la biodiversité urbaine. BiodiverCity® est aujourd'hui porté par le CIBI [a], association multi-acteurs réunissant constructeurs, promoteurs, utilisateurs et associations.

Bouygues Construction et Bouygues Immobilier font déjà usage du label BiodiverCity® avec plusieurs ouvrages certifiés.

À ce jour, 10 172 logements Bouygues Immobilier en chantier ou livrés sont engagés dans cette démarche. En tant qu'adhérent actif du CIBI, Bouygues Immobilier travaille également à l'élaboration du référentiel BiodiverCity® *Ready*, à l'échelle du quartier, sur le chantier pilote *Nanterre Cœur Université*. Ce changement d'échelle permet d'intégrer les enjeux de la biodiversité dans l'aménagement des futurs quartiers, d'impliquer un maximum d'acteurs du territoire et d'optimiser les continuités écologiques.

Indicateur Bouygues Immobilier

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Nombre de m² labellisés ou couverts par un engagement de déploiement de la labellisation BiodiverCity® *Ready* au 30 septembre 2018	France hors filiale	89 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Immobilier	239 755	34 755	Depuis juin 2016, *Nanterre Cœur de Quartier* et ses 34 755 m² SDP est engagé dans le processus de labellisation BiodiverCity® *Ready* en tant que projet pilote d'élaboration du référentiel. Sur l'exercice, les projets d'Annemasse et de Divonne-les-Bains ont également intégré cette expérimentation, ce qui porte la surface concernée à 239 755 m².

Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Nombre de projets Bâtiment labellisés BiodiverCity®	Activités Bâtiment Monde	48 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	4		La labellisation BiodiverCity® de quatre nouveaux projets en bâtiment illustre l'engagement de Bouygues Construction en matière de biodiversité. Cette année, trois projets de Bouygues Bâtiment Ile-de-France (*La Chapelle International*, *Be Issy* et *ZAC Paris Rive Gauche*) et un projet de Bouygues Entreprise France-Europe (résidence *La Gloire* et *Les tours Castilhon*) se sont distingués en obtenant cette labellisation.

Bouygues Construction fait de la préservation de la biodiversité un élément de différenciation et de valeur ajoutée dans ses offres.

Depuis plusieurs années, Bouygues Construction conduit des programmes de recherche et développement portant sur la biodiversité dans les infrastructures (lutte contre les espèces invasives, mesures compensatoires, accueil de la biodiversité marine, etc.) et la biodiversité urbaine (toitures végétalisées, démarche en développement immobilier, etc.). Cet engagement s'est également illustré à travers de nombreuses actions telles que :

- sa participation aux Assises nationales de la biodiversité chaque année depuis 2012 ;
- le soutien à des associations qui œuvrent en faveur de la protection de la biodiversité comme la LPO, au travers notamment du Club Urbanisme, Bâti et Biodiversité ou la contribution au référentiel "Biodiversité Urbaine" aux côtés de Natureparif en Île-de-France.

(a) Conseil international Biodiversité & Immobilier

À titre d'exemple, des mesures sur la protection et/ou la réintroduction de la biodiversité ont été prises dans les projets suivants :

- les travaux d'extension du port de Calais, dont la conception prévoit notamment une aire de quiétude pour les oiseaux et un observatoire de suivi ornithologique ;
- l'extension en mer du port de Monaco, où 500 m² d'herbiers de posidonies et 141 grandes nacres ont été transplantés dans des lieux protégés (principalement la réserve marine protégée du Larvotto) et où l'infrastructure maritime est éco-conçue à travers la création d'aménagements écologiques sur les caissons, les enrochements et les émissaires, et la création de récifs artificiels. Les principes d'aménagement écologique reposent sur l'amélioration du potentiel de colonisation par la faune et la flore, le développement de fonctionnalités écologiques perdues et le développement des fonctions d'habitat et de corridors écologiques.

Dans le cadre du projet d'aménagement de la ZAC Paris Rive Gauche, Bouygues Bâtiment Ile-de-France réalise actuellement la tour *M6B2* (dite "Tour de la biodiversité"). Unique en son genre avec une façade entièrement végétalisée, elle vise à créer un jardin vertical où seront installés 285 arbustes d'espèces issues de milieux sauvages.

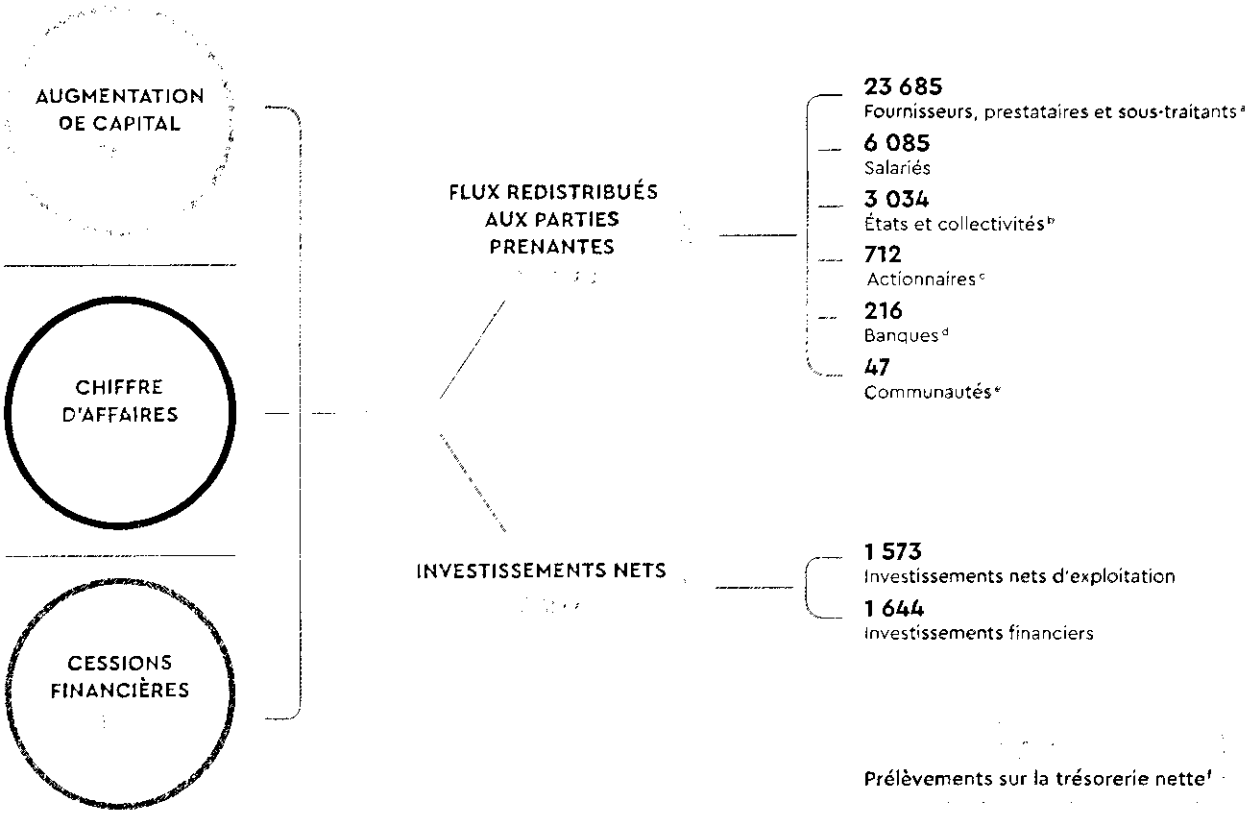
Par ailleurs, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier encouragent le développement des pratiques d'agriculture en ville. Ainsi, en 2018, les équipes d'UrbanEra[1] et du Développement durable de Bouygues Immobilier, en partenariat avec AgroParisTech, ont réalisé un guide pour accompagner les opérationnels dans la mise en place de solutions d'agriculture urbaine dans leurs projets de quartiers et de bâtiments.

Des informations complémentaires sont disponibles sur bouygues.com, ainsi que dans les documentations RSE des métiers, disponibles sur leurs sites internet.

Flux financiers générés par le groupe Bouygues en 2018

en millions d'euros

Les flux financiers générés par le groupe Bouygues contribuent, par leur redistribution, à l'attractivité et au développement des territoires. Les investissements réalisés dans la croissance future du Groupe participent à la pérennisation de cet impact positif.



(a) achats et autres dépenses externes
(b) impôt sur les sociétés, cotisations sociales, taxes sectorielles et autres taxes
(c) dividendes 2017 versés en 2018, dont 77 millions d'euros aux salariés
(d) coût de la dette et autres charges
(e) dons, mécénat et sponsoring
(f) après prise en compte des variations du besoin en fonds de roulement (BFR) et effet de change

3.4.1 Impacts socio-économiques sur les territoires

Les activités du groupe Bouygues visent à apporter des solutions pour le progrès et l'accompagnement des grandes évolutions sociétales. Ainsi, les activités du Groupe ont un impact sur le développement local et régional, que ce soit à travers la construction ou l'entretien d'infrastructures de transports routiers et ferroviaires, ou de bâtiments, ou encore le développement et l'exploitation d'un réseau de télécommunications, afin notamment de :

protéger les populations contre des risques majeurs. Les travaux de confinement du sarcophage de Tchernobyl, qui ont eu lieu de 2010 à 2016, auront pour effet de limiter les risques pour l'environnement liés au site nucléaire désaffecté ;

fluidifier le transport des personnes. Les réseaux de téléphérique urbain mis en service en 2017 à Brest et, en 2020, à Toulouse apportent un mode de transport alternatif plus respectueux de l'environnement et plus économique pour leurs utilisateurs ;

permettre l'accès au logement et aux services de la ville. Par la diversité de ses offres, Bouygues s'efforce de satisfaire les besoins des primoaccédants et du parc locatif social. Bouygues Immobilier commercialise une part significative de sa production (62 % de ses réservations en bloc en 2018) auprès des bailleurs sociaux et développe également des logements adaptés aux seniors (*Les Jardins d'Arcadie*). Par ailleurs, les écoquartiers de Bouygues intègrent un volet sur la mixité sociale et l'accès aux infrastructures d'intérêt public ;

lutter contre la précarité énergétique. Par son offre de rénovation énergétique de HLM en site occupé, Bouygues Construction aide les bailleurs sociaux à lutter contre la précarité énergétique d'une partie de la population. L'entreprise a ainsi signé la charte d'engagement "EnergieSprong" qui vise à soutenir une dynamique de déploiement à grande échelle de rénovations énergétiques en logement social. De portée européenne, l'approche repose sur un cahier des charges exigeant : rénovation à un niveau d'énergie zéro [a] garanti sur trente ans ; travaux en site occupé en une semaine ; surcoût financé par la revente d'énergie renouvelable ; réduction des dépenses énergétiques ; attention forte portée à la satisfaction des occupants ;

développer les moyens de communication. Le déploiement des technologies Très Haut Débit (la 4G et la Fibre), dans les grandes villes comme dans les territoires moins denses, contribue positivement à l'aménagement des territoires et au développement de l'accessibilité du numérique pour tous, y compris en zone rurale ;

favoriser le vivre-ensemble. Bouygues Construction et Bouygues Immobilier repensent les logements pour un mieux-vivre ensemble dans leurs écoquartiers et pour répondre au besoin croissant de disposer d'espaces et de services mutualisés.

Le Grand Paris est défini par un texte de loi du 3 juin 2010 comme étant *"un projet urbain, social et économique d'intérêt national qui unit les grands territoires stratégiques de la région Île-de-France"*. Le Grand Paris prévoit la création d'un vaste réseau de transports publics de 200 kilomètres constitué de soixante-huit gares, pour un investissement total de 24,5 milliards d'euros. Bouygues Travaux Publics et d'autres entreprises du Groupe figurent parmi les entreprises qui construisent ce réseau.

La Société du Grand Paris, établissement public pilotant le déploiement et le financement du Grand Paris Express, a également pour mission le développement territorial en conduisant des opérations d'aménagement et de construction immobilière autour des gares. Ainsi, en 2017, Linkcity Île-de-France et Bouygues Immobilier ont été lauréats pour l'aménagement respectivement de sept et quatre sites dans l'appel à projets "Inventons la métropole du Grand Paris [b]", remportant ainsi 20 % des appels à projets du concours.

Suite au succès de ce premier appel à projets, la Métropole du Grand Paris a lancé la deuxième édition de cet appel à projets. Quatre projets de Bouygues Immobilier et neuf projets de Linkcity Île-de-France ont été choisis pour participer à la sélection finale des lauréats qui aura lieu en mai 2019.

En septembre 2018, le groupement Colas Rail/Alstom s'est vu attribué par la Société du Grand Paris le marché Voie ferrée et caténaire de la ligne 15 Sud – Secteur Est du Grand Paris Express. Cela comprend notamment la construction de 17 kilomètres de ligne de métro desservant huit stations.

En matière de développement de moyens de communication, le raccordement en fibre optique rend les régions et les villes plus attractives, et contribue à y favoriser l'innovation. Grâce aux très hauts débits offerts et à la stabilité du signal, des pratiques sont en plein essor comme l'e-éducation, le télétravail ou l'e-santé. Pour accompagner la demande croissante des foyers en Très Haut Débit Fixe, Bouygues Telecom a annoncé un plan ambitieux d'investissement dans la fibre. En 2022, elle proposera 20 millions de prises commercialisables sur toutes les parties du territoire. À l'issue du troisième trimestre 2018, l'avancement de cette commercialisation a atteint un tiers de son objectif. Outre le déploiement dans les zones urbaines, Bouygues Telecom a annoncé qu'elle serait présente sur les réseaux d'initiative publique [c] (RIP). Des accords officialisant l'arrivée de Bouygues Telecom sur les RIP d'Axione, de Covage, d'Altitude, de TDF et enfin d'Orange ont déjà été signés.

Les activités de Bouygues ont un impact positif sur le développement et le maintien de l'emploi. Les métiers du Groupe, en France comme à l'international, font prioritairement appel à la main-d'œuvre locale et favorisent le développement des sous-traitants locaux. Par exemple, le groupe Colas a un impact en matière d'emploi et de développement régional à travers ses 58 000 collaborateurs et un réseau d'implantations locales pérennes dans ses métiers. La proximité avec le client étant un élément clé, l'emploi n'est donc pas délocalisable.

(a) rénovation thermique visant à atteindre un niveau passif
(b) plus grande consultation internationale en aménagement, urbanisme et architecture d'Europe
(c) réseaux de fibre optique déployés par des opérateurs d'infrastructures en partenariat avec les collectivités locales

Les sociétés du Groupe assurent une présence sur l'ensemble du territoire français (63 % du chiffre d'affaires, 68 496 collaborateurs). Le Groupe est ainsi au cœur de l'économie des territoires et favorise le recrutement local.

À noter également que TF1 Publicité propose une offre commerciale dédiée aux PME françaises pour leur permettre une forte visibilité et un accès à des marchés nationaux. Elle démontre ainsi que la publicité sur l'antenne de TF1 n'est pas réservée aux grands groupes.

Repenser le logement pour mieux vivre ensemble, telle est l'ambition de Bouygues Immobilier à travers ses nouveaux logements pour répondre au besoin croissant de disposer d'espaces et de services mutualisés (pièce en plus, terrasse, conciergerie, livraisons, garderie, etc.). Avec "Entre Voisins", réseau social qui permet aux voisins d'une même résidence de s'entraider dans la convivialité, Bouygues Immobilier souhaite favoriser et fluidifier la vie en résidence à travers l'échange de services collaboratifs entre habitants. Bouygues Immobilier offre désormais "Entre Voisins" à tous les habitants de ses logements.

Les *Fabriques*, projet d'écoquartier de Bouygues Immobilier et Linkcity à Marseille, est un exemple d'intégration de quartier dans son écosystème social et économique existant. En visant l'économie d'usage, la création de lien social, de lieux de partage et de services connectés, *Les Fabriques* privilégieront les nouveaux modes de vie et de consommation, l'économie circulaire, la créativité ou encore l'hybridation des lieux. Le premier temps de ce futur quartier est porté par une dynamique économique mettant à l'honneur l'innovation technologique et numérique à travers le plus grand "makerspace" de France.

Le laboratoire artistique du futur quartier *Nanterre Cœur Université*, réalisé par Bouygues Immobilier, expose diverses œuvres artistiques qui rythment le chantier. La démarche est participative et tous les habitants sont invités à partager leur vision de ce projet urbain. Cette démarche permet de créer un rapprochement avec les habitants des quartiers environnants et de favoriser l'acceptabilité des travaux de reconversion du site, parfois lourde pour les populations locales.

Les métiers du Groupe sont moteurs sur l'enjeu de l'insertion professionnelle. En France, des clauses d'insertion sont incluses dans les marchés publics. Pour les appliquer le plus efficacement possible en vue du retour durable à l'emploi, Bouygues Construction et Colas nouent des partenariats locaux ou nationaux avec des organismes spécialisés dans ce domaine.

En 2017, Bouygues Construction s'est dotée d'une politique ambitieuse en matière d'emploi et d'insertion professionnelle, avec trois grands engagements :

"une action d'emploi et d'insertion pour tous les chantiers" ;

"une action d'emploi et d'insertion par an sur tous les sites pérennes" ; et

"une action de formation sur tous les grands projets dotés d'une clause d'insertion."

La démarche élargit les actions à un cadre plus qualitatif englobant notamment des actions envers des demandeurs d'emploi ou des lycéens en réseau d'éducation prioritaire.

Colas est partenaire du CNCE-GEIQ[a] dans la lutte contre les discriminations en matière d'accès à l'emploi à travers ses implantations locales.

Enfin, les actions de la Fondation d'entreprise TF1 sont centrées sur la diversité et l'insertion professionnelle. Elle recrute chaque année, sur concours, des jeunes de 18 à 30 ans habitant dans des quartiers populaires. La Fondation met également en place chaque année un dispositif de stages inter-entreprises en classe de troisième (près de 300 élèves accueillis chez TF1 en 2018). Enfin, la Fondation propose aux collaborateurs de TF1 de s'impliquer dans le programme "Stop Illettrisme", en accompagnant un certain nombre de salariés prestataires dans l'apprentissage de la lecture et de l'écriture.

Suite à ses deux plans de départs volontaires, Bouygues Telecom s'est engagé vis-à-vis de l'État à lancer des actions de soutien à l'emploi sur les territoires fragilisés. Deux conventions nationales de revitalisation ont ainsi été signées. Dans ce cadre, Bouygues Telecom, avec la grande école HEC Paris et BPI group, a choisi de créer "L'université de l'excellence", première formation en France réservée aux dirigeants d'entreprise du secteur adapté (EA [b] et Esat [c]). En 2018, la deuxième édition de "L'université de l'excellence" a débuté, axée sur le thème "Innovation et digital", avec vingt-cinq dirigeants formés lors de la première édition et incluant une intervention sur le thème de l'innovation chez Bouygues Telecom.

(a) Comité national de coordination et d'évaluation - Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
(b) entreprises adaptées
(c) entreprises spécialisées d'aide par le travail

Indicateurs Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Nombre d'heures d'insertion réalisées et correspondance ETP [a] (France)	France	45,3 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	1 250 596	1 [illegible]37	Après avoir formalisé et structuré son ambition dans les domaines de l'emploi et de l'insertion professionnelle en 2017, Bouygues Construction maintient un engagement fort au-delà des obligations contractuelles en 2018, avec la mise en œuvre d'actions concrètes dans l'ensemble de ses implantations.
Pourcentage des dépenses confiées à des entreprises locales en pourcentage	Monde	98 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	91 %	92 %	Ce taux reste stable et avec une moyenne globale élevée. Un achat local qualifie un achat sur le territoire national. Les achats ont été réalisés durant l'année 2018.

(a) équivalent temps plein

Le Groupe mène une politique d'emploi de compagnons et de cadres locaux. Cela renforce la position du Groupe en matière d'emplois directs et indirects, de transfert de savoir-faire et de soutien aux communautés.

Colas Canada a mis en place depuis 2012 des initiatives pour intégrer au sein de ses équipes Travaux des personnes issues des Premières Nations [a]. Une approche plus globale est en cours d'élaboration sur l'ensemble du territoire. Elle consiste, par exemple, à établir des partenariats sur des thématiques communes, définir des programmes de formation (alphabétisation, lutte contre les addictions, etc.) et accorder une priorité à l'embauche des populations autochtones.

Aux Philippines, VSL, filiale de Bouygues Construction, a rejoint le réseau Youth Inclusion Network des entreprises engagées dans l'intégration de jeunes défavorisés afin de combattre l'exclusion. L'entreprise est un membre actif et prend part à la gouvernance de cette ONG. Elle accueille notamment ces jeunes adultes pour des stages d'intégration et leur offre des opportunités de carrière lorsque ceux-ci sont en recherche d'emploi.

3.4.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société

3.4.2.1 Dialogue avec les parties prenantes

Pour Bouygues, le dialogue avec les parties prenantes s'établit à trois niveaux. Il se construit à l'échelle du Groupe, de ses métiers et aussi localement.

Le Groupe mène un dialogue avec ses parties prenantes (agences de notation extra-financière, communauté financière, syndicats, administrations ou ONG, etc.) dans l'optique de toujours mieux prendre en compte leurs attentes.

Bouygues a publié en 2018 son premier rapport intégré [b] dans le but de présenter de façon synthétique sa vision, ses stratégies, sa culture et la manière dont il crée de la valeur pour ses parties prenantes. Par la description de son environnement, la présentation de ses fondamentaux stratégiques et culturels, et un aperçu de ses savoir-faire, ce document présente la manière dont le Groupe crée de la valeur financière et extra-financière à l'attention de ses parties prenantes.

Chaque métier a établi une cartographie de ses parties prenantes et mène un dialogue continu avec celles-ci sur les enjeux qui lui sont propres afin d'identifier des axes de progrès et des actions associées.

L'écoute et la satisfaction du client au cœur des préoccupations

Les métiers mettent la satisfaction et l'écoute du client au cœur de leurs préoccupations. La mesure du niveau de satisfaction client est une exigence fondamentale de la norme Iso 9001 (système de management de la qualité). Bouygues Construction et Bouygues Immobilier encouragent la réalisation d'enquêtes de satisfaction client à l'issue de leurs phases commerciales.

Le client du chantier occupe une place déterminante dans le processus de labellisation Top Site de Bouygues Construction. En effet, le site ne peut être labellisé que si celui-ci donne son accord.

Pour mieux identifier et intégrer les besoins des habitants dans l'élaboration de ses produits, Bouygues Construction a mené, par exemple, une réflexion collaborative sur le thème du "Bien-vieillir chez soi", qui vise à co-construire avec les seniors un habitat répondant à leurs nouveaux besoins. Elle a ainsi constitué un groupe de travail pluridisciplinaire composé de bailleurs, sociologues, ergothérapeutes, professionnels des services à la personne et collaborateurs. La synthèse des propositions a été mise en ligne sur le site de Bouygues Construction. Les conclusions de cette étude serviront de base de réflexion pour la conception de l'offre de logements évolutifs et de services adaptés au sein de l'écoquartier *Eureko Confluence* à Lyon, projet lauréat de démonstrateur urbain de ville durable.

Un nouveau dispositif conçu pour optimiser les remontées des conseillers de clientèle ou de vente en contact direct avec les clients a été mis en place en juillet 2018 par Bouygues Telecom. "Be progress" va permettre de mieux contrôler la qualité de l'expérience client. Cet outil, en mutualisant et simplifiant les anciens dispositifs, rend possible la remontée des insatisfactions et dysfonctionnements du parcours client, ainsi que le suivi de leur traitement de manière plus simple et collaborative.

(a) peuples autochtones canadiens, hors peuples inuits et métis
(b) disponible sur www.bouygues.com

Un autre projet axé sur l'amélioration de la satisfaction du client a vu le jour au sein de Bouygues Telecom. Il s'agit d'une interface permettant aux conseillers d'avoir en direct le retour de satisfaction des clients qu'ils ont pris en charge. Ils peuvent ainsi être acteurs de l'amélioration de la qualité du service rendu.

Par ailleurs, Bouygues Telecom a organisé au sein de ses six centres de relation client une journée portes ouvertes baptisée "Rencontre Clients". Au cours de l'événement, une centaine de clients a pu découvrir le métier de conseiller de clientèle.

Depuis 2015, Bouygues Telecom associe ses clients à l'amélioration continue de ses offres et services, en leur donnant la parole dans le cadre du comité-clients.

Unique dans le secteur des télécoms, ce groupe de vingt personnes est chargé d'aider les équipes de Bouygues Telecom à améliorer l'expérience client en les invitant à donner leurs avis et suggestions sur les offres et les produits et en proposant de nouvelles idées. L'objectif est de mettre la satisfaction du client au centre de toutes les préoccupations de l'entreprise. Bouygues Telecom les sollicite sur de nombreux sujets : la refonte de l'espace client, le contrôle parental sur la Bbox, la présentation et la clarté des factures, etc. Chaque année, le comité-clients est également en charge d'élire, parmi les dix projets associatifs sélectionnés par la Fondation Bouygues Telecom, ses trois "coups de cœur" qui bénéficieront d'un soutien technique et financier supplémentaire de la part de l'entreprise.

Courant 2018, les membres du comité-clients ont été sollicités sur la refonte de la documentation qui aide les nouveaux clients à brancher leur Bbox. Ils ont aussi participé à l'enquête sur les enjeux de responsabilité sociétale de Bouygues Telecom.

Après bientôt quatre ans d'existence, le comité-clients dresse un bilan de ses échanges. Au total, 1 200 posts ont été publiés sur le forum privé et près de 14 000 commentaires ont été rédigés. Trois rencontres ont également eu lieu avec le comité de direction générale et son président.

Enfin, chez TF1, la médiatrice de la rédaction reçoit, via le service des téléspectateurs [a] sur le site internet de LCI, les avis, les demandes d'explication et les plaintes du public à propos de l'information diffusée sur TF1 et LCI. Elle donne des explications concernant la façon dont le journal télévisé est mis en œuvre et selon quelles règles. Elle fait également remonter les alertes à la rédaction lorsque de nombreuses réactions vont dans le même sens.

Un dialogue permanent

Les réseaux sociaux externes représentent des canaux privilégiés du dialogue avec les parties prenantes. Outre TF1, plusieurs entités du Groupe animent des blogs participatifs proposant des contenus prospectifs et/ou sur leurs actualités : bouyguesdd, blog.bouygues-construction, demainlaville, blog colas, blog.bouyguestelecom.

Chacun des grands projets emblématiques de Bouygues Immobilier fait l'objet de création de contenus enrichis mis en ligne sur des sites internet spécifiques et/ou réseaux sociaux pour informer et dialoguer avec les différentes parties prenantes du projet.

Chez Bouygues Immobilier, la démarche Qualité est également un canal de dialogue indirect permanent avec les clients. Les enquêtes de satisfaction client à l'acquisition et à la livraison ainsi que le Net Promoteur Score permettent de connaître les attentes des clients et d'appliquer une démarche d'amélioration continue des services et de qualité des réalisations.

Au travers de sa communauté "Les Experts", composée d'experts internes volontaires pouvant traiter les questions les plus pointues, Bouygues Telecom accompagne aussi ses clients dans leur vie numérique sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter) et sur son forum d'assistance qui compte près de 1,4 million de visiteurs mensuels.

La proximité et la qualité de la relation entretenue avec le public sont des priorités pour TF1 qui entretient des relations permanentes avec ses téléspectateurs *via* les réseaux sociaux et la rubrique "TF1&Vous". Le public peut à tout moment interagir autour des programmes et des animateurs.

Enfin, les applications mobiles développées pour les habitants des écoquartiers conçus par Bouygues visent à fluidifier le dialogue avec les gestionnaires, les collectivités, les promoteurs et les commerçants du même quartier.

Actions de concertation en partenariat ou auprès des collectivités, et dialogue local

Au plan local, des procédures ont été mises en place pour favoriser un dialogue de terrain entre les responsables des sites et chantiers et les riverains, et favoriser l'acceptation sociétale des activités de construction du Groupe (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas).

Bouygues Immobilier développe des méthodes de concertation et de co-conception sur ses projets immobiliers. C'est le cas de Sollys, un projet d'habitat collaboratif à Lyon Confluence. La méthodologie de co-conception est fondée sur l'unicité d'un groupe de travail, réunissant experts et usagers qui conçoivent ensemble leur projet. Il fait appel aux méthodes du *design thinking* [b] pour faciliter l'émergence d'un consensus. En réunissant les acquéreurs en amont de la livraison des logements pour les faire travailler ensemble, la co-conception offre le cadre adapté à un habitat intégrant plus d'espaces partagés.

Les conciergeries partagées sont également un bon outil créateur de lien social dans les quartiers. Les services à destination de différents types d'usagers (résidents, employés, visiteurs) sont disponibles à tous moments de la semaine et de la journée. Accessibilité, simplicité d'usage et proximité sont autant de valeurs défendues par la conciergerie. C'est le cas de la conciergerie Ginko développée conjointement à un café et un espace de *coworking* [c], et qui a véritablement permis de créer un lieu de vie et de rencontre, créateur et activateur de lien entre les habitants.

(a) www.lci.fr/la-mediatrice-vous-repond

(b) En innovation, approche de co-création développée à l'université Stanford aux États-Unis dans les années 1980. Ce processus de conception collaborative (de produit par exemple) passe par des entretiens visant à établir ce que les utilisateurs finaux font, pensent, ressentent et disent pour passer d'une idée à un prototype, puis au test.

(c) espaces de travail partagés

L'acceptation des sites par les riverains est un enjeu de plus en plus sensible pour Colas, partout dans le monde. Les thématiques couvrent les craintes de nuisances (odeurs, poussière, circulation, bruit), les risques d'impacts sur l'environnement ou la santé, etc. Cette question représente un enjeu de responsabilité sociétale majeur pour Colas qui a engagé des plans d'action dans deux directions :

l'exemplarité des sites de production : chaque site doit mettre en œuvre des actions de progrès qui vont au-delà des simples contraintes de conformité administrative ;

l'initiative d'un dialogue régulier avec les riverains, les élus locaux et l'administration compétente : 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.

Indicateur Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Ratio du CAE des activités de production de matériaux ayant une action en matière de dialogue local[a] en pourcentage de CAE	Monde	100 % du CAE des activités de production de matériaux	47 %	47 %	L'indicateur portant sur les actions de dialogue local est resté stable en 2018 après avoir bien progressé en 2017 grâce à des plans d'action ciblés.

(a) activité qui peut justifier pendant la période de reporting, d'une démarche active (rencontre, réponses à des plaintes) avec les riverains, les autorités élues, l'administration. Il doit y avoir un archivage des documents correspondants.
CAE : chiffre d'activité économique

Dans le cadre de leurs opérations, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier sont également amenés à mettre en place des démarches favorisant le dialogue citoyen et déploient sur certains projets urbain et immobilier des méthodes d'écoute du territoire, à travers divers outils : entretiens avec les acteurs et usagers du territoire, mise en place de plateformes de co-création digitale, ou encore réalisation de micro-trottoirs.

Bouygues Construction a développé en 2017 un *Serious Game*[a] intitulé "City Play" pour participer à la co-construction d'un projet d'écoquartier avec toutes les parties prenantes (habitants, mairies, associations, collectivités locales, architecte, commerçants, etc.). En 2018, 25 sessions "City Play" organisées avec dix-neuf collectivités en France ont permis de recueillir 2 630 idées. Quelques exemples d'utilisation :

- **à Épron (14), pour donner une identité à une ZAC ;**
- **à l'Hôtel-Dieu de Rennes, pour mettre en mots l'identité du lieu ;**
- **sur le projet *Strasbourg Les Brasseries*, pour valoriser l'histoire d'une ancienne friche industrielle.**

"City Play" a contribué à une meilleure appropriation des projets par la population et à amorcer un sentiment d'attachement à l'environnement urbain en cours de création.

Enfin, signataire du *Guide des relations entre opérateurs et communes* (GROC), Bouygues Telecom s'engage depuis 2006, lors de l'implantation de ses antennes-relais, à renforcer le dialogue avec les élus locaux et la transparence des informations concernant ses déploiements auprès des riverains. Des estimations de champs électromagnétiques pour les équipements projetés sont, par ailleurs, réalisées à la demande des élus locaux. La rubrique "Effets des ondes" sur le site internet institutionnel de l'entreprise est consacrée à cette thématique.

En 2017, suite à la parution des décrets d'application de la loi Abeille, Bouygues Telecom a fait évoluer sa méthodologie de calcul des expositions en se basant sur les lignes directrices nationales de l'ANFR [b] prévues par cette loi.

3.4.2.2 Mécénat et partenariats

La politique de mécénat est menée à l'échelle du groupe Bouygues, de ses grands métiers, ainsi qu'au travers d'initiatives citoyennes de proximité. Le Groupe est actif partout où il est implanté dans le monde et prend part à la vie locale.

Les trois champs d'action principaux de la politique de mécénat de Bouygues SA sont le social, l'éducation et la santé. La société mère du Groupe peut aider et accompagner tous types de démarches, qu'elles proviennent de grandes ou de petites structures, et privilégie les actions à long terme. Elle prête une attention particulière aux projets soutenus par ses collaborateurs.

Chaque métier du Groupe développe, par ailleurs, ses propres actions de mécénat par l'intermédiaire de fondations dédiées.

(a) application informatique dont l'objectif est de combiner à la fois des aspects sérieux *(Serious)* tels que l'enseignement, l'apprentissage, la communication ou encore l'information avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo *(Game)*, selon la définition du chercheur Julian Alvarez
(b) Agence nationale des fréquences

Créée en 2005 par Martin Bouygues pour favoriser l'égalité des chances, la Fondation d'entreprise Francis Bouygues encourage de jeunes bacheliers méritants et motivés, aux revenus modestes, à entreprendre de longues études et à réaliser un projet professionnel ambitieux.

Depuis quatorze ans, cette Fondation a accordé une bourse d'études à 789 jeunes étudiants de quarante nationalités différentes et 375 d'entre eux sont diplômés. En complément d'une aide financière (de 1 500 à 10 000 euros par an), chaque boursier est accompagné par un parrain volontaire et bénévole (collaborateur ou retraité du groupe Bouygues, ou ancien boursier de la Fondation, diplômé et entré dans la vie active). En 2018, le conseil d'administration de la Fondation a décidé de faire profiter de son accompagnement un plus grand nombre de jeunes en portant de 60 à 100 le nombre d'étudiants par promotion à partir de 2019.

Les dépenses de mécénat et de sponsoring du Groupe

en milliers d'euros	Fondation d'entreprise Francis Bouygues	Bouygues SA	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1 [a]	Bouygues Telecom		2017 Total Groupe
Dépenses de mécénat et de sponsoring en numéraire	1 119	3 022	3 249	1 781	5 392	3 336	555	18 454	18 619
Dépenses de mécénat et de sponsoring liées à des dons en nature (valorisation)					105	34 845	218	35 168	35 130
	1 119	**3 022**	**3 249**	**1 781**	**5 497**	**38 181**	**773**	**53 622** [b]	**53 749**

(a) Les dépenses de TF1 sont calculées sur une base calendaire civile tandis que les autres sont calculées sur douze mois glissants du 1er octobre 2017 au 30 septembre 2018.

(b) Le montant global des dons de mécénat (dons en numéraire et en nature) a légèrement baissé (- 1 %) entre 2017 et 2018, en lien avec une baisse de 1 % du total des dépenses en numéraire.

Favoriser le mécénat de compétence et les dons en nature

Lorsque cela est possible, les métiers du Groupe concrétisent leur engagement sociétal par la mise à disposition de leur savoir-faire et de leur expertise.

TF1 accorde des temps d'antenne à des associations et à des causes très variées : Les Pièces Jaunes, Les Restos du Cœur, le Sidaction, Ela (lutte contre la leucodystrophie) et l'association Laurette Fugain (lutte contre la leucémie). Elles bénéficient, par exemple, d'opérations récurrentes très importantes. L'antenne offre également aux associations une aide directe et une forte visibilité de leurs actions (opérations diffusées aux heures de grande écoute, fabrication et diffusion gratuite de spots, reversement de gains de jeux ou de dons, etc.).

En 2018, plus de 500 collaborateurs de Bouygues Telecom ont participé, le temps d'une demi-journée offerte par l'entreprise, à la deuxième édition de "We Love Solidarity", semaine solidaire organisée par la Fondation d'entreprise Bouygues Telecom. Au total, 49 associations ont bénéficié de 95 missions allant de l'accompagnement sur la stratégie de communication à la rénovation d'un lycée pour jeunes en difficulté.

Depuis la promulgation de la loi pour une République numérique en 2016, Bouygues Telecom propose à ses abonnés Mobile de faire des dons aux associations par l'envoi d'un simple SMS au numéro court attribué à l'organisme. Depuis le lancement de cette opération, les clients de Bouygues Telecom ont fait don de 300 000 euros.

Enfin, depuis 2010, la Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier est partenaire du projet majeur d'Unis-Cité, Les Médiaterre. Cette initiative vise à former pendant six ou neuf mois des familles issues de quartiers sensibles aux éco-gestes du quotidien : ne pas laisser les appareils électriques en veille, utiliser des ampoules basse consommation, ne pas laisser couler l'eau inutilement, etc.

Indicateur Bouygues Construction

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture		2017	Commentaire
Nombre de partenariats [a] visant à soutenir l'insertion, l'éducation et la santé, conduits dans l'année	Monde	98 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction	444	342	L'augmentation du nombre de partenariats noués par Bouygues Construction en 2018 s'explique par une plus grande prise en compte des enjeux sociétaux de la part des unités opérationnelles de l'entreprise et par une plus grande exhaustivité des données faisant l'objet du *reporting*.

(a) contrat de partenariat, engagement pérenne auprès d'une association, opération ponctuelle engageant un financement minimum de 1 000 euros

Encourager l'implication des collaborateurs

Plusieurs filiales ont mis en place des dispositifs permettant aux collaborateurs de s'engager pour des actions citoyennes.

Depuis 2008, la Fondation Terre Plurielle de Bouygues Construction soutient plus de 250 projets de solidarité favorisant l'accès à l'éducation, à l'emploi et à la santé, et parrainés par 306 collaborateurs du groupe Bouygues Construction, en France comme à l'international. À travers plus de trente pays, 189 structures associatives sont ainsi soutenues.

Bouygues Travaux Publics participe au programme "Job dans la Ville" destiné à favoriser l'accès à une qualification et à l'emploi des jeunes. Pour les accompagner dans leur insertion professionnelle, "Job dans la Ville" leur propose des visites d'entreprises, des ateliers d'aide à la rédaction de CV et lettre de motivation, des ateliers d'orientation, un programme de parrainage, des séjours de découverte professionnelle en France et à l'étranger.

Par ailleurs, dans le cadre des actions de solidarité de "Colas Life", les collaborateurs de Colas peuvent soutenir les ONG associées à ce mécénat. Ainsi, plusieurs collaborateurs de Colas se sont mobilisés (bénévolat, dons, mécénat de compétence) pour l'accès à l'éducation à travers le projet "En route vers l'école".

La Fondation d'entreprise Bouygues Telecom regroupe 1 302 collaborateurs volontaires. Le statut de volontaire permet à des collaborateurs de s'impliquer dans des actions de mécénat sur leur temps de travail à raison de quatorze heures par an et par personne. La Fondation propose également un dispositif de soutien d'association(s) parrainée(s) par les collaborateurs de l'entreprise. Le parrainage d'association(s) est également ouvert aux clients depuis 2011 par un appel à projets annuel qui leur est exclusivement dédié. En 2018, la Fondation d'entreprise Bouygues Telecom a soutenu financièrement dix projets parrainés par des clients et six projets parrainés par des collaborateurs dans deux domaines : la solidarité avec les personnes en difficulté sociale ou médicale et la protection de l'environnement.

Enfin, les partenariats que Bouygues Immobilier a mis en place au moyen de sa fondation avec Unis-Cité depuis dix ans et "Ticket for Change" depuis 2017, impliquent également des collaborateurs de l'entreprise (cf. chapitre 3.3.1.3).

Agir dans le domaine de l'urbanisme et de la ville

Les missions de la Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier s'articulent autour de la promotion de l'architecture et de l'urbanisme auprès du grand public, la réflexion d'experts sur la ville de demain et la solidarité urbaine, notamment en renforçant le lien social dans les quartiers. Depuis 2007, elle est partenaire de la Cité de l'architecture et du patrimoine[a] à Paris et a renouvelé son partenariat pour trois ans jusqu'en 2019. Celui-ci vise à partager des réflexions sur des sujets tels que la place de l'architecture dans le quotidien, la construction de la ville ou l'avenir des territoires.

Bouygues Bâtiment International est aussi partenaire des *Global Awards for Sustainable Architecture* organisés par la Cité de l'architecture et du patrimoine. Ce prix vient récompenser chaque année cinq architectes pour leur démarche innovante en matière de développement durable.

"Grand mécène" de l'Inrap[b], Bouygues Travaux Publics apporte son soutien financier dans l'organisation des journées nationales de l'archéologie, la publication de contenus éditoriaux originaux, ludiques et pédagogiques ou l'ouverture exceptionnelle de fouilles au public. Ce fut le cas, par exemple, sur le chantier du contournement ferroviaire de Nîmes et Montpellier où fut inaugurée, en 2014, la collection des livrets-jeux Tip-Toupe. Ce mécénat s'inscrit dans la volonté de Bouygues Travaux Publics de s'engager durablement autour des thèmes de la culture scientifique et de la préservation du patrimoine.

Bouygues Bâtiment Ile-de-France a développé l'application "Naturellement engagés"[c] pour promouvoir les projets exemplaires en matière de développement durable auprès de ses clients et autres parties prenantes.

La Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier, avec l'Observatoire de la Ville, a produit l'exposition "Rêver(cités), villes recyclables et résilientes". Celle-ci a débuté fin 2016 à la Cité de l'architecture et du patrimoine à Paris et est devenue itinérante en 2017 et 2018. Elle met en lumière une trentaine d'expériences innovantes en matière d'urbanisme durable en Europe, au Canada, en Amérique du Sud, en Asie et en Afrique du Sud. La prochaine exposition, qui se tiendra à partir du 30 janvier 2019 à la Cité de l'architecture et du patrimoine à Paris, s'appelle "Décloisonnons la Ville !". Elle traitera de l'innovation sociale dans les villes et des nouvelles formes de solidarité urbaine.

À travers ses partenariats et les travaux menés, la Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier dialogue avec l'ensemble des acteurs de la ville de demain.

Afin d'améliorer leur efficacité pour répondre aux grands enjeux environnementaux et sociétaux, les métiers du groupe Bouygues nouent des partenariats avec le monde académique. Ainsi, aux côtés d'Alstom notamment, Bouygues SA a participé au Mastère spécialisé "Ingénierie et management des *smart cities*" avec l'École des Ponts ParisTech et l'EIVP[d].

Pour développer la formation sur les techniques de construction durable, le Groupe a également co-conçu, avec l'Ensam[e] et l'ESTP[f], le Mastère spécialisé "Construction et Habitat durables" (CHD). Dans le cadre du "Spot" du groupe Bouygues, installé à l'École de l'innovation et de l'expertise informatique Epitech (120 m² réservés aux étudiants travaillant sur des projets innovants du Groupe), TF1 et Bouygues Telecom organisent des opérations d'innovation ouverte (Hackathon, accompagnement de projets étudiants, etc.).

Ainsi, Bouygues Telecom collabore de différentes manières (journées portes ouvertes de l'innovation, jury, animation de projets de fin d'études, challenges, etc.) avec la Webschool Factory, l'Epitech, l'école d'ingénieurs ECE[g] et l'Edhec[h].

(a) Bouygues Immobilier conserve son statut de partenaire fondateur exclusif dans son secteur, avec le plus grand centre d'architecture au monde (22 000 m²).
(b) Institut national de recherches archéologiques préventives
(c) www.naturellementengages.com
(d) École d'ingénieurs de la Ville de Paris
(e) Arts et métiers ParisTech
(f) École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie
(g) École centrale d'électronique
(h) École des hautes études commerciales

Bouygues Construction travaille sur des sujets d'innovation porteurs avec plusieurs universités dont celles de Cergy-Pontoise (mobilité), l'université d'Aix-la-Chapelle en Allemagne (robots désamianteurs), l'ETH de Zurich et le NTU à Singapour (robotique), l'École centrale de Lille (Chaire Construction 4.0 [a], modernisation des chantiers de construction), et l'université de Stanford aux États-Unis (maquettes numériques).

En mai 2018, Bouygues Construction et l'École centrale de Lille ont signé la chaire sur la construction 4.0. Cette chaire a pour vocation de faire travailler une équipe de recherche mixte, composée de doctorants, de jeunes chercheurs et de collaborateurs de Bouygues Construction autour de trois axes :

- la robotisation et l'automatisation du chantier pour industrialiser la production en étudiant les possibilités de mettre des robots sur les chantiers, l'impression 3D, ou encore la préfabrication ;
- l'optimisation du chantier pour collecter, traiter et utiliser automatiquement les données du chantier pour une meilleure organisation de la production et de la chaîne d'approvisionnement ;
- la mise en place de méthodes disruptives pour la conception afin qu'elle soit efficace, automatisée, intelligente et adaptée.

Bouygues Construction a également lancé le chantier du futur avec de nouveaux partenariats académiques impliquant plusieurs universités en France et à l'international (Université technique de Munich, universités d'Austin et de Harlington au Texas, de Sherbrook et d'Alberta au Canada, Université Lund en Suède).

À des fins scientifiques ou de recherche et développement, Colas développe des partenariats auprès d'universités ou d'écoles françaises et internationales telles que les universités de Birmingham ou d'Alberta au Canada, l'École centrale en France, etc., et des organismes ou sociétés comme notamment l'Ineris [b], le CEA [c] et ChemSud.

Bouygues Immobilier, à travers son soutien à l'Observatoire de la Ville, noue des partenariats avec le cycle d'urbanisme de Sciences Po Paris, l'École des Ponts ParisTech, l'École de design Nantes Atlantique et l'université de Nantes.

En complément, cf. rubrique 1.1.4 Bouygues et l'innovation.

3.4.3 Partenaires, fournisseurs et sous-traitants

La performance globale du groupe Bouygues est intrinsèquement liée à celle de ses partenaires, fournisseurs et sous-traitants. La sélection de produits et services innovants en matière technologique, environnementale et sociale est essentielle pour proposer les solutions les plus performantes et les plus responsables. Le déploiement d'une démarche de responsabilité sociétale appliquée aux achats du Groupe est l'une des conditions pour encourager un état d'esprit partenarial et pour développer la co-création de valeur au service de ses clients. Enfin, la politique d'innovation ouverte de Bouygues se concrétise également par son programme d'accompagnement de start-up.

Depuis plusieurs années, Bouygues s'engage à respecter les principes de responsabilité sociétale définis dans le Pacte mondial des Nations unies et à les intégrer dans les processus d'achats de ses filiales, tant en France qu'à l'international.

En 2017, dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance, le Groupe a établi son premier plan de vigilance vis-à-vis de ses fournisseurs et sous-traitants, détaillant les mesures mises en œuvre au sein de ses filiales afin de prévenir et d'atténuer les principaux risques identifiés en matière de droits humains, de santé et sécurité des personnes et d'environnement, ainsi que le dispositif de suivi de ces mesures (cf. chapitre 4, "Facteurs de risques", section 4.5). Cette démarche concrétise les attentes du Groupe formalisées dans la charte RSE fournisseurs et sous-traitants systématiquement annexée aux contrats d'achat et de sous-traitance.

Les directions Achats des métiers du Groupe sont les acteurs de la démarche d'achats responsables. Sa mise en œuvre se concrétise en deux axes d'action principaux : l'évaluation de leurs sous-traitants et fournisseurs, et un choix raisonné des produits et matériaux nécessaires à leurs activités.

Dans le cadre de sa démarche "Responsable et Engagé", Bouygues Construction a défini en mars 2018 sa nouvelle politique d'achats responsables. Les responsables des achats ont été formés aux enjeux qui sont liés à cette thématique et dix objectifs d'achats responsables leur ont été fixés lors de leurs entretiens annuels d'évaluation 2018, pour action en 2019.

La démarche d'achat responsable de Colas se définit comme progressive et ciblée compte tenu du grand nombre de fournisseurs, de prestataires et de sous-traitants, et de la décentralisation des achats dans les filiales. Un code de déontologie des acheteurs a été formalisé et déployé en septembre 2018. Il fixe des règles de comportement que tout collaborateur en relation avec des fournisseurs et sous-traitants se doit d'observer lors d'un acte d'achat afin d'adopter une conduite éthique. Les thématiques couvertes sont : comportement personnel, respect de la législation et des règlements, critères de sélection des fournisseurs et de transparence, conflits d'intérêts et corruption, devoir de confidentialité, devoir d'alerte et sanctions.

L'évaluation des fournisseurs et des sous-traitants

Pour évaluer et suivre la performance sociale et environnementale de leurs fournisseurs et sous-traitants, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom utilisent des outils d'évaluation externe.

Bouygues Immobilier évalue l'ensemble de ses fournisseurs et sous-traitants concernés par un accord cadre au moyen de la plateforme EcoVadis. Les PME et TPE sont évaluées depuis 2017 au moyen de cette plateforme digitale afin de permettre un meilleur suivi de leurs performances RSE. L'entreprise s'est fixée pour objectif d'évaluer 100 % des fournisseurs sur cette plateforme d'ici 2020.

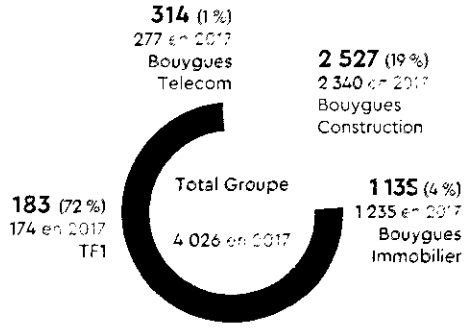
Pour aller plus loin, ces métiers ont eu recours aux audits pour les fournisseurs. Par exemple, fin 2016, Bouygues Construction a signé un contrat-cadre avec SGS dans le but d'effectuer des audits RSE de ses fournisseurs dans les pays et familles d'achats identifiés à risques. La phase de déploiement s'est amorcée en 2018.

(a) chaire de recherche destinée à accroître la productivité du secteur de la construction et composée de doctorants, de jeunes chercheurs et de collaborateurs de Bouygues Construction
(b) Institut national de l'environnement industriel et des risques
(c) Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

Chez Bouygues Telecom, la cartographie des risques RSE par famille d'achats, mise à jour en 2017, est le point de départ de la démarche d'évaluation des fournisseurs. L'entreprise mène des audits documentaires pour les fournisseurs significatifs, ainsi que des audits sur site pour les fournisseurs des familles d'achats les plus à risques, en vérifiant notamment les conditions de fabrication des box portant la marque Bouygues Telecom.

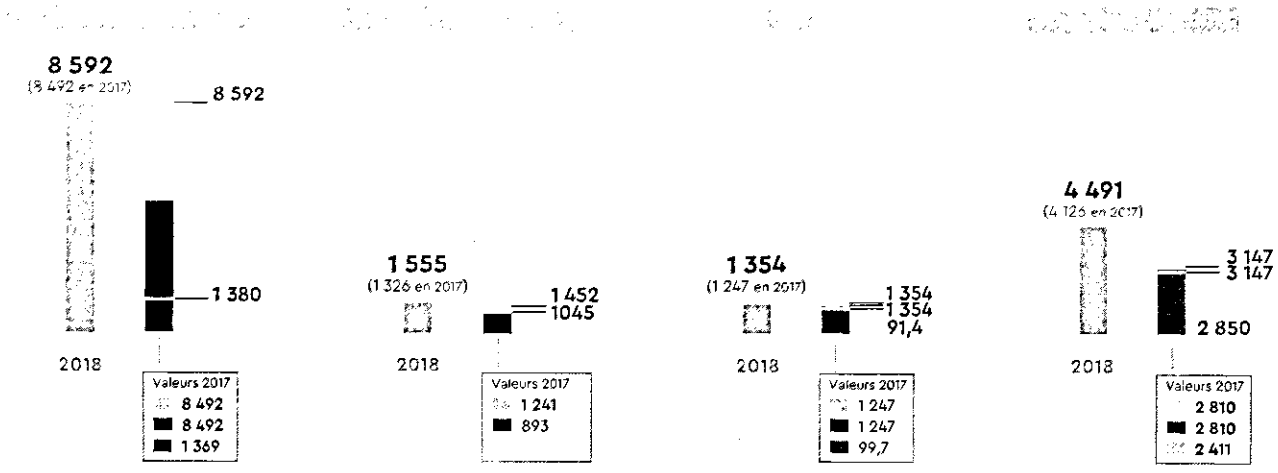
Nombre d'évaluations RSE réalisées auprès des fournisseurs et/ou sous-traitants

au cours des deux dernières années



Part des dépenses des métiers adressées avec des critères RSE ou couvertes par des évaluations RSE

en millions d'euros



Total Dépenses · Dépenses adressables avec des critères RSE

Dépenses adressées avec des critères RSE · Dépenses couvertes par des évaluations RSE

(a) Les achats de droits sont exclus des données de TF1.

(b) Pour Bouygues Telecom, l'indicateur "Total des dépenses" est calculé à partir des dépenses facturées. Les dépenses "adressées" et "adressables" à partir des dépenses engagées.

Les indicateurs Groupe permettent de visualiser, à partir du périmètre global de dépenses, la part potentiellement adressable avec des critères RSE et celle effectivement adressée à ce jour.

En effet, certaines dépenses (par exemple, des dépenses liées à des garanties locatives, des frais de notaires, des frais financiers, etc.) sont dites "non adressables" car il n'est pas pertinent d'y inclure des exigences sociales, environnementales ou sociétales.

Par ailleurs, les indicateurs choisis permettent de distinguer les dépenses adressées avec des critères RSE des dépenses couvertes par des évaluations RSE, ce dernier cas étant plus ambitieux. En effet, les critères RSE couvrent toutes les actions pouvant être menées en la matière (dépenses sous couvert d'une politique Achats, contrat incluant la charte ou une clause RSE, fournisseur sélectionné avec des critères RSE et/ou ayant fait l'objet d'une évaluation ou d'un audit RSE dans les trois dernières années, etc.). De son côté, l'indicateur concernant les "dépenses couvertes par les évaluations RSE" permet de valoriser les actions les plus engageantes vis-à-vis des fournisseurs (uniquement les questionnaires et audit internes et externes RSE), pouvant donner lieu à des plans d'amélioration.

La sélection de produits et de matériaux responsables

Les métiers du groupe Bouygues développent également des actions pour la détection de produits et de matériaux plus responsables. L'analyse des risques réalisée sur les différentes familles d'achats est à la base de leurs actions.

Par exemple, les engagements de Bouygues Construction concernant le bois, matière première à forts enjeux, se traduisent par :

- la lutte contre le commerce illégal ;
- l'élimination de tout achat éventuel de produits bois d'espèces menacées ; et
- l'augmentation de la part d'achats de produits "bois" éco-certifiés.

Cette démarche est suivie dans le cadre de son partenariat avec le WWF France, renouvelé en 2017 pour trois ans. Depuis 2014, Colas a reçu plusieurs récompenses pour la réalisation de ses nouvelles tenues de travail confectionnées selon les principes du commerce équitable. En 2017, plusieurs actions ont été poursuivies comme l'amélioration des modèles existants grâce aux retours d'expérience du terrain, la création d'une ligne adaptée à la morphologie féminine et la poursuite du déploiement à l'international.

Le 30 août, Bouygues Construction a organisé une journée consacrée à l'éco-conception *(Eco Design Day)*. L'objectif est de comprendre les opportunités, de découvrir les dernières innovations et d'échanger avec tous les collaborateurs de la filière Qualité Environnement.

Enfin, Bouygues Immobilier, dans le cadre de ses travaux concernant l'amélioration de la qualité de l'air dans ses bâtiments et pour réduire les polluants à l'origine des émissions de COV (composés organiques volatils), ne sélectionne que des produits dont l'étiquetage sanitaire correspond au niveau A+ (étiquetage obligatoire depuis 2012) pour les matériaux et les produits en contact direct avec l'air intérieur dans le référencement "Collections nationales".

Le recours aux entreprises du secteur adapté et protégé

Le recours aux entreprises du secteur adapté et protégé, couplé à un effort de diversification des activités qui leur sont confiées, est un des axes forts de la politique d'achat responsable du Groupe (cf. rubrique 3.2.3.3). Bouygues Construction a ainsi déployé en 2018 un guide d'achats auprès des entreprises du secteur adapté. Chez Bouygues Telecom, les acheteurs continuent de promouvoir le secteur auprès des collaborateurs et l'objectif fixé dans l'accord Handicap triennal a été dépassé.

Comportement d'achat responsable

Enfin, les métiers du groupe Bouygues défendent un comportement d'achat responsable conformément aux engagements du programme de conformité "Conflits d'intérêts" de Bouygues. La déclinaison de ces principes dans des codes de déontologie ou de bonne conduite à destination des acheteurs pour Bouygues Construction, Bouygues Telecom, TF1 et Colas [a], ou encore la signature de la charte grands donneurs d'ordres – PME et le Pacte PME pour Bouygues Construction, sont autant d'actions permettant de concrétiser et de diffuser cet engagement. À noter que les exigences du Groupe en faveur de la santé et de la sécurité des travailleurs sur les sites s'appliquent sans distinction aux collaborateurs, sous-traitants et fournisseurs (cf. rubrique 3.2.2.2).

Titulaire du label Relations Fournisseurs & Achats Responsables, TF1 a obtenu en mars 2018 le renouvellement de la labellisation pour une nouvelle période de trois ans. Ce label distingue les entreprises ayant fait la preuve, dans leurs pratiques, de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Parmi les actions clés mises en place en 2018, la nomination d'un médiateur interne pouvant être saisi directement par les fournisseurs et sous-traitants à l'adresse mediateur@tf1.fr.

Des démarches de *Lean Management* (méthode d'amélioration continue) ont été menées au sein de plusieurs entités de Bouygues Construction (Bouygues Maroc, Bouygues Energies & Services et Bouygues Bâtiment Ile-de-France) pour améliorer les délais de règlement des fournisseurs et partenaires. Depuis 2017, le taux de factures payées dans les délais a augmenté de 15 % dans ce périmètre et approche 90 % (l'objectif est de 100 %). TF1, de son côté, s'est engagée à réduire de moitié, d'ici 2021, le pourcentage de factures payées en retard en mettant en œuvre les plans d'action liés.

Bouygues Construction a pour objectif d'augmenter le pourcentage d'achats faisant appel au tissu économique local [b] pour favoriser le développement de ses territoires d'implantation. Ce taux atteint 91 % pour la France. Il s'agit pour les chantiers d'un critère contraignant pour bénéficier du label interne Top Site.

En 2018, Bouygues Construction et Bouygues Telecom ont apporté une illustration de l'état d'esprit partenarial qui les anime en rassemblant leurs fournisseurs à l'occasion de conventions spécifiques.

(a) Chez Colas, le programme est actuellement en cours de réalisation.
(b) entendu au sens du territoire national

Convaincu des bénéfices qu'apporte l'innovation ouverte (*Open Innovation*) entre start-up, PME et grands groupes, Bouygues a lancé une démarche à l'échelle du Groupe en 2015.

Cette démarche est animée dans chaque métier par une équipe responsable des projets de co-développement avec les start-up, avec un budget annuel alloué. Bouygues Développement, organisation hébergée par la société mère du Groupe, est en charge de sélectionner les start-up recherchant un premier financement et apportant de l'innovation en lien avec les thématiques opérationnelles identifiées par les métiers. Un comité *Open Innovation* Groupe (COG) assure le suivi des démarches d'innovation ouverte et le partage des bonnes pratiques entre les métiers.

- Dans le cadre de sa démarche d'innovation qui s'appuie sur plus de cent partenariats (avec des entreprises, universités, start-up, ONG, etc.), Bouygues Construction a créé en 2015 le fonds d'investissement Construction Venture dont l'objectif est d'investir et d'accompagner des start-up sur une durée de cinq ans. À ce jour, Construction Venture a investi dans six start-up.
  - Bouygues Construction développe le programme "Matching'up" qui permet de connecter les start-up avec les marchés et d'accompagner et accélérer les projets d'innovations au sein du Groupe. Dans le cadre de ce programme, 300 start-up ont été testées sur le terrain et une quinzaine associées à un déploiement plus ambitieux. Pour la première fois en 2018, le concours "Matching'up" sur le thème de la *smart city* s'est déroulé dans une zone ciblée, à Birmingham (Royaume-Uni). Ce concours a permis de rassembler différents acteurs du groupe Bouygues (Colas Rail, Colas UK, Bouygues Construction UK, Bouygues Energies & Services UK, Metro Midland Alliance).
  - Cette année, Bouygues Construction a également donné naissance à un nouveau programme d'intrapreneuriat baptisé "New Value". Lors de la saison 2017/2018, six projets ont vu le jour autour du développement immobilier, du logement abordable, de la *smart city*, du *co-living* [b], des outils internes, ainsi que des services à la ville.
- La cellule d'innovation ouverte de Colas est partenaire de la société RB3D, spécialiste en cobotique (robotique collaborative), en vue de développer l'"ExoPush", cobot [c] destiné à assister le compagnon dans les opérations d'application manuelle des enrobés. D'autres contrats ont été signés avec des start-up, notamment dans les domaines de l'énergie ou du développement d'offres innovantes auprès des collectivités locales.

En 2015, Bouygues Immobilier a créé sa filiale consacrée à l'investissement dans les start-up spécialisées dans l'immobilier. Dénommée BIRD, cette filiale a investi dans une dizaine de start-up. Par ailleurs, Bouygues Immobilier, à travers la direction régionale de Lyon, est partenaire du Tuba, projet porté par Lyon Urban Data, association d'acteurs publics et privés.

TF1 a créé One Innovation, fonds d'investissement doté d'une première tranche de deux millions d'euros. Celui-ci a pour objectif d'accompagner financièrement cinq à dix start-up avant leur première ou deuxième levée de fonds. TF1 a, par ailleurs, développé une stratégie de *media for equity* (échange d'espaces publicitaires contre une prise de participation) qui permet à des start-up plus mûres et s'adressant au grand public d'accéder à une exposition télévisuelle.

Enfin, Bouygues Telecom soutient l'innovation ouverte depuis 2009. En 2018, Bouygues Telecom Initiatives, l'accélérateur de start-up de Bouygues Telecom, a lancé des expérimentations avec :

- "Citodi", assistant d'optimisation qui permet aux techniciens d'adapter leurs tournées en temps réel en fonction des imprévus ;
- "Deepomatic", système utilisant l'intelligence artificielle pour vérifier la conformité des installations des sites réseau grâce à la reconnaissance d'images ;
- "Predictice", outil d'aide à la décision juridique ;
- "Assessfirst", solution prédictive permettant d'améliorer les procédures de recrutement.

En 2018, Bouygues était partenaire de Viva Technology (24-26 mai, Paris), salon international dédié à l'innovation et aux start-up, pour la deuxième année consécutive. Les métiers du Groupe ont pu accueillir et promouvoir plus d'une vingtaine de start-up partenaires au moyen notamment de trois challenges sur les thèmes suivants :

- le digital au service de la santé dans la ville ;
- numérique et sécurité sur les chantiers ;
- nouvelles technologies et économie circulaire.

Pendant les trois jours, TF1, partenaire média officiel du salon, a pu développer un "Lab" aux côtés d'une trentaine de start-up innovantes.

3.4.4 Pratiques responsables

3.4.4.1 Éthique et actions engagées pour prévenir la corruption

La loi dite Sapin 2 du 9 décembre 2016 impose aux dirigeants des grandes entreprises de prendre des mesures destinées à prévenir et à détecter, en France et à l'étranger, la commission de faits de corruption ou de trafic d'influence.

Le code d'éthique du Groupe, diffusé depuis 2006, a été mis à jour en 2017 afin de prendre en compte les dispositions de la loi Sapin 2. Il dispose que toute activité dans le Groupe, notamment la négociation et l'exécution des contrats, ne doit en aucun cas donner lieu à des agissements de corruption ou de trafic d'influence ou infractions voisines, que cette activité ait pour cadre le secteur privé ou le secteur public. Il décrit les obligations et responsabilités qui en résultent.

Code de conduite

Adopté en 2014, le programme de conformité anti-corruption du Groupe a été actualisé en 2017 pour prendre en compte les dispositions de la loi Sapin 2 relatives à la prévention de la corruption. Il constitue le code de conduite visé au 1° du II de l'article 17 de la loi Sapin 2.

Le programme de conformité est préfacé par Martin Bouygues, président-directeur général du Groupe. Il rappelle la position de Bouygues relative à

(a) en complément, cf. rubrique 1.1.4 du présent document
(b) partage d'un logement (appartement, maison) entre plusieurs résidents pour y vivre, y travailler et échanger dans les pièces communes
(c) catégorie de robots (non autonomes) spécialisés dans *"la manipulation d'objets en collaboration avec un opérateur humain"* (source : Wikipédia)

l'interdiction des pratiques de corruption et le devoir de lucidité et de vigilance auquel chacun est tenu, ainsi que les responsabilités qui en résultent, en particulier pour les dirigeants.

Le programme de conformité édicte les mesures d'information, de formation, de prévention, de contrôle et de sanction qui doivent être mises en place au sein de chaque métier. Il présente de façon synthétique les législations en vigueur en matière de lutte contre la corruption et consacre des développements particuliers aux règles et recommandations du Groupe applicables à différentes pratiques pouvant recéler un risque de corruption : cadeaux et services, financements politiques, mécénat, sponsoring, recours à des intermédiaires commerciaux, lobbying.

Le responsable de l'éthique désigné au sein de chaque métier est le responsable du déploiement et de la mise en œuvre opérationnelle du programme de conformité.

La prévention

Le programme de conformité anti-corruption du Groupe précise que tout dirigeant auquel est confiée la responsabilité opérationnelle d'une entité du Groupe (filiale, branche, division, etc.) doit mettre en place des mesures appropriées de prévention et de détection de la corruption et en assurer l'application effective, en s'appuyant sur le responsable du programme de conformité et sur le comité Éthique du métier.

Brièvement résumées, les mesures de prévention prévues par le programme de conformité sont les suivantes :

les directions juridiques doivent s'assurer de la bonne diffusion de l'information et mettre en place des formations adaptées aux risques de corruption de l'entité concernée ; elles doivent posséder une bonne expertise en matière de réglementation anti-corruption ; elles doivent pouvoir s'appuyer sur des avocats pénalistes sélectionnés par le responsable du programme de conformité ;

le Groupe est doté de procédures financières et comptables strictes, conçues et mises en œuvre par les entités du Groupe. Elles ont pour objet de combattre l'exposition du Groupe aux risques, notamment l'utilisation de moyens de paiement à des fins de fraude ou de corruption ;

les délégations de pouvoirs conférées aux personnes ayant la responsabilité d'une entité, d'un service ou d'un projet, ou exerçant une fonction au sein d'une direction commerciale ou des achats, doivent inclure des dispositions rappelant aux délégataires leur obligation de respecter la réglementation anti-corruption ;

- il est recommandé aux métiers du Groupe d'insérer dans le contrat de travail d'un collaborateur ayant la responsabilité d'une filiale, d'une entité, ou d'un projet, d'un service commercial ou des achats, une clause rappelant l'obligation qui lui est faite de s'abstenir de toute pratique de corruption ; chaque métier doit en outre veiller à ce que chaque entité relevant de son périmètre intègre le programme de conformité dans son règlement intérieur ;
- conformément à la loi Sapin 2, chaque métier est tenu d'élaborer une cartographie des risques destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de ses entités à des sollicitations externes aux fins de corruption. Cette cartographie est établie en tenant compte notamment des secteurs d'activité et des zones géographiques dans lesquels les sociétés du métier exercent leurs activités. Ces cartographies seront actualisées chaque année ;
- conformément à la loi Sapin 2, chaque métier doit mettre en œuvre des procédures d'évaluation de la situation de ses clients, fournisseurs de premier rang, consultants et intermédiaires et, plus généralement, de ses partenaires au regard de la cartographie des risques établie en matière de corruption. Tous les tiers ne présentant pas les mêmes risques, l'évaluation doit être faite en fonction de l'analyse de risque et doit être adaptée à celle-ci. Le responsable de la conformité du métier veille avec les hiérarchies concernées à ce que toutes les entités du métier puissent recourir à ces procédures d'évaluation, tant avant l'entrée en relation d'affaires avec un partenaire qu'au cours de la relation d'affaires ;

  selon des modalités définies par chaque métier avec le concours du responsable de la conformité, un examen de la conformité de ses activités avec la législation applicable et avec le programme de conformité doit être effectué lors du lancement ou du bouclage de tout projet important, du lancement d'une nouvelle activité, ou de l'implantation dans un nouveau pays, tout particulièrement lorsque ce pays ne dispose pas d'une bonne réputation en matière de corruption ;
- lors de la *due diligence* précédant l'acquisition d'une entreprise, une vigilance particulière doit être apportée au respect par l'entreprise cible de la réglementation anti-corruption. Sauf exception préalablement accordée, justifiée et encadrée par la direction générale du métier avec le concours du responsable de la conformité, des clauses de garantie doivent être obtenues du vendeur.

La formation

La loi Sapin 2 met également l'accent sur la nécessité de mettre en place un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence.

Le programme de conformité rappelle que tout dirigeant ou collaborateur, impliqué dans l'obtention et la négociation de contrats ou d'achats pour son entreprise, doit connaître et comprendre les grandes lignes de la réglementation relative à la lutte contre la corruption, ainsi que les risques attachés à sa violation. Chaque métier doit à cette fin élaborer et mettre en œuvre un dispositif de formation adapté aux risques de corruption spécifiques à ses activités et aux zones géographiques dans lesquelles il intervient, comportant notamment :

- un dispositif de formation générale consacré à la conformité aux règles anti-corruption, qui sera introduit dans chaque entité du Groupe dans les modules de formation destinés aux différentes catégories de collaborateurs ;

  un module de formation générale simple et synthétique, accessible à tout moment par Intranet *(e-learning)*, conformément à la politique de formation du métier ;
- un dispositif de formation spécifique et renforcé destiné aux dirigeants, ainsi qu'aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence, notamment ceux ayant vocation à être envoyés en expatriation dans des pays "sensibles". Ainsi, dans l'année suivant leur embauche ou leur nomination, les collaborateurs qui se voient confier soit la responsabilité d'une filiale ou d'une entité équivalente, soit une fonction commerciale ou une mission au sein d'une direction des achats, sont tenus de suivre une formation portant sur la lutte contre la corruption, sélectionnée par le responsable du programme de conformité du métier concerné.

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

L'ensemble des formations existantes dans le domaine commercial ou visant à préparer aux fonctions managériales incluent un volet Ethique et Conformité. Dans le prolongement des actions engagées depuis 2011, le plan de formation dédié à l'éthique et à la conformité est décliné dans chaque entité de Bouygues Construction dans le cadre de modules de formation ciblés par catégorie de population. En outre, un volet Ethique a été introduit dans des formations destinées aux jeunes managers et aux managers confirmés identifiés à haut potentiel, ainsi que dans les formations juridiques suivies par les acheteurs ayant moins d'un an d'ancienneté.

Pour amplifier et améliorer les objectifs de formation, un module d'*e-learning* spécifique, nommé "Fair Deal", a été lancé en décembre 2015 par Bouygues Construction à destination de 26 000 collaborateurs en France et à l'international. Le programme de formation "Fair Deal" est déployé en quatre langues. Les collaborateurs sont confrontés à des mises en situation concrètes ayant pour thème la corruption, les comportements anti-concurrentiels, les cadeaux et invitations, ainsi que les actions de mécénat et sponsoring. Après une première phase de participation obligatoire, la formation est maintenant en libre-service pour l'ensemble des collaborateurs de Bouygues Construction, afin que chacun soit responsabilisé et autonome quant au meilleur moment pour la suivre. En 2018, 38,6 % des collaborateurs ont été formés au moyen de ce module. Bouygues Construction poursuit ses efforts notamment en vue de son objectif de 100 % des collaborateurs formés à l'éthique à l'horizon 2020. En parallèle, "Fair Deal" est intégré à "In'pulse", parcours d'intégration digital quadrilingue de Bouygues Construction, pour s'assurer que les nouveaux arrivants soient sensibilisés au thème de l'éthique dans les trois mois suivant leur arrivée. En 2018, 23,2 % des nouveaux arrivants ont été formés à l'aide de ce module.

Bouygues Immobilier

Les campagnes de formation de Bouygues Immobilier en matière d'éthique se sont poursuivies en 2018 :

- le module d'*e-learning* sur l'éthique, dispensé depuis 2016, est accessible depuis la plateforme de formation "BI Learn" dans la rubrique Parcours d'intégration. Ce module pratique décrit des situations concrètes susceptibles de présenter un risque éthique. Il est mis à disposition de tous les nouveaux arrivants, dans l'ensemble des filiales en France, dans le cadre de leur intégration. À fin 2018, 1 071 collaborateurs ont suivi le module sur les 1 969 collaborateurs présents chez Bouygues Immobilier, soit 59 % des effectifs ;
- un deuxième module d'*e-learning* sur l'éthique est dispensé depuis décembre 2018. Il vient compléter le premier module en explicitant les nouvelles exigences résultant de la loi Sapin 2 et de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères ;
- les journées d'intégration "BI Quest" destinées aux nouveaux arrivants incluent une sensibilisation aux règles d'éthique avec une présentation par le responsable de l'éthique (sous forme de vidéo) au travers de la réalisation de trois quiz. En 2018, 221 collaborateurs ont suivi cette formation d'intégration ;
- l'Intranet de Bouygues Immobilier comporte une rubrique Éthique où sont accessibles les règles en matière d'éthique et dans laquelle sont présentées toutes les nouvelles exigences en matière d'éthique.

La formation "Déontologie et responsabilité des affaires" intégrant les programmes de conformité s'est poursuivie en 2018, tant en France qu'à l'international. Cette formation est dispensée dans l'ensemble des filiales aux managers et à l'encadrement intermédiaire. Ces formations abordent systématiquement l'éthique des affaires et la mise en œuvre des programmes de conformité. Depuis la mise en place de cette formation en 2016, près de 5 000 collaborateurs ont été formés avec un effort poursuivi en 2018 sur les filiales à l'international. En complément, le sujet de l'éthique est régulièrement abordé lors des comités de direction du Groupe et des filiales, des réunions régionales et de chefs d'établissement.

La formation "Leadership éthique et responsable", dont l'objectif est de mener une réflexion sur l'éthique et la responsabilité collective et individuelle des leaders des filiales du groupe Colas, s'est poursuivie tout au long de l'année 2018 en France et à l'international. Cette formation à l'éthique, destinée à tous les chefs d'agence et aux directeurs de chaque filiale, a été suivie à ce jour par près de 700 managers.

Les filiales de Colas en Amérique du Nord ont poursuivi le déploiement d'un programme spécifique de communication et de formation sur les sujets d'éthique :

- aux États-Unis, des sessions de formation à destination des managers et de l'encadrement de chantier ont été menées sur le thème des pratiques anti-concurrentielles, des cadeaux et des invitations de tierces personnes. En parallèle, chaque filiale organise régulièrement des formations sur l'éthique. Le programme de formation en ligne sur l'éthique s'est également poursuivi en 2018. Tous les employés de filiales américaines dotés d'une adresse électronique se sont vus attribuer différents modules en ligne. Ils portent sur la sécurité des informations et le comportement sur le lieu de travail. Lors de ces différentes formations menées aux États-Unis, près de 4 000 collaborateurs ont été formés. Tous les salariés ont été invités à consulter en ligne le code d'éthique de Bouygues et le code de conduite de Colas USA, et à certifier qu'ils les ont bien consultés ;
- au Canada, les formations "Éthique et Programmes de conformité" ont concerné près de 550 personnes à fin 2018. Pour rappel, un nouveau mécanisme d'alerte professionnel a été mis en place depuis le 12 juin 2017 sur l'ensemble du Canada. Ce service bilingue, assuré par un tiers indépendant, a fait l'objet d'une communication renforcée auprès de l'ensemble des collaborateurs des filiales canadiennes. En outre, la refonte de l'Intranet de Colas Canada a été l'occasion de préciser de nouveau les obligations concernant les intermédiaires commerciaux, le mécénat et le sponsoring, les cadeaux et invitations.

En France, "Fair Play", formation sur l'éthique en *e-learning*, réalisée sous la forme d'un *Serious Game* [a], a été déployée au cours du second semestre 2017 dans l'ensemble des filiales françaises. Sur près de 3 500 collaborateurs éligibles à cette formation, 92 % ont finalisé cet *e-learning*. D'autres sessions de formation sont programmées pour les filiales internationales et les nouveaux embauchés.

(a) application informatique dont l'objectif est de combiner à la fois des aspects sérieux *(Serious)* tels que l'enseignement, l'apprentissage, la communication ou encore l'information avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo *(Game)*, selon la définition du chercheur Julian Alvarez

Dans la continuité des actions menées depuis 2017 en matière d'éthique, TF1 a poursuivi ses actions de sensibilisation auprès des collaborateurs de TF1. En 2018, ces actions ont été consacrées au Règlement général sur la protection des données (RGPD) et à la loi Sapin 2. Une présentation des dispositifs de la loi Sapin 2 a été réalisée auprès des membres du comité de direction générale, puis déclinée dans les différents comités de direction, avec une sensibilisation toute particulière sur la politique de TF1 en matière de cadeaux et d'invitations, et de gestion des situations de conflit d'intérêts.

En 2018, Bouygues Telecom a poursuivi la diffusion de la culture éthique au sein de l'entreprise et a mis en place le dispositif de prévention contre la corruption tel que prévu par la loi Sapin 2. Bouygues Telecom a notamment travaillé à l'élaboration d'une cartographie des risques, renforcé le dispositif de formation et adapté le dispositif d'alerte professionnel, suite au lancement de la plateforme dédiée. S'agissant plus particulièrement des formations, les mesures suivantes ont été prises :

des formations consacrées à la corruption et aux infractions voisines se sont poursuivies et développées sur l'année 2018 :

Deux nouvelles sessions de formations présentielles ont été organisées. Dispensées par un avocat spécialisé en droit pénal, ces sessions visent tous les collaborateurs identifiés par les responsables comme étant les plus exposés à ces risques du fait de leurs fonctions. Ainsi, plus de 400 collaborateurs ont été formés sur l'année 2018 soit, au total, 587 collaborateurs depuis 2017.

Un nouveau module de formation à distance *(e-learning)* sur la lutte anti-corruption a été élaboré avec l'appui d'un concepteur externe. Alternant vidéos de mise en situation et quiz, ce module explique de façon fluide et synthétique les notions de corruption et autres infractions connexes, tout en exposant les situations à risques et les comportements à adopter. Cet *e-learning* est obligatoire pour tous les collaborateurs. Une large campagne de communication interne a ainsi été lancée et s'est déroulée pendant plusieurs jours :

- diffusion en continu d'un *teaser* sur les écrans de tous les sites Bouygues Telecom en France,
- rédaction d'une note interne publiée sur l'Intranet.

Bouygues Telecom comptabilise 2 623 collaborateurs l'ayant déjà suivi ;

des formations *ad hoc*, réservées aux managers, ont été organisées pour les sensibiliser à la politique éthique de façon générale : à cette occasion, le dispositif de prévention anti-corruption a été abordé et détaillé pour donner des lignes directrices sur les comportements à adopter. Le public formé à date est celui de la direction Marché Entreprise, donc prioritairement des équipes commerciales, l'objectif étant que les messages soient ensuite diffusés auprès des équipes par les managers formés.

Ces formations vont se poursuivre et s'étendre notamment à d'autres directions et aux filiales de Bouygues Telecom.

Séminaires Groupe

Depuis le début des années 2000, le Groupe diffuse des valeurs fortes comme l'éthique, le respect et la responsabilité en organisant des séminaires destinés aux managers. L'objectif de chacun de ces séminaires est de créer un moment de partage, un espace d'échanges sur des thèmes où chacun, au-delà des positions du Groupe, doit identifier et clarifier ses convictions pour orienter son comportement et son management. Entre 2002 et aujourd'hui, plus de 70 séminaires ont été organisés par l'Institut du management Bouygues (IMB), réunissant plus de 1 000 collaborateurs des différents métiers ; tous les séminaires sont conclus par un dirigeant du groupe Bouygues. Fin 2018, un nouveau séminaire sur l'éthique, portant en particulier sur la corruption et les ententes, a été lancé et dispensé aux mandataires sociaux. Ce séminaire sera largement déployé en 2019 auprès de l'ensemble des managers du Groupe, à commencer par les membres des comités de direction des filiales.

Le dispositif d'alerte professionnelle

Le programme de conformité rappelle qu'un dirigeant ou collaborateur qui a connaissance d'une pratique susceptible d'être qualifiée de corruption, doit informer sa hiérarchie et sa direction juridique dans les meilleurs délais.

Le dirigeant ou le collaborateur peut aussi utiliser le dispositif d'alerte professionnelle prévu par le code d'éthique du Groupe. Ce dispositif couvre les pratiques de corruption. Il a été mis à jour pour intégrer les dispositions de la loi Sapin 2. Par principe, le responsable de l'éthique du métier est le destinataire de l'alerte. Il est le référent tel que visé par la loi Sapin 2. À titre exceptionnel, lorsque le lanceur d'alerte estime que la situation dépasse le cadre du métier, il peut saisir le responsable de l'éthique du Groupe. Les modalités de saisine, de recueil et de traitement des signalements sont traitées dans le code d'éthique et dans son annexe intitulée "Procédures et règles de recueil des signalements et de traitement de l'alerte".

Le contrôle et l'évaluation interne

La loi Sapin 2 impose aux entreprises de mettre en place un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre.

La lutte contre la corruption est un thème du référentiel de contrôle interne du Groupe. Des dispositions spécifiques peuvent lui être ajoutées par un métier lorsqu'elles sont nécessaires pour assurer l'efficacité du programme de conformité.

Une surveillance annuelle de l'efficacité du programme de conformité est effectuée grâce à la procédure d'auto-évaluation des principes de contrôle interne mis en œuvre dans les métiers et leurs filiales.

Au cas où l'auto-évaluation révélerait des carences dans la mise en œuvre d'un programme de conformité, un plan d'action doit être établi et réalisé dans les meilleurs délais.

Les directions de l'audit, avec le concours des responsables Conformité, peuvent être périodiquement missionnées pour vérifier que les opérations sont menées conformément aux principes du programme de conformité et du référentiel de contrôle interne du Groupe et des métiers. Le cas échéant, les conclusions du rapport d'audit interne sont communiquées au comité Éthique du métier.

Des cabinets d'audit externes peuvent également être mandatés par le Groupe ou par un métier afin de détecter des faits de corruption, en particulier lorsque le Groupe ou un métier dispose d'indices sérieux lui permettant de suspecter l'existence de faits répréhensibles.

Les sanctions

La loi Sapin 2 impose aux entreprises de mettre en œuvre un régime disciplinaire permettant de sanctionner les salariés de la Société en cas de violation de son code de conduite.

Le programme de conformité décrit que lorsque l'entreprise découvre un fait de corruption, elle engage les démarches et actions judiciaires qui lui sont ouvertes, par exemple sous la forme d'une plainte auprès des autorités judiciaires. Le dirigeant ou collaborateur ayant violé les dispositions du

programme de conformité, ou qui a exposé son entreprise aux conséquences d'un acte de corruption, encourt des sanctions, notamment une révocation de son mandat social ou une sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement, même en l'absence d'une procédure judiciaire en cours. Les amendes, et toute autre sanction ou réparation pécuniaire qui seraient infligées par une juridiction à un dirigeant ou collaborateur, resteront à sa charge.

La vocation du groupe Bouygues est de rendre largement accessibles les offres et produits qu'il développe. C'est notamment le cas des activités Médias et Télécoms.

Pour réduire la fracture numérique, le gouvernement et les opérateurs mobiles, dont Bouygues Telecom, ont signé en janvier 2018 un accord dénommé "New Deal Mobile". L'objectif est d'accélérer le déploiement de la 4G dans les zones du territoire où la couverture mobile est insuffisante, notamment dans les zones dites blanches. Dans ces zones, chacun des opérateurs doit construire au moins 5 000 nouveaux sites, dont certains seront mutualisés.

En complément de cet accord, Bouygues Telecom a réaffirmé en mai 2018 son engagement auprès de tous les territoires et notamment les plus ruraux du pays. Elle a signé un partenariat avec l'Association des maires ruraux de France (qui représente les communes de moins de 3 500 habitants) dans l'objectif d'améliorer la couverture numérique.

Dans le cadre de sa stratégie de développement local, Bouygues Telecom teste depuis le mois de juin un nouveau dispositif visant à offrir un accès wifi gratuit dans les sites culturels de plusieurs communes des territoires ruraux.

En zone rurale, Bouygues Telecom est classé, pour la première fois, numéro 1 en termes de qualité de service mobile et numéro 2 au niveau national, derrière Orange [a].

Par ailleurs, depuis 2005, Bouygues Telecom se mobilise pour favoriser l'accessibilité des personnes en situation de handicap aux services de communications électroniques, à travers notamment un service client accessible aux personnes sourdes et malentendantes, et la proposition d'installer gratuitement des logiciels de vocalisation et d'agrandissement pour les personnes déficientes visuelles. Conformément à une loi votée en 2018, Bouygues Telecom et d'autres opérateurs membres de la Fédération française des télécoms (FFT) ont lancé le premier service de télécommunication accessible aux personnes sourdes, malentendantes, aveugles et aphasiques. Ce service apportera ainsi de l'autonomie aux 5 millions de Français sourds ou malentendants et aux 500 000 personnes ne pouvant téléphoner en toute autonomie.

Enfin, la chaîne TF1 assure l'accessibilité des programmes aux personnes atteintes d'une déficience auditive ou visuelle par le recours au sous-titrage, au langage des signes et à l'audiodescription. Les chaînes thématiques du groupe sous-titrent toutes leurs antennes au-delà de leurs obligations légales. TF1 a signé et appliqué la charte relative à la qualité du sous-titrage proposée par le CSA. Concernant l'accessibilité des contenus digitaux, le groupe a implémenté la solution "FACIL'iti" sur les sites MYTF1 et LCI. Cette solution permet à l'internaute de lire les pages internet qui se sont adaptées en fonction de pathologies dont il aura préalablement renseigné la nature sur le site de "FACIL'iti".

Pour les pôles Médias et Télécoms du Groupe, la protection des données personnelles s'est apparue comme un enjeu croissant depuis 2013.

Cet enjeu s'est renforcé avec l'apparition du règlement européen dit UE2016 679 relatif à la protection des données "RGPD" (Règlement général sur la protection des données), qui s'applique depuis mai 2018 à toute entreprise collectant, traitant et stockant des données personnelles dont l'utilisation peut directement ou indirectement identifier une personne. Ce règlement a pour objectif d'accroître les droits des individus sur leurs données personnelles.

TF1 a ainsi désigné un *Data Protection Officer* (DPO) et s'est dotée d'une politique générale relative au RGPD. Celle-ci est composée de règles internes et fiches Métiers que chaque collaborateur de TF1 doit respecter en matière de protection des données personnelles. Pour une meilleure assimilation, toutes les règles internes ont été converties en tutoriels pour expliquer de façon ludique aux collaborateurs les exigences du RGPD. Ces règles sont d'ores et déjà disponibles sur l'intranet de l'entreprise. La refonte de son onglet RGPD est actuellement en cours pour y intégrer les nouvelles ressources afin de faciliter l'accès à la documentation obligatoire à ses collaborateurs.

En outre, a été identifié le besoin de former les opérationnels et les juristes en termes de mesures de sécurité, en leur expliquant notamment :

- les concepts (chiffrement, "pseudonymisation", "anonymisation", gestion des habilitations, traçabilité, etc.) ; et
- la nécessité de demander telle mesure de sécurité plutôt qu'une autre lors de la négociation des contrats.

Les sites et applications édités par e-TF1 se conforment à l'ensemble des dispositions légales relatives aux données personnelles et collaborent étroitement avec la Cnil [c] à l'occasion de la déclaration de nouveaux traitements ou de la mise à jour des déclarations des traitements existants. La politique de confidentialité à propos des données personnelles des usagers est en ligne sur tous les actifs numériques ; elle fait l'objet d'une souscription expresse lors de l'inscription. e-TF1 procède régulièrement à des vérifications du respect de la recommandation relative aux *cookies* et aux autres traceurs visés par l'article 32-II de la loi du 6 janvier 1978 (la "Délibération"), notamment sous forme d'audits techniques des *cookies*/traceurs déposés lors de la visite des services de communication électronique édités par e-TF1 (sites Web/mobile et applications) en vue de leur mise en conformité.

De même, e-TF1 s'attache dans les contrats passés avec ses partenaires technologiques, éditeurs, ou publicitaires à faire respecter la réglementation associée à la protection des données des usagers. Les services de communication en ligne (sites internet) édités par e-TF1 sont désormais dotés d'une politique relative aux *cookies*. De plus, e-TF1 a mis en place des dispositifs techniques permettant directement aux usagers de désactiver les *cookies* tiers. Pour plus d'informations, il faut se reporter au document de référence 2018 de TF1 disponible à l'adresse www.groupe-tf1.fr.

Bouygues Telecom accorde une grande importance à la protection des données personnelles de ses clients. L'entreprise a mis en place depuis 2002

(a) source : Arcep 2018

(b) Constitue une donnée à caractère personnel toute information relative à une personne physique identifiée ou qui peut être identifiée, directement ou indirectement, par référence à un numéro d'identification ou à un ou plusieurs éléments qui lui sont propres. Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, article 2

(c) Commission nationale de l'informatique et des libertés

une entité chargée de l'application des dispositions de la loi Informatique et Liberté, et notamment du traitement des demandes (des personnes ou de la Cnil) pouvant être faites dans ce cadre. Par ailleurs, une gouvernance des données est mise en place, comportant une documentation des traitements et une classification des données, des procédures à appliquer, des comités de validation des projets et des sessions régulières de sensibilisation de collaborateurs et sous-traitants.

Un groupe de travail spécifiquement consacré à la mise en conformité de la nouvelle réglementation européenne a été mis en place en 2016. Les travaux ont porté, par exemple, sur les nouvelles informations que le règlement européen nous demande de porter à la connaissance du client. En 2018, des formations aux formats variés ont été dispensées aux collaborateurs (présentielles, vidéos) et un site concernant leur vie privée leur est consacré.

Enfin, depuis 2016, Bouygues Telecom a mis en ligne sur son site internet des fiches d'assistance pour sensibiliser et aider ses clients à sécuriser leurs données et à protéger leur vie privée (protection des mots de passe, gestion de ses informations personnelles confidentielles sur Internet et encore, protection contre les menaces virales sur Internet, etc.). Depuis mai, une politique de confidentialité et une rubrique Informations légales à destination des clients sont également publiées sur le site internet de l'entreprise.

Le respect des engagements publics pris par le groupe TF1 en matière de déontologie de l'information est pour lui une préoccupation centrale.

La direction de l'information de TF1 a la charge du contrôle de l'application des principes éthiques de la profession au sein des rédactions.

La Société des Journalistes créée au lendemain de la privatisation de TF1 compte environ 75 % de membres parmi les 240 journalistes composant la rédaction. Son rôle est de permettre un espace de dialogue où toutes les questions concernant la déontologie dans les pratiques journalistiques, l'intégrité des journalistes et leur indépendance pourront être abordées par les membres de la rédaction. Elle est reçue à sa demande et tout au long de l'année par la direction de l'information.

En France, les principaux syndicats de journalistes ont adopté la charte d'éthique professionnelle des journalistes. Elle peut être consultée sur le site du SNJ (Syndicat national des journalistes). Ces principes s'appliquent aux journalistes titulaires de la carte de presse au sein des rédactions du groupe TF1.

Depuis 2017, un comité, composé de personnalités indépendantes, a pour mission de contribuer au respect des principes d'honnêteté, d'indépendance et de pluralisme de l'information et des programmes au sein des chaînes du groupe TF1.

En 2018, la direction de l'information a poursuivi ses travaux visant à l'adoption d'une charte déontologique spécifique aux journalistes du groupe TF1, en prenant en considération le contenu de la loi n° 2016-1524 du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias. Les droits, les obligations et les principes détaillés dans cette charte auront vocation à s'appliquer à l'ensemble des journalistes, y compris à ceux exerçant leur profession sur les médias numériques et auxquels il est d'ores et déjà demandé de respecter les différents engagements éthiques et déontologiques pris par la direction de l'information.

La rédaction de TF1 est extrêmement attentive à la qualité des sources d'images et proscrit l'utilisation de vidéos amateurs lorsque leur origine n'est pas strictement vérifiable. Lorsqu'elle utilise ces documents amateurs qui peuvent être recadrés et montés, elle insère la mention "Document amateur" et précise si nécessaire la date à laquelle les images ont été tournées.

3.4.5 Qualité, sécurité et confort des produits et services

Le respect des clients et des utilisateurs de ses produits est une valeur fondamentale du groupe Bouygues partagée au sein de toutes ses activités. Cet état d'esprit s'illustre notamment dans les engagements qu'il défend en faveur de la préservation de la santé et de la sécurité des utilisateurs, ainsi que dans les exigences qu'il se fixe sur la qualité et le confort d'usage de ses produits.

Qualité de l'air dans les bâtiments

Depuis plusieurs années, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier travaillent sur la qualité de l'air dans les immeubles. Ils mesurent désormais cette dernière et contribuent à l'améliorer en utilisant des matériaux mieux adaptés, ainsi que des systèmes de ventilation plus efficaces et régulés en temps réel grâce à l'implantation de capteurs.

En 2017, les équipes toulousaines de Bouygues Immobilier ont participé à la création d'un label spécifique à la qualité de l'air dans le logement neuf. Dénommé "IntAIRieur", ce label, porté par Immolab, a été élaboré par un panel d'acteurs du secteur de l'immobilier et de la construction, ainsi que par différents professionnels de la santé. Lancée en début d'année 2018, la démarche a pu être appliquée au projet *Oreka* qui représente 174 logements situés dans l'écoquartier du *Séqué* à Bayonne. Ce projet sera la première opération de logements labellisée par la démarche en France.

Champs électromagnétiques

Bouygues Telecom contribue au financement des mesures de champs électromagnétiques par des laboratoires accrédités Cofrac (Comité français d'accréditation) au travers de la contribution additionnelle à la taxe Ifer[a]. Ces mesures sont réalisées selon le nouveau dispositif sur les mesures de champs électromagnétiques en vigueur depuis janvier 2014 (résultats accessibles sur cartoradio.fr).

(a) Impos t'on forfaitaire sur les entreprises de réseaux

Par ailleurs, Bouygues Telecom a contribué en 2017 à la mise à jour du dépliant *Mon mobile et ma santé* de la Fédération française des télécoms (FFT) afin de prendre en compte le rapport de l'Anses [a] sur les radiofréquences et les enfants. La nouvelle version du dépliant est diffusée à l'ensemble des nouveaux clients et en cas de changement de carte Sim. En outre, Bouygues Telecom a adapté ses règles de commercialisation des terminaux afin que chaque téléphone mobile distribué soit conforme à la nouvelle directive européenne relative aux équipements radioélectriques (dite directive Red).

Enfin, Bouygues Telecom a signé une nouvelle charte de téléphonie mobile avec la Ville de Paris. Elle a pour objet de définir un seuil maximum unique d'exposition de la téléphonie mobile sur la commune de Paris [b].

Sécurité routière

En matière de sécurité routière, le département de recherche et développement de Colas travaille dans plusieurs domaines :

- l'élaboration d'une gamme de revêtements performants permettant une meilleure adhérence des pneumatiques (produits rugueux et/ou drainants) pour limiter les effets de perte d'adhérence par temps de pluie ;
- l'amélioration de la visibilité (travaux sur le marquage au sol par temps froid ou humide et la nuit) ;
- la fabrication d'équipements de sécurité de la route (Aximum, filiale Sécurité Signalisation de Colas).

Dans le cadre du projet de recherche "Safer@Work", Colas et Volvo CE (Construction Equipment) travaillent en partenariat sur un système de détection de personnes qui a été testé sur deux sites, une centrale d'enrobage et une carrière en Suisse. Le concept utilise l'intelligence artificielle pour alerter le conducteur d'engin lorsqu'une personne est détectée à proximité de sa machine. Il intègre différents systèmes d'alerte, à la fois pour le conducteur d'engin et pour les personnes se trouvant à proximité de la machine, permettant ainsi de réduire le nombre d'accidents impliquant des personnes sur les chantiers. En mars 2018, les derniers essais du troisième cycle de mise à l'épreuve et de démonstrations réalisées par Volvo CE sur des pelles, des chargeuses sur pneus et des tombereaux articulés ont eu lieu sur des chantiers Colas en Suisse.

Dans le cadre de sa stratégie d'innovation dont l'objectif est de proposer des solutions basées sur les usages de la route pour la mobilité de demain, Colas avait dévoilé en 2017 sa dernière innovation routière, Flowell est une solution de signalisation dynamique, évolutive et modulable, dont l'objectif est d'optimiser l'espace urbain, la fluidité du trafic, la sécurité et la cohabitation des multiples formes de transport.

Développée par la R&D de Colas en collaboration avec le CEA Tech [c], Flowell permet de structurer l'espace partagé des routes et des voiries urbaines grâce à un dispositif basé sur le pilotage dynamique d'une signalisation lumineuse. Installée sur la voirie existante, Flowell offre une grande flexibilité et adapte en temps réel la chaussée aux besoins des collectivités en zone urbaine comme en zone rurale.

Flowell fluidifie le trafic sur les voies de circulation existantes en donnant la priorité à certains usagers sur des périodes de temps précises. Par exemple, les collectivités peuvent transformer une place de livraison le jour en place de stationnement la nuit, créer des espaces de dépose-minute éphémères aux abords des écoles, ou encore assurer la sécurisation des passages piétons en renforçant leur visibilité et celle des piétons par une mise en lumière du marquage. Plusieurs sites pilotes ont été déployés pour tester la solution en conditions réelles. L'enjeu est de bénéficier du retour d'expérience des collectivités et des usagers sur la pertinence des applications, leur ergonomie et quand c'est le cas, leur intégration urbaine. Une première expérimentation a été mise en œuvre en Vendée : un zébra marquant un arrêt de bus s'illumine à l'arrivée du car de ramassage scolaire.

Par ailleurs, Bouygues Construction a, d'une part, mis en œuvre un système de couverture vidéo complet de l'autoroute et du pont d'Abidjan (Côte d'Ivoire) sur huit kilomètres, avec détection automatique d'incident par analyse des images vidéo. Ce service détecte les arrêts sur autoroute et toute forme d'anomalie observée sur les piétons.

D'autre part, dans le cadre du projet de *smart city* à Dijon, Bouygues Energies & Services a mis au point un service de régulation du trafic routier, reposant sur un système d'alerte immédiat permettant d'optimiser l'intervention des services compétents.

3.4.5.2 Qualité d'usage des produits et services

Le groupe Bouygues souhaite que la qualité et le confort d'usage soient des éléments différenciants des produits et services des métiers.

Les écoquartiers, construits par Bouygues Construction et Bouygues Immobilier, visent à apporter des progrès majeurs pour améliorer la qualité de vie des habitants : services de proximité, mobilité douce, services numériques, nature en ville, etc. Pour favoriser le lien social, le groupe Bouygues s'est associé à la start-up Smiile pour mettre en place des réseaux sociaux de quartier. Ceux-ci permettront de dynamiser les échanges entre habitants (partages, entraide, activités communes, etc.).

En complément, Bouygues Construction mène une réflexion globale et en amont des ouvrages qu'il construit en réalisant des enquêtes auprès des utilisateurs pour mesurer et évaluer l'efficacité de ses offres et services.

(a) Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
(b) Ce seuil est défini à 5 V/m équivalent à 900 MHz dans les lieux de vie fermés.
(c) pôle de recherche technologique au service de l'industrie du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

Depuis plusieurs années, Bouygues Construction travaille sur la valeur d'usage des immeubles de bureaux afin de se doter d'un outil permettant d'estimer l'impact de solutions techniques et fonctionnelles sur la performance des occupants de ces bâtiments. Un référentiel a été développé et un groupe de travail, composé en 2016 d'un panel de grandes entreprises [a], a expérimenté la démarche par des enquêtes de terrain. Celles-ci ont mis en exergue l'intérêt de prendre en compte, dès la conception des bâtiments tertiaires, des critères sur la qualité d'usage. Fort de retours d'expérience encourageants validant le modèle, le groupe de travail, placé sous la bannière "Vibeo", s'est réengagé pour une nouvelle année de travaux en commun en 2019 sur la valeur d'usage. Il est prévu de travailler notamment sur le lien entre la valeur d'usage et les différentes certifications du marché, l'application de la méthode aux métiers du *Facility Management*, le développement de la méthode sur de nouvelles typologies de bâtiments (scolaire, hospitalier, logement) ou encore la rédaction d'un guide de conception pour aider les équipes opérationnelles dans leur choix en amont des projets.

Bouygues Construction et Bouygues Immobilier proposent à leurs clients des services de logements connectés.

- Lancée en 2016, Flexom, l'offre de Bouygues Immobilier, permet de piloter dans son logement ou à distance au moyen d'un smartphone ou d'une tablette, diverses fonctionnalités de l'appartement comme les lumières, les volets roulants ou le chauffage. Depuis le lancement de la solution, plus de 16 000 logements Flexom ont été mis en commercialisation. Bouygues Immobilier s'est engagée à ce que 100 % de ses logements livrés en France soient équipés de Flexom en 2020.

  L'offre Wizom de Bouygues Construction permet de piloter les logements à l'échelle des bâtiments. Plusieurs résidences en Île-de-France en sont déjà équipées, dont un bâtiment de logements sociaux. En avril 2018, Bouygues Construction a présenté son offre de logements évolutifs, "Wizom for Life" qui accompagne toutes les étapes de la vie de ses occupants. L'efficacité de "Wizom for Life" a été expérimentée et validée sur plusieurs références telles que la résidence *Azais* à Sanguinet (Landes), *Les résidences vertes* à Pulnoy (Meurthe-et-Moselle) et *Ivry Confluences* à Ivry-sur-Seine (Val-de-Marne).

Enfin, les pôles Médias et Télécoms du Groupe s'attachent à protéger leur jeune public des risques liés à l'utilisation de la télévision et d'internet. Ainsi, chez TF1 et depuis dix ans, une psychologue visionne toutes les séries Jeunesse achetées et coproduites par la chaîne et collabore étroitement avec l'équipe artistique. Elle suggère des coupes et peut qualifier des épisodes comme étant "non diffusables" si elle juge les images inadaptées au jeune public. Ses recommandations sont systématiquement suivies.

Bouygues Telecom adopte une position proactive pour garantir la protection des enfants et adolescents envers certains contenus internet jugés inadaptés. Le 6 septembre 2018, Bouygues Telecom avait organisé un débat de société dans un format original faisant le procès du portable, au cours duquel ont été évoqués les effets positifs ou négatifs que le portable a sur les comportements des enfants. Pour cela, Bouygues Telecom a fait appel à la conférence-spectacle "Tribunal pour les Générations Futures" organisée par Usbek & Rica.

En 2018, après avoir publié deux Observatoires des pratiques numériques des Français réalisés par l'institut CSA, Bouygues Telecom a ainsi mis en place plusieurs actions pour promouvoir un usage responsable du numérique chez les plus jeunes :

une campagne média dans les quotidiens et hebdomadaires ;

la distribution d'un guide des bonnes pratiques numériques pour les enfants et les parents dans les boutiques Bouygues Telecom (complétée par un envoi aux 88 000 jeunes abonnés à la revue *Okapi*) ;

pendant un mois une offre spéciale pour les jeunes collégiens, assurant la maîtrise de leurs usages et de leur facture (forfait bloqué, un an de contrôle parental premium) ;

sur le site bouyguestelecom.fr, un bouton "Spécial rentrée" donne aux parents de nombreux conseils et répond à des questions ("Faut-il prendre un forfait bloqué à mon ado ?", "Faut-il un forfait avec beaucoup de data pour mon ado ?", etc.).

(a) Gecina, Covivio, EDF, Bouygues Construction et Goodwill Management, complété en 2017 par Sercib BNP Paribas, Bolloré Transports & Logistics, Engie, Ivanhoé Cambridge et Saint-Gobain

À l'assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après "entité"), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la "Déclaration"), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le "Référentiel") dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les "Informations".

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe * en Annexe 1 (ci-après les "Informations Sélectionnées") ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

1. Avis motivé sur la conformité et la sincérité

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;

nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;

nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1 :
  - au niveau de l'entité consolidante et des cinq métiers (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1, Bouygues Telecom), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées, ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - au niveau des deux métiers les plus contributeurs aux impacts sociaux et environnementaux (Colas et Bouygues Construction), nous avons effectué des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-après : Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Habitat résidentiel, Bouygues Entreprises France-Europe - Bouygues Bâtiment Nord Est, Bouygues Entreprises France-Europe - Bouygues Bâtiment Grand Ouest, Bouygues Bâtiment International - Bouygues UK, Bouygues Travaux Publics - Moyen-Orient, Colas Rhône-Alpes Auvergne, Colas Danemark, Colas UK, Colas Australia Group, Colas USA, qui couvrent sur le périmètre de ces deux métiers 20 % de l'activité et 14 % des effectifs, considérées comme grandeurs représentatives,
  - au niveau des trois autres métiers (Bouygues Immobilier, TF1 et Bouygues Telecom), les justificatifs disponibles au niveau des sièges couvrent la majorité des activités ;

  nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1 ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nos travaux ont mobilisé les compétences de douze personnes et se sont déroulés entre septembre 2018 et février 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ vingt-deux semaines.

Nous avons mené une cinquantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions générales, administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- en matière d'intégration de critères RSE dans la politique d'achats, Colas ne précise pas les moyens mis en œuvre ;
- en matière d'économie circulaire, les actions de Bouygues Construction ne sont pas structurées par une politique formalisée.

2. Rapport d'assurance raisonnable sur les Informations Sélectionnées

Concernant les Informations Sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe * en Annexe 1, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 1 ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants, mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne l'étendue des tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 50 % et 67 % des Informations Sélectionnées.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les Informations Sélectionnées.

À notre avis, les Informations Sélectionnées par l'entité ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 20 février 2019

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Éric Mugnier
Associé Développement durable

Jean-François Bélorgey
Associé

INFORMATIONS SOCIALES

Informations quantitatives

L'effectif total au 31 décembre 2018
La part de femmes de statut Manager
Le taux de fréquence des accidents du travail des collaborateurs (hors intermittents TF1)*
Le taux de gravité des accidents du travail des collaborateurs (hors intermittents TF1)*

Informations qualitatives

La politique de santé-sécurité
La politique de rémunération
Le développement des compétences
La promotion de la diversité et l'égalité des chances

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Informations quantitatives

Le ratio des activités de production de matériaux dotées d'un outil de gestion des impacts environnementaux (en % de chiffre d'activité économique)

Le taux de recyclage des agrégats d'enrobés pour en valoriser le bitume*

Le pourcentage de déblais valorisés

La part de déchets non dangereux recyclés

Les mobiles collectés en vue de leur recyclage ou de leur réutilisation

Les consommations énergétiques et la facture énergétique

Les émissions de gaz à effet de serre par postes significatifs

Le ratio des activités de production de granulats ayant une action en faveur de la biodiversité (en % de chiffre d'activité économique)

Le nombre de projets bâtiment labellisés BiodiverCity®

Le nombre de m² labellisés ou couverts par un engagement de déploiement de la labellisation BiodiverCity® *Ready*

La part de la prise de commande annuelle des bâtiments avec un engagement de certification ou labellisation quand Bouygues Construction est prescripteur

Le pourcentage de chantiers labellisés Top Site

La part des dépenses de R&D consacrées à la RSE

Le nombre de *smart grids* couverts par un engagement de déploiement

Le nombre de logements Bepas/Bepos en chantier ou livrés dans l'année

La surface des opérations d'Immobilier d'entreprise Green *Office*® actives sur la période de *reporting* (en m²)

La prévention des risques environnementaux

Informations qualitatives

Le recyclage, la réutilisation et la valorisation des déchets liés aux activités de construction

L'utilisation durable des ressources

Les solutions bas carbone et la réduction de l'empreinte carbone

La prise en compte de la biodiversité

INFORMATIONS SOCIÉTALES

Informations quantitatives

Le pourcentage des dépenses confiées à des entreprises locales

Le ratio des activités de production de matériaux ayant une action en matière de dialogue local (en % de chiffre d'activité économique)

Informations qualitatives

Le dialogue avec les parties prenantes

L'intégration de critères RSE dans la politique d'achats

L'éthique et les actions engagées pour prévenir la corruption

La sécurité des données personnelles

La déontologie journalistique

4.1.1 Bouygues Construction 146
4.1.2 Bouygues Immobilier 147
4.1.3 Colas 150
4.1.4 TF1 155
4.1.5 Bouygues Telecom 160

4.3.1 Gestion du risque de taux et du risque de change 164
4.3.2 Nature des risques auxquels le Groupe est exposé 164
4.3.3 Principes communs relatifs aux instruments financiers de couverture 165
4.3.4 Règles de couverture 165
4.3.5 Méthodes de comptabilisation 165

4.4.1 Bouygues Construction 167
4.4.2 Bouygues Immobilier 168
4.4.3 Colas 168
4.4.4 TF1 169
4.4.5 Bouygues Telecom 170

4.5 Plan de vigilance 171
4.5.1 Introduction 171
4.5.2 Cartographie des risques/Actions de prévention et d'atténuation/ Évaluation des fournisseurs et sous-traitants/Compte rendu de mise en œuvre 172
4.5.3 Bouygues Construction 172
4.5.4 Bouygues Immobilier 173
4.5.5 Colas 174
4.5.6 TF1 175
4.5.7 Bouygues Telecom 176
4.5.8 Le mécanisme d'alerte 177
4.5.9 Le dispositif de suivi 177
4.5.10 Conclusion 177

4.6.1 Introduction 178
4.6.2 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe 178
4.6.3 Élaboration et traitement de l'information comptable 179
4.6.4 Contrôle de gestion/*Reporting* 179
4.6.5 Communication financière 179
4.6.6 Les acteurs clés du contrôle 180
4.6.7 Pilotage 180

4.7 Assurances – Couverture des risques 181
4.7.1 Organisation et politique d'assurances 181
4.7.2 Principaux programmes d'assurances 181

4.1.1 Bouygues Construction

Bouygues Construction a fait face en 2018 à des risques qui, pour la plupart, sont de même nature que ceux relevés durant les exercices précédents : les risques concernant l'activité opérationnelle liée aux grands projets, les risques liés aux ressources humaines, les risques géopolitiques, les risques de cybercriminalité et le risque de conformité.

Les grands projets peuvent être à l'origine de différents types de risques :

- **en phase d'études :** erreur de conception, erreur de chiffrage et sous-dimensionnement des budgets, mauvaise appréciation de l'environnement local, défaut d'analyse contractuelle, etc. ;
- en **phase de réalisation :** défaillance technique ou financière 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 de sélection, d'engagement et de contrôle rigoureuses.

Chaque entité dispose de moyens importants et hautement qualifiés dans le domaine technique (conception, études de prix, études d'exécution, méthodes, etc.). Des pôles de compétences regroupent également des collaborateurs disposant d'une grande expertise sur des sujets spécifiques (immeubles de grande hauteur, ingénierie matériaux, façades, construction durable, etc.). Leurs compétences sont mises à la disposition de l'ensemble des entités de Bouygues Construction, favorisant ainsi le partage et la capitalisation de l'expérience.

Il en va de même pour les domaines fonctionnels avec le renforcement de l'organisation par filière (juridique, ressources humaines, comptabilité, contrôle de gestion, systèmes d'information, achats), dont l'animation est assurée par les responsables de Bouygues Construction. Des pôles d'expertise fonctionnels (trésorerie, ingénierie financière, fiscalité, assurances) fournissent également leurs services à toutes les entités du Groupe.

Les procédures d'engagement et de contrôle balisent les processus d'études et de réalisation. Dans le cas des grands projets, la sélection des affaires et les principaux risques et opportunités des projets sont suivis de façon systématique.

Le professionnalisme et le bon dimensionnement des équipes d'exécution, ainsi que l'expérience et l'implication active des managers, permettent également d'assurer le suivi des principaux risques opérationnels.

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 chantiers.

En phase d'études, une validation croisée est opérée entre conception interne et bureaux d'études sur les sujets techniques les plus risqués.

Des audits réguliers des études de prix, destinés à fiabiliser l'approche des déboursés, des budgets Sous-traitants et des coûts d'encadrement de chantiers, sont réalisés.

Les fonctions support, en particulier dans le domaine de la gestion contractuelle et des achats, sont impliquées systématiquement et mobilisées de manière anticipée.

Une vigilance accrue est exercée sur le choix et le suivi des clients et des partenaires. Un pilotage resserré du processus de sous-traitance, avec un suivi spécifique des sous-traitants majeurs et des partenariats en amont sur certains lots à forts enjeux (corps d'états architecturaux, corps d'états techniques, etc.), est effectué.

En 2018, les actions spécifiques complémentaires mises en place se poursuivent et se renforcent :

- audits internes sur des projets de grande ampleur ;
- amélioration des processus de sélection et de validation des projets ;
- évaluation des sous-traitants.

Bouygues Construction peut être parfois exposé à l'instabilité politique, à la montée du protectionnisme constatée dans plusieurs pays du monde. Des événements de diverses natures (réglementations plus strictes, taxations, embargos, guerres commerciales) peuvent entraîner des transformations économiques : fermeture des marchés aux entreprises étrangères, contrainte sur l'investissement à l'étranger, perturbation des échanges commerciaux, restriction des mouvements de travailleurs étrangers, etc.

L'instabilité politique peut conduire à une instabilité géographique et à l'apparition de zones dangereuses (révolution, nouveau "Printemps arabe", crise sociale, etc.) pouvant conduire à quitter la zone/pays de manière rapide, définitive ou non.

La diversification des activités et des implantations géographiques, la présence très majoritaire en Europe, Amérique du Nord et Australie, et la procédure de sélection de nouveaux pays, constituent les premières mesures de maîtrise de ce risque. D'une manière générale, la vigilance reste de mise et la stratégie d'implantation géographique tient compte de cet écosystème, avec un développement dans des pays stables (Allemagne, Australie, Canada, Suisse). Dans d'autres pays où le mode d'intervention est plus nomade avec des opérations ponctuelles pour réaliser des grands projets spécifiques, l'organisation flexible permet, en cas de circonstances exceptionnelles, une adaptation des moyens, dans des conditions les moins dommageables possibles. De plus, une gestion contractuelle rigoureuse et des mesures préventives sont mises en œuvre, quand cela est possible, sur les plans juridique, financier et assurantiel.

La profondeur du carnet de commandes fournit une bonne visibilité sur les perspectives d'activité à court et moyen termes. 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.

Une tendance majeure mondiale fait peser un risque en matière de ressources humaines pour les entreprises du secteur de la construction, les amenant à perdre en expertise et en talents. Cette tendance s'explique, notamment, par la demande croissante, qui peut créer des surenchères pour des ressources qualifiées que se disputent les entreprises du secteur.

Il est essentiel pour Bouygues Construction de préserver et d'accroître les moyens humains disponibles pour réaliser les projets (disposer des ressources compétentes en nombre suffisant) et ce d'autant plus que la montée en compétence est longue.

Le risque consiste en une baisse du niveau technique et d'expertise, un turnover plus important, la difficulté à planifier la disponibilité des ressources en phase d'études, tout ceci entraînant un surcoût lié au renouvellement des équipes de travail **(recrutement, formation), une possible dégradation de la qualité et des délais de réalisation, une moins bonne préparation et gestion de projet.** Des actions sont en cours de déploiement. Elles portent sur l'identification des compétences et des talents, l'analyse des données et l'attractivité du métier et de l'entreprise au moyen de :

- la création d'une grille de disponibilité des ressources (pays/régions/marché) ;
- la création de nouveaux outils interactifs pour répertorier les compétences et les capacités de remplacement ;
- l'évolution du modèle de management et de rémunération/récompense ;
- l'analyse des données : analyse des entretiens individuels, enquêtes préventives ;
- l'évolution du profil cible des candidats ;
- l'identification des besoins par chantier.

La transformation de l'entreprise avec l'arrivée des nouvelles technologies et la digitalisation rend Bouygues Construction potentiellement vulnérable aux cyberattaques. Les attaques récentes dans d'autres secteurs d'activité démontrent qu'elles peuvent être très étendues, se répandre très vite et paralyser temporairement des activités. Pour Bouygues Construction, cela pourrait se traduire par un ralentissement de la prise de commande, des retards d'exécution et l'application de pénalités de retards correspondantes (impossibilité de contracter, commander, communiquer, non-réalisation des études d'exécution, etc.).

Les mesures de sécurité existantes sont mises à jour continuellement avec poursuite de la sensibilisation des collaborateurs (protection des serveurs, protection des biens et données, etc.) et renfort continu de l'infrastructure informatique.

4.1.1.3 Risque de non-conformité

Pour faire face au risque de conformité, Bouygues Construction poursuit le renforcement de sa politique de l'éthique. L'objectif est de respecter rigoureusement les programmes de conformité en vigueur dans le Groupe et de mettre en œuvre les modifications desdits programmes rendues nécessaires par les évolutions législatives récentes (loi Sapin 2).

La démarche Éthique est portée par la filière Juridique et Conformité, en liaison avec l'audit et le contrôle interne réunis au sein d'un même périmètre de management. L'équipe en charge de l'éthique et de la conformité a été renforcée afin d'assurer la veille réglementaire, de conduire des études et enquêtes nécessaires et de piloter les outils mis en place.

En 2018, deux ans après la signature du premier engagement éthique :

- un nouvel engagement éthique a été déployé auprès d'environ 3 000 collaborateurs de niveau hiérarchique "chef de service" et au-delà ;
- la politique "cadeaux et invitations" a été redéfinie et renforcée, s'appuyant sur le nouvel outil digital "Probity" ;
- un guide pratique de mise en œuvre du code d'éthique et des programmes de conformité a été diffusé auprès des collaborateurs ; et
- des revues de conformité, couvrant l'ensemble des thèmes liés à l'éthique et à la conformité des différentes entités, ont été réalisées pour l'ensemble du périmètre en 2018.

4.1.2 Bouygues Immobilier

4.1.2.1 Risques et politique en matière de qualité

Bouygues Immobilier réalise annuellement une analyse de ses risques majeurs au sujet desquels elle met en œuvre des plans d'action stratégiques. En 2018, Bouygues Immobilier reste principalement exposée aux risques liés au marché de l'immobilier. Deux nouveaux risques ont été relevés cette année : le risque d'une forte hausse des coûts des travaux et le risque d'insuffisance de stock à l'offre.

Par ailleurs, Bouygues Immobilier a obtenu la certification Iso 9001 pour son système de management de la qualité. L'objet de cette démarche est triple :

- s'organiser pour produire en permanence un produit conforme ;
- s'engager à satisfaire continuellement les clients ;
- être dans une démarche d'amélioration continue.

La démarche Qualité se concrétise dans une charte, rendue opérationnelle au travers des stratégies Métier. La certification externe mobilise ainsi régulièrement les collaborateurs sur la qualité, vérifie des exigences complémentaires à celles du référentiel de contrôle interne ou des points de contrôle de l'audit interne, et permet de passer en revue un nombre significatif d'agences par an.

4.1.2.2 Risques liés au marché de l'immobilier

Les activités de Bouygues Immobilier sont exposées à des facteurs économiques sur lesquels elle n'exerce aucun contrôle, ainsi qu'à des risques systémiques liés au caractère cyclique des marchés immobiliers. Les variations du marché immobilier et du contexte économique général peuvent avoir un impact significatif sur les activités et la rentabilité de Bouygues Immobilier, dont la traduction dans les résultats financiers, à la baisse comme à la hausse, n'apparaît qu'avec un certain décalage en raison des délais de réalisation des opérations.

Parmi les facteurs pouvant affecter le marché immobilier :

les conditions économiques internationales et nationales, l'évolution du pouvoir d'achat et le niveau de confiance des consommateurs, ces derniers facteurs impactant fortement le marché résidentiel ;

le niveau des taux d'intérêt à long terme (financement "acquéreur"), ainsi que les conditions d'accès au crédit (demandes d'apport personnel et durées de crédit proposées), impactent fortement la solvabilité des acquéreurs potentiels et, en conséquence, la demande exprimée pour les logements neufs avec un impact potentiel significatif sur les prix de vente ;

de même, la demande exprimée de bureaux neufs connaît une forte volatilité liée au contexte économique général qui se répercute directement sur les niveaux de loyer et les taux de capitalisation attendus par les investisseurs eux aussi très sensibles à une hausse potentielle des taux à long terme. Des variations peuvent affecter significativement la rentabilité des opérations de promotion de bureaux dans une période où l'investisseur final est très exigeant quant à la qualité et à la durée des baux ;

de plus, l'activité peut être significativement affectée par l'évolution des différentes mesures administratives et fiscales concernant les différents segments du marché immobilier (dispositifs d'aide à l'accession à la propriété ou d'incitation fiscale à l'investissement locatif) ou, de façon plus générale, par les politiques publiques d'augmentation de la pression fiscale sur les ménages (taux et modalités d'imposition, réduction ou plafonnement des niches fiscales, hausse de la TVA).

Aussi, l'entreprise s'est organisée pour optimiser sa réactivité aux variations du marché et poursuit une politique de maîtrise des risques en fixant des règles prudentielles strictes mais adaptables. Le portefeuille foncier est régulièrement évalué pour assurer son adéquation à l'activité commerciale prévisionnelle et privilégie très largement les promesses unilatérales permettant de se désengager en cas de besoin. L'acquisition des terrains et le lancement des travaux sont largement conditionnés à la pré-commercialisation d'une part importante du projet. Enfin, Bouygues Immobilier veille à ce que la répartition de ses produits et de ses clientèles ne soit pas déséquilibrée en misant sur la diversification de ses produits et de ses implantations afin de mieux répondre aux demandes spécifiques de ses différents marchés.

Bouygues Immobilier est également engagée à travers ses filiales dans des opérations de promotion immobilière à l'international mais l'activité réalisée hors de France est néanmoins globalement faible (de l'ordre de 5 % du chiffre d'affaires en 2018). Elle opère aujourd'hui majoritairement en Pologne et en Belgique. Dans ces conditions, Bouygues Immobilier considère qu'elle n'est pas exposée de façon significative à un risque pays.

L'entreprise veille cependant à ce que ses filiales recourent systématiquement à des conseils juridiques externes afin de maîtriser les risques inhérents au contrôle du respect des réglementations locales. Les éventuelles expositions à des risques de change font l'objet de couvertures et sont globalement limitées compte tenu du fait que les recettes et les dépenses sont majoritairement opérées dans la devise du pays concerné.

4.1.2.3 Risques opérationnels

Risque de forte hausse des coûts travaux

Le marché de l'immobilier se concentre actuellement sur certaines zones géographiques sous l'effet de plusieurs phénomènes (incitations fiscales réduites aux zones tendues, programmation de grands travaux publics). Sur ces zones, les capacités de production liées aux travaux de construction arrivent à leurs limites et confrontent Bouygues Immobilier à un risque de raréfaction des offres d'entreprises qualifiées de travaux et à une augmentation significative des coûts travaux après le début de la phase de commercialisation.

Pour faire face à ce risque, Bouygues Immobilier revoit régulièrement ses méthodes de conception et anticipe les plannings de charge des entreprises de travaux dans une stratégie de partenariat.

Risque de désintermédiation

Bouygues Immobilier propose un site internet dédié à ses programmes neufs, permettant aux clients de se projeter à distance dans leur futur logement. L'évolution des modes de distribution et de la désintermédiation est rapide. Face à elle, la société peut craindre d'être confrontée à terme à l'émergence d'opérateurs de plateforme numérique incontournables, offrant un modèle de vente directe innovant et qui viendrait affecter la maîtrise par les acteurs traditionnels de ce circuit de distribution.

Dans ce contexte, Bouygues Immobilier, au travers de sa filiale Valorissimo SAS, a ouvert sa plateforme d'intermédiation commerciale à d'autres promoteurs et compte renforcer les services de cette plateforme.

Par ailleurs, Bouygues Immobilier reste attentif à soigner et enrichir sa relation avec ses clients, à toutes les étapes de leurs différents parcours de marque d'intérêt, d'acquisition et d'usage du logement dans son environnement. De nouvelles offres, de nouveaux services, de nouvelles méthodes d'accompagnement, d'écoute et d'échange sont proposées aux clients pour mieux les satisfaire. La prise en compte des attentes des clients pour rendre leur expérience plus facile marque l'expression de la promesse de Bouygues Immobilier, "Créateur de mieux vivre".

Risque d'insuffisance de stock à l'offre

Le marché immobilier est dynamique et a permis à plusieurs acteurs de se renforcer ou de créer de nouvelles structures, renforçant de fait la concurrence et des pratiques de surenchère sur les acquisitions foncières. Bouygues Immobilier garde une certaine prudence dans cette tendance haussière et a choisi de renforcer sa compétitivité en améliorant la qualité des offres de produits et de services à ses clients, en prenant en compte les nouvelles expériences de vie à l'échelle du quartier et dans le domaine digital.

Par ailleurs, sur le territoire français, certaines grandes agglomérations sont en cours d'adoption de nouveaux instruments d'urbanisme à l'échelle de territoires communaux plus vastes, conduisant à un sursis à statuer de plusieurs autorisations de construire. La période qui précède les élections municipales est également propice au report ou au refus de délivrance des autorisations de construire par les collectivités locales. Ce phénomène est également amplifié par un nombre toujours important de recours sur les autorisations de construire obtenues. Dans ce contexte, Bouygues Immobilier renforce sa stratégie de développement ciblé et adapte son organisation en fonction du contexte de chaque zone géographique.

Risque de sinistres

Bouygues Immobilier est exposé aux risques liés à l'intervention de prestataires, fournisseurs et sous-traitants intervenant pour la réalisation de ses opérations, en particulier sur les chantiers. Des difficultés, notamment financières, une mauvaise qualité de réalisation, une défaillance générale ou un non-respect de la réglementation, lorsqu'elles surviennent, peuvent entraîner des retards de livraisons, des atteintes à la santé ou à la sécurité des personnes, des dommages aux tiers, des difficultés à lever les réserves de livraison, et des surcoûts de travaux préjudiciables à sa rentabilité, à son image et à ses clients.

Ce risque est au cœur du métier et de la promesse de Bouygues Immobilier. C'est pourquoi une part importante de l'organisation (les unités

opérationnelles, appuyées par les directions techniques, achats, clients, qualité et sécurité, assurances) est impliquée dans une démarche d'amélioration continue des processus, des contrôles, des retours d'expérience et des actions mises en œuvre.

Les collaborateurs sont également directement intéressés aux objectifs de qualité et à l'amélioration de la satisfaction des clients.

Enfin, Bouygues Immobilier confie à des partenaires experts des missions renforcées liées au contrôle et au suivi de la qualité et de la sécurité des opérations de construction et d'aménagement.

Risque *Data*

Pour accompagner les mutations technologiques liées à la montée en puissance du digital, Bouygues Immobilier engage des investissements pour faire évoluer ses processus clients, fournisseurs et internes. À l'instar de nombreuses sociétés, les données numériques exploitées et les informations partagées ou diffusées sont susceptibles d'être utilisées frauduleusement, d'être altérées ou perdues. Bouygues Immobilier, en coordination avec les autres sociétés du Groupe, veille à renforcer la protection et la gouvernance des données, et mène des travaux afin d'être en conformité avec le règlement général de protection des données individuelles.

Par ailleurs, Bouygues Immobilier veille à accompagner la transformation des méthodes et des processus induits par le changement apporté par les nouveaux outils numériques.

Acquisition de terrains et comités d'engagement

L'activité de Bouygues Immobilier est liée à sa capacité à maîtriser des terrains constructibles conformes en termes d'emplacement et de prix avec les besoins et les capacités de financement de sa clientèle.

Le risque existe cependant d'acquérir des terrains sans pouvoir réaliser l'opération envisagée.

La décision d'acheter des terrains est donc strictement encadrée : tout acte en vue de maîtriser un terrain (ou un immeuble) et engageant Bouygues Immobilier, même avec faculté de dédit, nécessite la tenue préalable d'un comité d'engagement. Les caractéristiques de l'opération et les décisions prises lors du comité sont consignées dans un compte rendu diffusé aux différents intervenants concernés. Jusqu'à l'acquisition du terrain par acte notarié, l'ensemble des autorisations données en comité et des engagements pris fait l'objet d'un suivi mensuel et toute modification substantielle induit la tenue d'un comité modificatif.

Risques liés à la pollution et à la qualité des sols et des existants

Bouygues Immobilier a une politique de prévention des risques liés à l'état du sol. Celle-ci consiste à procéder, dès qu'elle s'intéresse à un terrain ou à un bâtiment, à une étude de la qualité et de la pollution du sol, du sous-sol ou des existants.

À partir des grandes orientations du projet, l'entreprise fait analyser autant que nécessaire, par des bureaux d'études techniques spécialisés, les risques du sol, de pollution, d'inondation, de sécurité, d'environnement, de portance, etc., en vue d'obtenir un diagnostic détaillé des coûts liés.

Elle veille également au respect des plans d'archéologie, sachant que la découverte fortuite de vestiges pendant les travaux peut avoir des conséquences sur les délais et coûts de réalisation des opérations.

Enfin, dans le cadre de démolitions ou de réhabilitation, Bouygues Immobilier s'assure du respect de la réglementation relative au désamiantage et à la dépollution des immeubles concernés.

Risques liés à la sécurité

Bouygues Immobilier est vigilante quant au respect des réglementations relatives à la santé publique (non-utilisation de matériaux toxiques pendant la construction tels que l'amiante, le plomb ou les systèmes de ventilation), ainsi qu'à la santé au travail de ses collaborateurs, et lutte contre les risques relatifs à l'épuisement professionnel (accords en 2016 sur la qualité de vie au travail et sur le travail exceptionnel du dimanche dans le cadre du déploiement de l'outil logiciel Opéra). Au-delà, les travaux de construction de bâtiments génèrent des risques d'accidents de chantier. De façon générale, pour assurer le respect des règles de sécurité et de construction, Bouygues Immobilier fait intervenir des bureaux de contrôle.

En cas d'accident ou d'infraction, et bien que la société n'assume pas les responsabilités de conception (confiées à un architecte) et de réalisation (entreprises de construction sous la direction d'un maître d'œuvre externe), sa responsabilité civile, voire pénale, est susceptible d'être engagée en sa qualité de maître d'ouvrage. C'est pourquoi Bouygues Immobilier confie au Coordonnateur Sécurité Protection de la santé (CSPS) l'autorité et les moyens indispensables à l'exercice de sa mission.

À cet égard, l'entreprise a engagé une large campagne interne de sensibilisation et de formation depuis 2014 au sujet de la responsabilité du maître d'ouvrage en matière de sécurité et de lutte contre le travail illégal, et de sécurité des chantiers.

Enfin, pour assurer la sécurité de ses propres collaborateurs, Bouygues Immobilier a nommé et formé sur chacune de ses implantations des responsables de sites qui actualisent régulièrement le "Document Unique" de leur site. L'entreprise (service QSE) procède périodiquement aux contrôles des procédures de sécurité.

La réglementation environnementale

Bouygues Immobilier est particulièrement attentive à toutes les évolutions de la réglementation et aux décisions des pouvoirs publics en matière environnementale, y compris les réglementations en matière de biodiversité, dont le respect peut amener à engager des dépenses non prévues initialement.

Par ailleurs, Bouygues Immobilier donne une importance toute particulière aux enjeux d'économie circulaire (recyclage et réutilisation de matériaux).

Les autorisations administratives

L'activité de Bouygues Immobilier dépend de sa capacité à obtenir toutes les autorisations administratives nécessaires à la réalisation des immeubles. L'absence de maîtrise de ces sujets peut avoir de multiples conséquences parmi lesquelles figurent la perte de droits à construire, les contentieux et recours, les abandons d'opérations, etc.

C'est pourquoi, à tous les stades d'une opération immobilière, des procédures strictes existent et les processus sont régulièrement renforcés pour maîtriser ces risques.

Exposée au risque de non-obtention, retrait ou recours sur les autorisations administratives nécessaires à la réalisation de ses projets immobiliers (principalement les permis de construire, agréments, autorisations CDAC[a] ou CNAC[b] pour les immeubles de bureaux ou commerces), Bouygues Immobilier prévient ce risque en signant des promesses d'acquisitions foncières sous condition d'obtention d'autorisations administratives purgées de tous recours et retraits administratifs, et en étant vigilante sur la qualité des dossiers de permis déposés.

La conformité des constructions

Bouygues Immobilier peut voir sa responsabilité engagée par les acquéreurs, après la livraison ou l'achèvement des travaux, en cas de non-conformité aux descriptifs contractuels ou de non-respect de dispositions ou normes réglementaires (concernant, par exemple, les personnes handicapées, l'environnement ou la santé publique).

Bouygues Immobilier peut être mise en cause par ses clients en cas de mauvaise réalisation des biens vendus. Dans le cadre de la garantie de parfait achèvement, elle fait intervenir les entreprises pour lever au plus vite les réserves.

L'essentiel des défauts de construction est couvert par des polices d'assurance obligatoires. Bouygues Immobilier veille au respect scrupuleux de ses obligations en matière de responsabilité civile et dommages ouvrage, et des obligations d'assurance décennale des intervenants (entreprises, maître d'œuvre, bureau d'études techniques, etc.).

L'enjeu de la qualité et de la relation client, notamment au travers d'une gestion efficace des réclamations des clients, est fondamental pour Bouygues Immobilier.

Le maître d'ouvrage doit veiller aux respects des règles prohibant le travail illégal, tant par lui-même que par les entreprises avec lesquelles il contracte et leurs sous-traitants. Notamment, pèsent sur lui :

- l'obligation de vérification semestrielle du bon respect des obligations sociales par ses entreprises et leurs sous-traitants ;
- l'obligation d'injonction et d'information en cas de signalement par l'autorité compétente d'un manquement particulier imputable à une entreprise ;
- l'obligation de vérification de la détention par chaque salarié intervenant sur le chantier d'une carte d'identification professionnelle.

Les lois Savary du 10 juillet 2014 (et son décret du 30 mars 2015) et Macron du 6 août 2015 sont venues renforcer les obligations pesant sur tous les intervenants à l'acte de construire en matière de travail dissimulé et d'emploi de travailleurs étrangers sans autorisation.

Organisation de l'intervention de la direction juridique et des assurances

Sur tous les sujets ci-avant, la direction juridique de Bouygues Immobilier assiste les structures opérationnelles sur le montage des opérations immobilières, de l'acquisition du terrain jusqu'à la livraison. Sur des thèmes spécifiques, elle a mis en place des procédures et des contrats types. En outre, les filiales à l'international utilisent systématiquement les services de conseils juridiques locaux, tant pour le montage des opérations que pour les éventuels contentieux en liaison avec la direction juridique.

La direction juridique recense l'ensemble des contentieux de Bouygues Immobilier. Ceux-ci sont suivis par les structures opérationnelles assistées par un avocat. Une politique centralisée de saisine des avocats a été mise en place pour une meilleure efficacité. Les contentieux majeurs ou stratégiques sont suivis directement par la direction juridique.

La direction des assurances, rattachée à la direction Gestion des risques, est quant à elle en charge de la souscription de l'ensemble des contrats d'assurances en France et intervient à l'international en support des filiales lors du renouvellement ou de la souscription initiale de nouvelles polices. Cette centralisation permet à la fois un contrôle des risques assurés et l'adéquation des garanties souscrites.

Risques de pratiques non éthiques

Dans l'exercice de son métier de promoteur immobilier, et notamment dans le cadre de réponses à des consultations, de recherches foncières et de co-promotions, Bouygues Immobilier veille scrupuleusement au respect du droit de la concurrence et exerce une vigilance particulière en matière de lutte contre la corruption active ou passive. À cette fin, Bouygues Immobilier assure la diffusion du code d'éthique Groupe et des programmes de conformité Groupe. Bouygues Immobilier met également en œuvre les mesures requises dans le cadre de la loi Sapin 2 en matière de lutte contre la corruption. L'entreprise s'est aussi dotée de procédures propres à son activité, qui sont régulièrement rappelées, notamment dans le cadre de campagnes de contrôle interne annuelles, de cycles de formation dispensés aux hiérarchies opérationnelles, de modules d'*e-learning* sur l'éthique, ainsi que par le site intranet. L'audit interne intègre systématiquement un volet particulier de contrôle sur la prévention des pratiques non-éthiques.

4.1.3 Colas

L'analyse, le suivi et la prévention des risques liés aux caractéristiques des métiers sont, de longue date, des principes essentiels dans la gestion du groupe Colas, placés au niveau le plus adapté à leur appréhension. L'organisation décentralisée du Groupe demeure la clé de la gestion de ces risques.

L'évaluation et la politique générale en matière de risques aux niveaux centraux sont gérées notamment par les remontées d'informations à travers le *reporting* ou, à l'inverse, par la diffusion des meilleures pratiques. Mais ce sont les filiales et les établissements qui traitent, maîtrisent et suivent leurs risques. Le recensement et l'analyse des risques majeurs sont formalisés une fois par an par les directions générales opérationnelles. Cette cartographie des risques est exprimée sous forme de recensement des principaux risques de nature à remettre en cause des objectifs opérationnels, financiers ou stratégiques. Cette analyse est la source de plans d'action destinés à tenter de réduire les risques ainsi identifiés. Elle est complétée par une politique de prévention basée sur un suivi de la sinistralité, une analyse des phénomènes de causalité et des retours d'expérience. La coordination et l'animation au niveau central, à travers des outils de *reporting*, permettent de mieux identifier et d'analyser les risques, de centraliser les retours d'expérience pour les rediffuser dans les filiales et de bâtir une politique et des actions de prévention.

(a) Commission départementale d'aménagement commercial
(b) Commission nationale d'aménagement commercial

L'activité et les résultats de Colas sont notamment sensibles à :

- l'évolution de l'environnement macro-économique dans les principaux marchés où le Groupe est implanté (France, Europe, Amérique du Nord) : celle-ci peut avoir des conséquences en matière de volumes d'activité, d'intensité concurrentielle et de niveaux de prix ;

  l'évolution de la commande publique, dans la mesure où 57 % environ de l'activité du Groupe est réalisée avec des clients appartenant au secteur public (en particulier en France, les collectivités territoriales), ainsi que la capacité des clients publics à se financer. La montée de l'endettement public, la situation des finances publiques dans de nombreux pays, les programmes d'austérité qui en résultent et, en France, la baisse des dotations de l'État aux collectivités, augmentent ce facteur de risque. Par ailleurs, des considérations administratives et politiques – émergence difficile de consensus sur les budgets, échéances électorales, projets de regroupement de certaines collectivités ou changements d'administration, ces derniers pouvant se traduire par la remise en cause ou le retard de projets d'infrastructures déjà approuvés ou à l'étude – peuvent également influer sur le niveau des commandes publiques.

Toutefois, l'importance des activités de maintenance et d'entretien des infrastructures indispensables à la mobilité des hommes et des marchandises – et donc à l'activité économique –, la large répartition géographique des implantations, la diversité des activités, le grand nombre de chantiers réalisés, la capacité à pouvoir répondre à des contrats complexes sont des éléments venant pondérer ces risques.

Colas, présent dans plus de cinquante pays, est exposé à des risques spécifiques à ces pays dans lesquels il opère. L'activité du Groupe étant réalisée à 95 % en Europe (incluant la France), en Amérique du Nord (États-Unis et Canada) et en Australie, l'exposition au risque Pays est faible, de même que les risques de non-paiement puisque le chiffre d'affaires est réalisé en majorité pour des clients publics (États, collectivités territoriales), avec de nombreux contrats de faible montant. L'activité dans des pays à risques, avec des notations faibles de la part des organismes internationaux ou d'assurance-crédit, est concentrée sur des contrats dont les financements proviennent le plus souvent d'organismes de financement multilatéraux (FED, Banque mondiale, etc.).

Compte tenu du nombre de clients extrêmement dispersés dans l'activité routière, l'étanchéité, la sécurité signalisation et les matériaux de construction, le risque de contrepartie significatif est faible. Dans le ferroviaire, une part très importante de l'activité est réalisée avec des entreprises ou organismes d'État en charge des infrastructures. Pour la partie privée, l'analyse préalable du client, complétée par le recours, chaque fois que cela est possible, à des organismes d'assurance-crédit, réduit ce risque.

4.1.3.3 Les risques sur matières premières

Colas a une sensibilité à la régularité de son approvisionnement et aux variations du coût des matières premières principalement liées au pétrole (bitume, carburants, fuel et gaz de chauffage, huiles) pour son activité routière, ainsi que d'autres matières premières comme l'acier, le cuivre ou l'aluminium pour ses activités de sécurité-signalisation et d'étanchéité, ainsi que pour son activité ferroviaire. Les matières premières les plus sensibles sont le bitume et les autres produits pétroliers.

Risque d'approvisionnement

Des retards ou des ruptures d'approvisionnement peuvent entraîner des coûts supplémentaires directs et indirects dans l'activité routière ou l'étanchéité. Ce risque n'est pas systémique, sauf en cas de conflit et de rupture totale d'approvisionnement pétrolier, et peut affecter pour une durée variable un pays ou plus vraisemblablement une région. Dans ce cadre, depuis plusieurs années, Colas s'est doté de dispositifs qui permettent de sécuriser ses approvisionnements en bitume dans ses principales zones géographiques (équipes spécialisées dans le négoce, capacités de stockage, etc.).

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 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 difficile de mesurer la sensibilité du compte d'exploitation aux variations des prix des matières premières du fait des milliers de chantiers exécutés dans des contextes juridiques de protection variables et des hausses de prix différentes selon les zones géographiques.

Enfin, il existe un risque indirect en cas de hausse du prix de ces produits chez les clients : du fait de l'augmentation induite du prix des travaux ou des prestations, ces derniers peuvent en effet réduire le volume de leurs commandes.

Risques de conformité

Les activités de Colas sont caractérisées par l'importance du nombre de contrats (environ 80 000 par an) et par une passation et une exécution décentralisées de ceux-ci. Outre les règles toujours applicables (droit de la concurrence, droit pénal, etc.), la plupart des contrats passés avec des pouvoirs adjudicateurs ou des entités adjudicatrices sont soumis à des règles particulières tant au niveau national qu'international. Du fait de cette multiplicité de contrats et d'une organisation décentralisée, Colas peut être confrontée et exposée à une occurrence de non-respect des règles juridiques, notamment dans le domaine des pratiques anticoncurrentielles ou de la corruption, malgré des efforts importants de prévention en amont (information, formation, charte, etc.), le déploiement des programmes de conformité (qui ont complété le code d'éthique) et une politique systématique de sanctions. Colas met également en œuvre les mesures requises par la loi Sapin 2 en matière de lutte contre la corruption. 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.

Risque d'incendie, d'explosion, de pollution accidentelle

Le risque d'incendie ou d'explosion, dont l'importance est variable selon la taille et la nature d'activité des sites, est considéré comme non significatif pour la plupart des sites industriels du fait de leur taille limitée. Ces sites sont cependant sous surveillance régulière pour réduire l'occurrence de tels événements (les procédures de permis de feu et les audits par thermographie infrarouge des installations thermiques et électriques, par exemple, renforcent les actions de maintenance préventive). Les sites d'Aximum à Nogent-sur-Oise (France) pour la galvanisation à chaud et à Rouen (France) pour la production de peintures et de liants de spécialité, d'Axter (Smac) à Courchelettes (France) pour la production de membranes d'étanchéité, de Colas Australia à Brisbane pour la rectification des bitumes, de Colas Irlande à Galway pour la production d'émulsifiants et de Tipco à Kemaman (Malaisie) pour la production de bitume sont les plus importants ou les plus sensibles de par leur nature d'activité et sont traités spécifiquement.

L'ensemble des sites font l'objet de couvertures d'assurances adaptées.

Par ailleurs, certains des sites de production du Groupe pourraient être à l'origine de pollutions accidentelles (ruptures de canalisations ou d'installations de stockage) même si les installations sont conçues (par exemple, les périmètres de rétention et vannes de barrage) et font l'objet d'une maintenance pour réduire au maximum l'occurrence de tels événements. Compte tenu de la multiplicité des sites, de leur taille modeste et de la gestion de ces risques, les incidents sont de portée limitée et non significative au niveau du Groupe.

Risques environnementaux

Émissions de CO_2

Les processus de production des installations industrielles du Groupe entraînent l'émission de CO_2. En 2018, une quinzaine de postes d'enrobage de Colas (cinq en Belgique, deux au Danemark, huit en France), en tant qu'installations de combustion de plus de 20 mégawatts, sont concernés par le système des quotas de gaz à effet de serre (GES) de l'Union européenne. Ces installations sont contrôlées annuellement par des cabinets d'auditeurs agréés. Il ne peut être exclu qu'à terme, aucune des installations de Colas ne soit assujettie à la procédure des quotas. Comparés aux autres industries concernées par le système, les postes d'enrobage sont de petits émetteurs de CO_2.

Les autres émissions atmosphériques sont encadrées par des contrôles réguliers des autorités extérieures et par des organismes agréés.

Déchets

L'activité de recyclage de Colas représente des volumes importants : désormais, les deux tiers environ des postes d'enrobage recyclent des fraisats d'enrobés tandis que les plateformes de recyclage acceptent un volume de matériaux comparable à la production d'une vingtaine de carrières. Cette importante activité de recyclage nécessite un contrôle adapté des flux entrants et une responsabilisation des générateurs de déchets, lesquels ne proviennent pas toujours des chantiers de Colas. Comme les matériaux acceptés dans les installations de Colas sont des enrobés bitumineux ou des matériaux inertes – donc sans risques –, l'économie de cette activité ne permet pas des contrôles analytiques systématiques. Dans ce contexte, il n'est pas possible d'exclure qu'une centaine de milliers de tonnes de matériaux de déconstruction présents sur les plateformes de recyclage de Colas en France ou à l'international puissent se révéler non conformes sans qu'il soit possible d'en restituer la responsabilité d'origine aux maîtres d'ouvrage concernés. Selon la réglementation de la plupart des pays, ce sont en effet ces derniers qui ont normalement la responsabilité afférente à la nature (chimique) de leurs déchets.

Les sites industriels du Groupe relèvent, en France, de la réglementation des installations classées, et, dans d'autres pays où le Groupe opère, de réglementations similaires. En France, des engagements de remise en état des sites d'exploitation de carrière sont définis avec les autorités préfectorales et font partie intégrante des autorisations d'exploitation. Les engagements de remise en état de l'ensemble des carrières du Groupe sont provisionnés dans les comptes, et révisés et ajustés périodiquement. Au 31 décembre 2018, ces provisions s'élevaient à 175 millions d'euros. En cas de durcissement des législations, les coûts de remise en état éventuels pourraient augmenter.

Une politique systématique de certification environnementale (norme Iso 14001, par exemple) est menée. La documentation et la mesure des progrès sont réalisées par un travail d'animation des audits de suivi et de certification avec l'aide d'organismes extérieurs et de moyens internes. Elles s'appuient sur un système de check-lists mondialisées déployées depuis 2007, qui couvrent désormais la plupart des activités de production de matériaux et permettent de consolider les plans d'action. En 2018, 83 % 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 par l'usage des check-lists internes. L'ensemble du dispositif a été intégré au système de contrôle interne pour la France et l'international.

En ce qui concerne la remise en état du site de SRD désormais arrêté définitivement, des engagements sont provisionnés dans les comptes de la société et une équipe a été mise en place pour définir en 2019 un programme de dépollution avec les autorités, tandis qu'un marché de déconstruction-désamiantage est réalisé à hauteur de 50 %.

Risques géologiques

L'étude du BRGM[a] qui a débuté en 2015 sur les carrières de roches massives s'est poursuivie en 2018 par l'analyse des sites alluvionnaires. L'analyse porte toujours sur la présence d'actinolite (roche naturelle dont l'une des formes contient des fibres asbestiformes). À la suite de la publication des deux rapports de l'Anses[b] qui ont pointé la potentielle dangerosité des particules minérales allongées d'intérêt (formations cristallines conséquentes au traitement mécanique des roches), ce risque a été pris en compte dans le Document unique d'évaluation du risque des établissements de Colas et de ses filiales. L'OPPBTP[c] a par ailleurs été mandatée par la Direction générale du travail afin de mener une étude visant à bâtir un protocole de mesure d'émissivité des matériaux susceptibles de produire des fragments de clivage et des particules minérales allongées d'intérêt. Colas continuera d'apporter sa contribution aux demandes émises par les organisations professionnelles ou les organismes publics mandatés.

(a) Bureau de recherches géologiques et minières
(b) Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
(c) Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics

Un site est classé Seveso "seuil haut" : il s'agit du site de production d'émulsifiants de Galway en Irlande. Par ailleurs, en dehors du contexte européen, il faut citer la raffinerie KBC en Malaisie (exploitée par la filiale thaïlandaise Tipco) et quelques dépôts d'explosifs en Afrique et dans l'océan Indien. Ces installations sont gérées selon les mêmes règles de prévention qu'en Europe mais dans des cadres administratifs différents en fonction des pays hôtes. Tous ces sites nécessitent la mise en place d'outils de gestion spécifiques de la sécurité et sont soumis à des législations nationales et européennes très contraignantes. Ces exigences sont en général devenues plus strictes au fil du temps. Dans l'hypothèse où ces réglementations deviendraient encore plus exigeantes, les investissements et charges de mise en conformité pourraient augmenter à l'avenir.

Risques d'accidents du travail

Le groupe Colas peut être confronté au risque d'accidents du travail, notamment en raison de l'utilisation d'engins de chantier et d'équipements industriels, ainsi qu'au risque d'accidents de la circulation routière dans le cadre des déplacements des collaborateurs ou lors de l'acheminement de convois exceptionnels. Le Groupe mène, depuis de très longues années, une politique extrêmement volontariste de prévention, de formation, d'accueil Sécurité des nouveaux collaborateurs et de recherche (bulle Sécurité pour les engins, etc.). Des actions importantes sont menées par ailleurs dans le domaine des transports d'engins de chantier ou d'équipements industriels (rappel des réglementations en matière de convoi exceptionnel, généralisation d'un logiciel de calcul des charges, élaboration par chaque filiale d'un plan d'action Transport, rappel des instructions et procédures d'arrimage des engins transportés, rappel des procédures de contractualisation des transports et des locations de matériel), en matière de prévention d'incendie (notamment dans les activités de travaux d'étanchéité) et dans les activités de travaux à proximité de réseaux sensibles (gaz, électricité, etc.).

Risques chimiques pour la santé au travail

L'année 2013 avait été marquée par la publication officielle de la monographie du CIRC[a] relative aux fumées de bitume[b]. Le CIRC n'avait pu statuer, dans sa publication, sur la présence ou l'absence de lien entre le cancer et l'exposition au bitume et à ses fumées dans les applications routières, et ce, malgré le nombre important d'études réalisées. Suite aux conclusions du CIRC[a], aucune position nouvelle n'a été adoptée par les autorités nationales des différents pays dans lesquels Colas travaille, si ce n'est en France où une mise à jour complète du sujet a été produite par les autorités de santé.

En France, les conclusions de l'Anses[c] concordent avec les analyses de risque effectuées par la profession. L'exercice 2018 n'a pas donné lieu à de nouvelles publications.

Le seul effet nocif sur la santé qui soit avéré pour des collaborateurs exposés aux fumées de bitume sur les chantiers routiers est celui d'une irritation des voies respiratoires supérieures et des yeux. Afin de suivre les expositions du personnel à ce risque d'irritation, un travail important a été engagé par l'INRS[d] afin de mettre au point une méthode globale de mesure des fumées de bitume inhalées par le personnel. Ce travail s'est achevé en 2015 ; la profession (Usirf[e]), et notamment Colas, y ont largement participé. Une grille d'évaluation portant sur l'efficacité des moyens de prévention a été élaborée et sert désormais de cadre aux agents de l'Assurance Maladie. Un suivi des expositions du personnel avec la nouvelle méthode de mesure permettra d'enrichir une base de données qui sera examinée au minimum tous les cinq ans.

Le risque lié à l'exposition aux fumées de bitume est évalué comme faible et suffisamment réduit, sauf dans les utilisations en milieu fermé pour lesquelles une analyse de risque spécifique est nécessaire en raison de l'effet combiné des gaz d'échappement des engins et des questions de ventilation. Il ne peut être exclu, si de nouvelles études établissaient un lien même incertain entre utilisations routières du bitume et cancer, que de nouvelles réglementations soient prises même si rien n'indique à ce stade une telle évolution.

L'image du Groupe en tant qu'acteur de premier plan de la profession routière pourrait être affectée par d'éventuelles nouvelles campagnes médiatiques, de nouvelles décisions de justice ou de nouvelles études scientifiques en la matière. Cependant, tout indique au contraire que Colas est considéré, par les différentes autorités administratives et scientifiques des pays où il est présent, comme une entreprise ayant fortement contribué aux progrès de la connaissance sur ce sujet, dans un respect scrupuleux de l'indépendance des acteurs concernés.

Colas continue de procéder à des mesures régulières de l'exposition aux fumées de bitume de ses collaborateurs sur les chantiers (suivi coordonné par la direction des ressources humaines avec le concours de la direction Environnement), cherche à faciliter le travail des chercheurs et des médecins du travail, et promeut, auprès des pouvoirs publics et des maîtres d'ouvrage, la généralisation de l'emploi d'enrobés et d'asphaltes tièdes qui permettent de réduire significativement les températures d'application des produits contenant du bitume et de quasiment supprimer les émissions de fumées de bitume.

Le Groupe généralise les solutions d'organisation des travaux visant à limiter l'exposition des compagnons au bitume et poursuit de manière proactive sa politique d'innovation pour assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs. Il a ainsi mis en place, partout où cela est possible, une politique d'achat de finisseurs[f] bénéficiant d'un système d'aspiration de fumées sur chantier. En 2016, l'INRS[d] a conclu à une diminution statistique de 55 % des expositions en cas d'utilisation de ces dispositifs. Colas veille également à limiter la température des matériaux à répandre dans les limites des règles de qualité et utilise de manière croissante des enrobés tièdes.

(a) Centre international de recherche sur le cancer, organe de l'Organisation mondiale de la santé
(b) Le caractère cancérogène de l'exposition au bitume et à ses fumées est classé par la monographie du CIRC dans le groupe 2B sur une échelle de degrés d'indications de cancérogénicité qui en contient quatre. La gradation stipule que l'agent n'est probablement pas cancérogène quand il est classé dans le groupe 4 et cancérogène avéré quand il fait partie du groupe 1. Le groupe 3 est réservé aux substances pour lesquelles il n'est pas possible de statuer faute de données suffisantes. Le groupe 2 est divisé en deux catégories : sont classés dans le groupe 2A les agents probablement cancérogènes et dans le groupe 2B les agents possiblement cancérogènes, c'est-à-dire pour lesquels on dispose d'études en nombre normalement suffisant mais qui ne permettent pas de conclure sur le caractère cancérogène ou non cancérogène.
(c) Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
(d) Institut national de la recherche et de la sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
(e) Union des syndicats de l'industrie routière française
(f) matériel d'application d'enrobés

En 2016, l'INRS[a] a conclu à une diminution statistique de 27 % des expositions en cas d'utilisation des enrobés tièdes. Pour l'ensemble des activités utilisant du bitume dans le monde, le Groupe dispose de techniques permettant une application à une température inférieure à 200 °C. Colas est l'inventeur de certaines de ces techniques, notamment pour les asphaltes (dans ce dernier cas, Colas a mis son savoir-faire à la disposition de l'ensemble de la profession en France métropolitaine où il produit ces matériaux).

Par ailleurs, la nature des activités du Groupe amène de nombreux collaborateurs à travailler en plein air et à être exposés de manière répétée au rayonnement ultraviolet solaire, principal facteur de risque environnemental des cancers de la peau. Des consignes de prévention destinées à protéger ces salariés des UV ont été mises en place et font l'objet de rappels réguliers (axe 1 de la nouvelle politique Sécurité déployée depuis 2016) : port de vêtements couvrants, d'un casque et de gants.

L'exposition aux poussières de silice mobilise les acteurs de la santé au travail et de la profession, tant sur les chantiers que sur les installations de carrières et gravières. En France, l'Usirf[b], organisation professionnelle à laquelle Colas participe activement, a publié deux guides élaborés avec l'OPPBTP[c], en liaison avec la Direction générale du travail (DGT) : *Prévention du risque Poussières pour les travaux de rabotage, sciage, burinage, décroûtage et carottage* et *Prévention du risque Poussières sur les plateformes de recyclage*. Un guide pour les postes d'enrobage est en cours de finalisation. Des actions sont déployées par Colas, en France comme à l'international, pour réduire l'exposition aux poussières tant sur les sites industriels que sur les chantiers grâce à l'utilisation de matériel et de processus adaptés permettant de travailler en atmosphère humide par aspersion ou brumisation, grâce au port d'équipements de protection individuelle et grâce au renouvellement du matériel de fraisage-rabotage, remplacé par des machines équipées de dispositifs d'aspiration.

Le risque lié à l'emploi de solvants est en réduction dans les ateliers, sur les chantiers, dans les laboratoires, en France comme à l'international, grâce à la politique engagée pour en restreindre l'utilisation et la mise en place d'équipements de sécurité. Plus des trois quarts des fontaines de dégraissage dans le Groupe n'utilisent plus de solvants chlorés ou pétroliers pour le nettoyage des équipements d'ateliers ou de laboratoires. Ces produits sont remplacés par des solvants biologiques, végétaux ou des solutions à base de liquide lessiviel.

Amiante

Arguant d'une exposition à l'amiante, d'anciens salariés (en ce compris leurs ayants droit) de SRD (incluant certains collaborateurs de la société BP avant l'apport partiel d'actif du 31 décembre 1991) ont engagé des procédures à l'encontre de la société BP et/ou SRD et à l'encontre de la caisse professionnelle d'assurance maladie (CPAM) de leur lieu de résidence. À ce stade, la procédure en vue de voir reconnaître la maladie professionnelle liée à une exposition à l'amiante, ainsi que son opposabilité à l'employeur, est toujours en cours pour quatorze dossiers. Quand la maladie professionnelle est reconnue et déclarée opposable à l'employeur (et par conséquent, le cas échéant, à SRD), celui-ci verra ses cotisations futures majorées et pourrait avoir à supporter les conséquences financières de la reconnaissance de la maladie professionnelle dans le cadre de la recherche de sa faute inexcusable (deux actions en faute inexcusable engagées, dont une avec succès en première instance).

En France, dans l'attente des résultats de l'OPPBTP[c], Colas met en place et applique les principes individuels et collectifs de protection, notamment vis-à-vis des poussières, conformément aux procédures décrites dans le Document unique d'évaluation du risque des établissements Colas. Pour ce faire, elle met en œuvre les recommandations du guide de prévention *Poussières* de l'Usirf[b], élaboré avec l'OPPBTP[c], en liaison avec la Direction générale du travail. Colas participe par ailleurs aux travaux de réflexion concernant ces problématiques.

En matière de risques chimiques pour la santé au travail, Colas exerce ses métiers dans un contexte de complexité grandissante. Ce sujet identifié depuis longtemps est un des axes majeurs de la politique menée en matière de développement responsable. N'étant pas propre au métier de Colas, cette complexité traduit plutôt une prise de conscience sociétale de plus en plus aiguë, comme l'illustre le règlement européen REACH[d] par exemple. Pour Colas, ce risque est évalué avec soin ; il semble toutefois de portée limitée. Colas est engagé dans une politique de dialogue, notamment avec les communautés scientifiques.

Les risques généraux d'exécution des contrats sont relativement limités par le nombre important de contrats et la faible valeur moyenne de chacun. Cependant, il existe également des contrats de taille importante exécutés par certaines filiales, notamment des contrats de type concession ou partenariat public-privé (PPP). Pour ces grands projets, en raison de leur complexité, les risques sont plus significatifs en matière de conception, de sujétions (géologiques, archéologiques, mise à disposition des terrains pour construire l'ouvrage), d'estimation des coûts, de réalisation, de délais d'exécution (par exemple, une libération tardive de terrains par le client), etc.

4.1.3.8 Les risques liés aux conditions météorologiques et aux phénomènes naturels

Les activités de Colas peuvent être sensibles aux conditions météorologiques. Lorsque celles-ci sont défavorables (pluie, neige, gel), elles peuvent conduire à des arrêts de chantier ou d'activité, entraînant une non-couverture des coûts fixes. Elles peuvent également entraîner des coûts supplémentaires de réalisation des travaux (recours accru à l'intérim, locations de matériel), les chantiers devant être réalisés dans des délais plus restreints.

Par ailleurs, l'activité de Colas pourrait éventuellement être perturbée par d'autres phénomènes naturels tels que des tremblements de terre, des inondations, des cyclones, des tempêtes, la foudre, etc., pouvant entraîner l'interruption des activités ou la destruction accidentelle d'ouvrages en construction.

(a) Institut national de la recherche et de la sécurité par la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
(b) Union des syndicats de l'industrie routière française
(c) Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics
(d) Règlement (CE) concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques, ainsi que les restrictions applicables à ces substances (REACH : Enregistrement de toutes les substances fabriquées ou importées à plus d'une tonne par an ; Évaluation des propositions d'essais, des dossiers d'enregistrement et des substances ; Autorisation, pour les substances extrêmement préoccupantes ; Restrictions, pour gérer les risques liés à d'autres substances Chimiques)

De tels événements peuvent se traduire par une baisse de chiffre d'affaires ou entrainer des dépenses supplémentaires, dont une partie peut être prise en charge par les assurances.

D'une façon générale, ce risque tend à s'amplifier du fait des mécanismes de changement climatique. On peut toutefois considérer que Colas est implanté principalement sous des latitudes tempérées (donc moins exposées) et dans des pays développés (disposant de bonnes couvertures d'assurance et de bonnes normes de construction). Le grand nombre et la petite taille des installations de Colas sous une forme bien dispersée sur les territoires concourent également à limiter le risque. Il s'agit à la fois d'un risque croissant et majeur pour la plupart des entreprises, mais aussi d'une exposition dont la croissance est moins forte pour Colas du fait de son modèle économique.

Colas est implantée dans des zones géographiques exposées à un risque éventuel de catastrophes naturelles (Asie-Océanie, océan Indien, Antilles-Guyane). C'est pourquoi l'impact d'événements climatiques est intégré à la cartographie des risques du Groupe comme un facteur susceptible d'affecter la continuité d'exploitation des sites de production situés dans les zones concernées.

Face à ce risque, des dispositifs d'alerte et de sécurisation des personnes et des biens ont été mis en place par les filiales concernées, complétés par l'intégration de ce risque dans la couverture d'assurance.

En ce qui concerne le changement climatique, la stratégie de Colas est double :

- le premier axe consiste à contribuer à limiter l'ampleur du changement climatique en réduisant l'empreinte carbone de Colas et en proposant des solutions pour réduire celle de ses clients ;
- le second axe vise l'adaptation au changement climatique en poursuivant des travaux de recherche sur la formation d'îlots de chaleur urbains, tant au niveau du bâtiment (façades isolantes, toitures végétalisées ou réfléchissantes) que des infrastructures de transport. Colas s'appuie sur une bonne connaissance des équations complexes de ce phénomène et propose des techniques et des matériaux permettant la protection d'infrastructures existantes ou le dimensionnement de nouvelles infrastructures dans un contexte d'amplitudes climatiques aggravées.

Pour les entités de Colas, ces deux axes représentent plus des opportunités de différenciation concurrentielle que des risques majeurs : par exemple, la remise en cause des motorisations à carburant fossile pour le transport ne remet pas en cause le besoin d'infrastructures pour des modes de transport décarbonés.

4.1.3.3 Risques liés au personnel

L'activité de Colas repose sur son capital humain. Le Groupe, qui doit assurer le renouvellement des générations, est confronté à des risques en matière de recrutement, de formation, de fidélisation, de maîtrise des coûts salariaux et de mouvements sociaux. Par ailleurs, l'indisponibilité pour quelque raison que ce soit ou la disparition de l'un des membres de l'équipe dirigeante pourrait ralentir certains projets de développement et affecter la direction opérationnelle du Groupe. L'anticipation des besoins en compétences et le développement des talents sont ainsi des axes prioritaires de la politique de ressources humaines du Groupe.

4.1.4 TF1

Risques de perte de programmes clés

Descriptif du risque

La performance de TF1 repose en partie sur sa capacité à offrir les meilleurs programmes afin de maintenir son leadership en matière d'audience. La perte de programmes clés constitue donc un risque de baisse de l'audience et de sa monétisation.

Mesures de maîtrise

Grâce au savoir-faire de ses équipes artistiques, ainsi qu'aux liens privilégiés qu'elle entretient historiquement avec ses partenaires producteurs français et étrangers, TF1 dispose aujourd'hui des meilleurs programmes. Il sécurise cet approvisionnement au travers de contrats pluriannuels avec les plus grands producteurs, réduisant ainsi le risque de perte de programmes clés à moyen et/ou long terme.

Risques de programmes devenus impropres à la diffusion

Descriptif du risque

La sécurisation des approvisionnements en programmes clés conduit TF1 à s'engager très en amont de la diffusion de certains programmes (séries, longs métrages notamment), sur des durées parfois importantes et avec une visibilité souvent réduite sur les nouveaux produits.

La ligne éditoriale des chaînes de TF1 s'adaptant sans cesse aux changements des goûts du public, un décalage artistique peut parfois se présenter entre, d'une part, les besoins éditoriaux du moment destinés à maximiser les audiences et, d'autre part, les acquisitions de programmes réalisées par le passé. Ce décalage, lorsqu'il est avéré, est susceptible d'accroitre ponctuellement la dépréciation du stock de droits.

Mesures de maîtrise

Le niveau d'exposition de TF1 à ce risque est limité aux contrats pluriannuels réservés aux plus grands producteurs. Deux mécanismes permettent le cas échéant d'en réduire l'impact lorsqu'il se matérialise :

- la mutualisation des droits entre les chaînes du groupe TF1 offre des alternatives d'exploitation d'un tel droit qui s'avérerait impropre à la diffusion sur TF1 ;
- la revente d'un droit à d'autres acteurs du marché permet en dernier ressort de limiter tout ou partie du risque.

Risques liés à l'environnement économique

Descriptif du risque

Au regard du contexte économique, un risque de stagnation du marché publicitaire pourrait impacter défavorablement l'évolution attendue du chiffre d'affaires du groupe TF1.

Afin de se prémunir des impacts liés à cette stagnation, TF1 maintient une vigilance permanente sur l'ensemble de ses dépenses et poursuit l'adaptation de son modèle économique par la recherche et la mise en œuvre de relais de croissance.

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 Haute Définition (sur le multiplex R6) ;
- par satellite en numérique HD ;
- par câble en numérique SD/HD ;
- par ADSL et fibre optique en numérique SD/HD par tous les fournisseurs d'accès à Internet (Orange, Free, SFR, Bouygues Telecom).

Sur la TNT, TDF est de loin le principal opérateur national de diffusion du signal de télévision et il n'existe pas en l'état d'offres réellement alternatives comparables aux réseaux 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 cas de défaillance du réseau de 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.

Le préjudice que pourrait subir TF1 en cas d'arrêt d'un émetteur est proportionnel au bassin de téléspectateurs desservi par l'émetteur défaillant. 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 des mesures de secours.

Sur les offres des opérateurs, TF1 est dépendant des moyens techniques mis en œuvre par ceux-ci et de leurs processus de supervision/maintenance respectifs.

Gestion du risque

La variété des réseaux alternatifs à la TNT (satellite, câble, ADSL et fibre) et des opérateurs permet de minimiser l'impact des défaillances éventuelles du réseau TNT, ces réseaux étant déconnectés les uns des autres et utilisant des ressources propres.

En complément, pour prévenir les risques relatifs aux réseaux Opérateurs, les conditions générales de distribution prévoient la garantie d'une qualité de service élevée.

Cyberattaques

Les cyberattaques ayant impacté ces dernières années Sony Pictures et TV5 Monde ont conduit TF1 à réévaluer les menaces extérieures pouvant déstabiliser sa diffusion et, plus généralement, son activité. TF1 constate que les tentatives d'intrusion au sein des systèmes d'information des entreprises sont désormais récurrentes. C'est pourquoi elle a encore renforcé son seuil de vigilance et travaille de manière constante à la sécurisation de ses sites, activités et infrastructures.

Pour prévenir le risque de cyberattaques, des audits de sécurité sont menés par des sociétés externes afin d'identifier d'éventuelles faiblesses dans les contrôles d'accès, étant rappelé que la sécurité absolue n'existe pas et que les formes d'"attaque" des systèmes évoluent continuellement. Des plans d'action pour renforcer la protection des infrastructures de diffusion du Groupe ont été mis en œuvre, ainsi que des dispositifs de gestion des éventuels incidents (plan de réponse en cas d'intrusion notamment), afin d'ajuster en permanence les sites et systèmes d'information tout en veillant à l'intégration de l'ensemble des systèmes externes dans sa gestion des correctifs.

Les récentes attaques virales d'envergure mondiale (WannaCry et Petya) n'ont pas eu d'impact sur TF1. Toutefois, elles ont mis en évidence l'impérieuse nécessité pour une entreprise d'avoir une politique de sauvegarde performante des données, la capacité à "patcher" les systèmes d'information de manière très réactive pour appliquer rapidement les correctifs de sécurité, et une protection efficace de ses *data centres* par des pare-feu [a]. Après analyse, les sauvegardes de TF1 sont parfaitement gérées mais TF1 estime devoir, d'une part, développer sa capacité à déployer plus rapidement et plus efficacement les correctifs sur l'ensemble du parc et, d'autre part, systématiser le déploiement de pare-feu pour protéger ses *data centres* IT et de diffusion. Deux projets sont initiés en conséquence, l'un pour étudier la mise en place d'un nouvel outil de télédistribution fiable et automatisé, et l'autre pour protéger tous ses *data centres* par des pare-feu.

Le groupe TF1 dispose d'une assurance qui permet, en cas d'occurrence du risque, de gérer la crise et de couvrir les conséquences d'une cyberattaque affectant le groupe TF1, pour des montants de garantie adaptés aux risques encourus.

Risque d'intrusion lors d'émissions en direct et en public

Descriptif du risque

Le contexte sécuritaire et social actuel a conduit TF1 à réévaluer son exposition au risque d'intrusion pour les grandes émissions de divertissement en direct et en public.

(a) dispositif protégeant un système informatique connecté à Internet des tentatives d'intrusion qui pourraient en provenir

Des mesures renforcées de sécurité sont mises en œuvre pour assurer la sécurité des publics. Elles relèvent de la responsabilité de TF1 pour les émissions produites en interne et de celle de la société tierce de production en cas d'externalisation. Afin de conserver la maîtrise totale de la diffusion de ses chaînes, le groupe TF1 a par ailleurs instauré un léger différé de quelques minutes sur ses grandes émissions de divertissement en public et en direct.

Risques liés à la croissance de la télévision numérique terrestre et au développement d'Internet et des nouveaux supports

TF1 évolue dans un contexte concurrentiel en mutation permanente. Cette situation s'est accélérée depuis 2005 :

le développement de la TNT, y compris le lancement de six nouvelles chaînes fin 2012, a largement contribué à la fragmentation de l'audience des chaînes historiques ;

une évolution des comportements de consommation, notamment au travers du développement des offres de chaînes en clair avec la progression importante en 2018 de la consommation de télévision "délinéarisée" (du fait du développement de la télévision connectée et des contenus vidéos disponibles sur mobile ou tablette numérique) qui pourrait rogner une partie du temps auparavant consacré aux activités de télévision ;

au-delà de la fragmentation de l'audience, l'accroissement du nombre de chaînes pourrait contribuer à installer une certaine tension inflationniste sur le marché des droits, en particulier s'agissant des contenus puissants et attractifs tels que les séries.

Dans ce contexte d'élargissement de l'offre télévisuelle en clair, la part d'audience de TF1 a été mécaniquement affectée mais a néanmoins bien résisté : alors que le nombre de chaînes en clair a été multiplié par quatre depuis 2004, la part d'audience de TF1 auprès des individus âgés de quatre ans et plus est passée de 31,8 % en 2004 à 20,2 % en 2018. TF1 réalise 91 des 100 meilleures audiences de l'année 2018. Par ailleurs, le groupe TF1, y compris ses chaînes de la TNT, réalise une part d'audience de 27,7 % auprès des individus âgés de quatre ans et plus.

Le risque de fragmentation continue subie par TF1 est limité par la montée en gamme de ses chaînes TNT et par leur complémentarité renforcée, ainsi que le passage en clair de LCI en 2016, qui lui permettent de limiter l'impact sur sa chaîne premium.

Dans ce contexte, le Groupe conforte la position de sa chaîne leader TF1 :

- en construisant une offre globale cohérente au travers de ses antennes en clair et grâce à la puissance de ses programmes ;
- en se positionnant comme un acteur majeur de la TNT grâce à son portefeuille de quatre chaînes complémentaires (TMC, TFX, TF1 Séries Films, LCI) ;
- en optimisant, d'une part, l'acquisition des programmes destinés à sa chaîne premium, ainsi qu'à ses chaînes TNT, au travers d'une organisation transversale garantissant une meilleure adéquation entre les besoins des Antennes et les achats et, d'autre part, l'utilisation et la circulation des droits acquis dans le respect des engagements pris ;
- en améliorant la maîtrise de TF1 sur la chaîne de valeur grâce à la production interne d'une partie de ses programmes par le biais de sa filiale de production (TF1 Production) ;
- en adaptant sa politique commerciale au nouveau contexte concurrentiel, en particulier au travers de la commercialisation de ses écrans puissants ;
- et enfin, en plaçant le site internet MYTF1 parmi les premiers sites média français.

Par ailleurs, TF1 se positionne sur le marché de la télévision connectée avec des investissements raisonnables. Le Groupe signe entre autres des partenariats avec des constructeurs d'équipements. Il accompagne ses publics sur leurs nouveaux usages (notamment des réseaux sociaux Twitter et Facebook) en proposant aux téléspectateurs des expériences d'interactivité sur certains programmes phares de sa chaîne premium (*Danse avec les Stars ; The Voice ;* élection de Miss France).

Enfin, compte tenu de la poursuite de l'adaptation des mesures d'audience de la télévision depuis 2011, la mesure d'audience à fin 2020 sera enrichie de la consommation en direct et en télévision de rattrapage *(replay)* de la télévision sur ordinateurs, tablettes et smartphones. Ces nouvelles mesures d'audience permettront d'atténuer le risque de fragmentation en intégrant une part de consommation du média dont l'évolution est croissante.

Politique générale de gestion des risques industriels et environnementaux

Le comité "Réagir", créé en 2003, poursuit son travail de veille et de prévention des risques majeurs, notamment ceux associés aux processus clés de TF1. Il tient également à jour sa cartographie des risques et teste régulièrement des plans de continuité d'activités susceptibles d'être déclenchés à la suite de tout événement exceptionnel provoquant notamment une interruption du signal de diffusion ou une inaccessibilité au bâtiment de TF1.

Ce plan s'appuie sur un site de secours externe et protégé, déployé depuis 2007 et aujourd'hui opérationnel pour les trois processus suivants :

la diffusion des programmes ;

la fabrication des éditions des journaux télévisés et de la météo (TF1 et LCI) ; et

l'élaboration des écrans publicitaires pour la chaîne TF1.

Les fonctions vitales de l'entreprise sont intégrées dans le plan de sécurisation au travers d'un processus d'alerte et de reprise d'activité. Au-delà de la sécurisation en temps réel, de nombreux systèmes bénéficient d'un mode de sécurisation à divers degrés, notamment la comptabilité, la trésorerie, la paie, e-TF1 et l'exploitation des systèmes d'information. Des tests de procédures sont effectués ponctuellement et permettent, si nécessaire, l'ajustement du dispositif. La continuité de la diffusion et de l'Antenne est opérationnelle 24 heures sur 24 et une simulation d'exploitation est effectuée régulièrement.

Aucun incident d'antenne n'a nécessité la mise en œuvre du site de secours en 2018.

Opérationnel depuis 2011, "Réagir ! Vigilance" est un dispositif préventif activé chaque fois que nécessaire et notamment à chaque période à risque accru pour l'entreprise (travaux, maintenance équipements, manifestations, directs, lancement de services, évolutions logicielles, tests de plan de continuité informatique, etc.). Tout en permettant de maintenir un état de vigilance des équipes, il garantit une meilleure réactivité et prise en compte de l'incident avant qu'il ne devienne un accident.

Comme précédemment indiqué pour les risques opérationnels, il est rappelé que TF1 dispose de couvertures d'assurances (notamment Responsabilité civile et Dommages aux biens) susceptibles d'être mises en jeu pour certains risques évoqués ci-avant.

Risques liés à l'autorisation d'émettre et au 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.

L'autorisation d'émettre de la chaîne TF1 a été reconduite automatiquement pour les années 2002 à 2007 par décision du CSA du 20 novembre 2001. Aux termes des dispositions de l'article 82 de la loi du 30 septembre 1986 modifiée, cette autorisation a fait l'objet d'une prolongation automatique jusqu'en 2012, au titre de la reprise en *simulcast* de la chaîne en numérique hertzien terrestre. Par une décision en date du 10 juin 2003, le CSA a modifié la décision d'autorisation de TF1 et sa convention afin d'y intégrer les dispositions relatives à la reprise du programme en TNT.

La loi du 5 mars 2007 relative à la modernisation de la diffusion audiovisuelle et à la télévision du futur instaure deux prolongations automatiques de cinq ans de l'autorisation de TF1 : la première, au titre de la compensation de l'arrêt anticipé de 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.

Le CSA a attribué à TF1 une autorisation de diffusion en haute-définition (HD) le 6 mai 2008 pour une durée de dix ans et abrogé l'autorisation SD *(standard definition)* de TF1 dans le cadre du *switch off* (interruption du signal) du 5 avril 2016.

- Par décision en date du 27 juillet 2017, le CSA a reconduit l'autorisation de TF1 pour cinq années supplémentaires.
- LCI, TFX et TMC sont titulaires d'autorisations d'utilisation des fréquences délivrées par le CSA le 10 juin 2003 et arrivant à échéance le 29 février 2020. Par décisions du 25 juillet 2018, le CSA a annoncé que les reconductions d'autorisation de ces chaînes pour une durée de cinq ans seront instruites hors appel aux candidatures. Ces chaînes et le CSA devront avoir conclu une nouvelle convention avant le 29 mai 2019.
- TF1 Séries Films est titulaire d'une autorisation d'utilisation des fréquences délivrée par le CSA le 3 juillet 2012 et arrivant à échéance le 22 décembre 2022. À son terme, la chaîne pourrait bénéficier d'une procédure de reconduction pour cinq années supplémentaires de son autorisation.

Par ailleurs, en cas de non-respect de ses obligations conventionnelles par TF1, le CSA peut, compte tenu de la gravité du manquement et après mise en demeure, prononcer contre l'éditeur une des sanctions prévues à l'article 42-1 de la loi du 30 septembre 1986 (sanction pécuniaire, suspension de l'édition, de la diffusion, de la distribution du service, d'une catégorie de programme, d'une partie du programme ou d'une ou plusieurs séquences publicitaires, pour un mois au plus, réduction de la durée de l'autorisation d'usage de fréquences dans la limite d'une année).

Le respect des obligations de TF1 fait l'objet d'un suivi strict. À cet égard, la direction de la conformité des programmes est dédiée au suivi du respect de la réglementation pour les programmes de la chaîne. De son côté, le secrétariat général de TF1 est en charge du respect des engagements pris au travers des conventions signées et du dialogue avec le CSA.

Risques liés à la pression sociétale sur la publicité et les programmes

Le traitement politique de certaines problématiques sociétales telles que la violence ou la santé publique pourrait conduire le législateur à intensifier la législation relative à la publicité ou aux programmes. TF1 prend en compte cette situation dans les discussions menées avec ses principaux partenaires afin d'accompagner ces évolutions dans le temps, au mieux des intérêts des parties prenantes.

Par ailleurs, TF1 s'efforce d'acquérir les meilleurs programmes auprès de ses partenaires producteurs français et étrangers, et diffuse des programmes destinés à un large public.

Les équipes de programmation et de Visionnage et Conformité accordent la plus grande vigilance au respect du jeune public afin de limiter au maximum ce risque.

Concernant les spots publicitaires destinés à être diffusés sur les antennes du Groupe et/ou sur les services de médias audiovisuels à la demande édités par le groupe (MYTF1), ils sont soumis à la procédure d'avis préalable délivré par l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP) sur la base de leur conformité à la législation et la réglementation en vigueur, ainsi qu'aux règles déontologiques établies par l'interprofession publicitaire représentée au sein de l'ARPP. Aucun spot publicitaire n'est diffusé sans avis favorable.

Par ailleurs, la direction de la programmation et de la mise à l'antenne de TF1 Publicité, régie publicitaire de TF1, effectue également un visionnage préalable avant diffusion des messages publicitaires avec le concours éventuel de la direction des affaires juridiques. TF1 Publicité peut, même si l'ARPP a validé le message, le refuser ou imposer des conditions de diffusion particulières à un annonceur dès lors que le message ne lui paraît pas approprié à la ligne éditoriale des supports sur lesquels il sera diffusé, notamment au public familial de TF1. Dans ce cas, un courrier est envoyé à l'interlocuteur, annonceur ou agence de communication ayant conçu le message. Une solution est recherchée pour adapter le message ou son horaire de diffusion à la ligne éditoriale du support. Si aucune solution n'est trouvée, le message n'est pas diffusé. Ce cas de figure est prévu dans les conditions générales de vente de TF1 Publicité.

Concernant les messages publicitaires destinés à être diffusés sur les radios dont TF1 Publicité assure la régie publicitaire, ils ne sont pas soumis à cette procédure de délivrance d'avis préalable par l'ARPP. Ils sont néanmoins écoutés par une équipe spécifique au sein de la direction de la programmation et de la mise à l'antenne de TF1 Publicité afin de s'assurer de leur conformité à la réglementation en vigueur, aux règles déontologiques et aux lignes éditoriales des radios concernées.

Risques liés à des évolutions législatives ou à des taxations supplémentaires

La loi relative à l'indépendance de l'audiovisuel public, promulguée le 15 novembre 2013, a entériné le maintien de la publicité entre 6 heures et 20 heures sur les chaînes de France Télévisions alors même que le législateur avait, en 2011, adopté le principe de l'arrêt total de la publicité sur France Télévisions au 1er janvier 2016. En contrepartie de ce report, la taxe acquittée par les chaînes visant à financer le manque à gagner de France Télévisions a été abaissée à 0,5 % de leur chiffre d'affaires publicitaire.

Cet exemple permet d'illustrer le risque économique qu'encourent les chaînes de télévision du fait de l'instauration de nouvelles taxes à l'instar de la taxe sur les investissements publicitaires.

Par ailleurs, compte tenu des demandes récurrentes de France Télévisions, un retour de la publicité sur les antennes du service public après 20 heures ne peut pas être exclu. Ce sujet nécessite une vigilance particulière.

De manière générale, TF1 maintient une relation institutionnelle suivie avec le régulateur et le législateur pour essayer de limiter la probabilité et l'impact de ce risque.

Risque induit par le principe du pays cible issu de la révision de la directive SMA

La directive (UE) 2018/1808 du 14 novembre 2018 modifiant la directive 2010/13/UE (directive "Services de médias audiovisuels"), que la France devra transposer en droit interne avant le 19 septembre 2020 (dans le cadre d'un projet de loi audiovisuelle au premier trimestre 2019), prévoit en son article 13 qu'un État membre peut imposer des obligations financières d'investissements en faveur des œuvres européennes à un fournisseur de services de médias audiovisuels (télévision ou SMAD[a]) basé en Union européenne, non établi sur le territoire dudit État membre mais dont le public est ciblé depuis un autre État membre.

Ces obligations peuvent prendre la forme d'investissements directs dans les contenus (achat, coproductions, etc.) et/ou une contribution à des fonds nationaux (par exemple, le CNC[b] en France). L'assiette de contribution est limitée au prorata du chiffre d'affaires effectué dans le pays ciblé.

À ce jour, le chiffre d'affaires généré par TF1 en Belgique est directement intégré au chiffre d'affaires français pour constituer l'assiette de contribution au financement de la création en France. Au moment de l'application de l'article 13, TF1 devra séparer son chiffre d'affaires français et belge, et, si la Belgique le décide, contribuer à des obligations financières d'investissements au profit de la Belgique. Ces obligations seront vraisemblablement moins fortes qu'en France, mais on peut se poser la question de la pertinence d'un retour sur investissements s'agissant d'œuvres de coproduction belges.

Il est à noter également que la Commission européenne prévoit d'exempter de l'application de l'article 13 les services audiovisuels à faible audience ou à chiffre d'affaires peu élevé sur la base des seuils qui seront vraisemblablement publiés au cours du premier trimestre 2019.

Risques liés au piratage audiovisuel

TF1 est victime d'un piratage massif des contenus sur lesquels il dispose de droits d'auteur et/ou de droits voisins, tant sur les plateformes de partage et réseaux sociaux que par les sites dédiés au piratage de programmes. Des actions judiciaires contre Dailymotion et YouTube ont été gagnées en 2014, ce qui a permis une réparation du préjudice subi du fait de ces plateformes. Néanmoins, le piratage perdure et continue d'évoluer, notamment au travers de box physiques dédiées.

Afin de prévenir les risques de contrefaçon de ses programmes, TF1 a réaffirmé sa volonté de généraliser une démarche visant à :

- créer des empreintes sur ses programmes (*fingerprinting* auprès de YouTube – Content ID, Facebook – Rights Manager, et Dailymotion – INA Signature), empêchant, dans les limites de ces techniques, le chargement de contenus piratés sur les plateformes précitées ;
- mettre en œuvre en interne une cellule de veille ayant pour mission d'identifier, autant que possible, les contenus du groupe TF1 piratés sur les plateformes de *streaming* et les réseaux sociaux et en assurer le déréférencement manuel ;

  recourir à un prestataire technique pour déréférencer certains contenus TF1 piratés sur les *cyberlockers* (sites de téléchargement direct et de *streaming*) et sur les moteurs de recherche ;

  participer activement aux travaux législatifs européens en lien avec la lutte contre la contrefaçon (directive "droit d'auteur dans le marché unique numérique") et établir une relation institutionnelle suivie avec l'Hadopi[c] et le législateur français pour essayer de renforcer les dispositifs de lutte contre le piratage.

Risques liés aux cookies et traceurs internet

Le projet de règlement européen "e-Privacy", complémentaire au RGDP (règlement général sur la protection des données personnelles) en ce sens qu'il traite de la protection des données de communication, proposé par la Commission européenne en janvier 2017 en remplacement de la directive éponyme de 2002, est susceptible de :

- fortement limiter la capacité de TF1 à collecter des données sur ses utilisateurs en toute autonomie au travers des cookies et autres traceurs (fichiers enregistrés dans les navigateurs des utilisateurs pour suivre leur navigation) ; et
- renforcer les GAFA (au premier rang desquels Facebook et Google) compte tenu qu'ils ne sont pas dépendants des cookies et traceurs pour collecter des données (puisqu'ils utilisent des *logins* ou enregistrements des utilisateurs à un système informatique) et qu'ils contrôlent les navigateurs internet (lieu où le règlement "e-Privacy" prévoit actuellement de centraliser le consentement/refus des utilisateurs).

(a) Service de médias audiovisuels à la demande
(b) Centre national du cinéma et de l'image animée
(c) Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet

Le projet de règlement européen "e-Privacy" entraîne un triple changement de paradigme pour la collecte des cookies :

- passage d'un consentement implicite (bandeau d'information et poursuite de navigation) à un consentement explicite (*opt-in*) pour autoriser l'envoi de cookies [a] aux utilisateurs ;
- configuration par défaut des navigateurs en refus de tous les cookies (*privacy by default*), là où les navigateurs étaient principalement configurés comme acceptant par défaut les cookies ;
- interdiction du *cookie wall* (c'est-à-dire l'interdiction de conditionner l'accès à un service à l'acceptation préalable de cookies, alors qu'il pouvait jusque-là être toléré).

Participer activement aux travaux législatifs européens afin de freiner le processus et limiter au maximum son impact économique pour le groupe TF1.

Mettre en place progressivement un *login* (inscription) pour accéder au service MYTF1 (sur le service de télévision en direct, puis de rattrapage).

Participer aux travaux du GESTE (groupement des éditeurs de contenus et services en ligne) pour la mise en œuvre d'un *login* commun (par exemple, Facebook Connect).

Politique générale de gestion des risques juridiques

Au regard des risques juridiques, TF1 dispose d'une assurance Responsabilité civile couvrant les conséquences de la mise en jeu de la responsabilité civile que TF1 et ses filiales existantes ou à créer encourent du fait des dommages causés aux tiers, pour des montants de garantie adaptés aux risques encourus.

La souscription de ce contrat d'assurance de TF1 est menée par la direction des affaires juridiques auprès de compagnies d'assurance de premier rang.

Les franchises de cette police ont été définies en fonction des risques encourus et des réductions de primes possibles afin d'optimiser le coût global de la couverture des risques de TF1.

Éthique et déontologie de la publicité

Le principal risque pour TF1 consiste en un non-respect des engagements publics du Groupe en matière d'éthique et de déontologie des contenus produits et diffusés, y compris les écrans publicitaires.

Les messages publicitaires diffusés sur les antennes du Groupe sont soumis à la réglementation générale ainsi qu'à la co-régulation du secteur conformément aux recommandations de l'ARPP [b] et aux délibérations du CSA. Ces réglementations publicitaires et règles déontologiques s'appliquent à tous les messages publicitaires, quels que soient le support et le format de diffusion. TF1 applique notamment depuis le 1er janvier 2012 la décision de l'ARPP qui vise à étendre aux messages publicitaires diffusés sur tous les SMAD – Services de Médias Audiovisuels à la Demande – du Groupe, (MYTF1.fr, MYTF1 sur IPTV, applis MYTF1 sur smartphones) les mêmes engagements pris devant le CSA en 1990 pour l'Antenne : dépôt préalable auprès de l'ARPP notamment et visionnage interne des messages publicitaires.

Pour la télévision et les SMAD, les avis préalables de l'ARPP sont systématiquement pris en compte avant diffusion.

Par ailleurs, TF1 Publicité est représentée au conseil d'administration de l'ARPP, ainsi que dans les principales organisations paritaires (Syndicat national de la publicité télévisée, Centre d'étude des supports de publicité, EDI Pub). Le Groupe participe ainsi à la construction du cadre éthique et déontologique de l'interprofession publicitaire.

4.1.5 Bouygues Telecom

4.1.5.1 Contexte concurrentiel et évolution du marché

Bouygues Telecom propose exclusivement ses offres et services sur le marché français. Ce dernier est un marché mûr qui connaît ces dernières années une concurrence particulièrement forte sur le segment Grand public. L'exercice 2018 a confirmé cette situation de marché. Le marché français a connu de nombreuses promotions qui s'inscrivent désormais dans la durée. Par ailleurs, la croissance du marché des clients disposant d'une offre *Sim-Only* se poursuit mais ralentit. Couplée à une logique de promotions, l'absence d'engagement renforce la volatilité des clients.

L'érosion des prix des marchés Mobile et Fixe sur l'ensemble des segments de marché sur lesquels opère Bouygues Telecom, si elle se confirmait dans la durée, pourrait retarder la rentabilité des investissements notamment réalisés pour le développement des réseaux Mobile et Haut Débit Fixe, et ainsi affecter négativement les résultats de l'entreprise.

4.1.5.2 Risques liés à l'évolution du marché du fixe

Bouygues Telecom propose ses services sur différents réseaux : ADSL, VDSL, câble Très Haut Débit et fibre optique jusqu'à l'abonné (*Fibre To The Home* – FTTH).

L'entreprise poursuit sa politique d'investissement sur les réseaux Très Haut Débit. Depuis fin 2016, Bouygues Telecom a ainsi mis en place un programme de déploiement en propre du FFTH. Ce dernier fait l'objet d'une organisation dédiée : compétences, procédures et *reporting* spécifiques. Néanmoins, au regard de l'ambition des objectifs de déploiement, des aléas ne peuvent être exclus : retard de planning, difficultés de mise en œuvre éventuelles. Les prévisions de parc clients et de ventes concernant cette nouvelle offre pourraient ainsi être revues à la baisse.

(a) petit fichier déposé sur le disque dur à l'insu de l'internaute, au cours de sa consultation de certains sites web, et qui conserve des informations en vue d'une connexion ultérieure

(b) Autorité de régulation professionnelle de la publicité

De plus, afin d'assurer un niveau de service de qualité à ses clients sur tout le territoire, l'entreprise dépend également des infrastructures de réseaux Fixe détenues par d'autres acteurs. Elle a mis en place avec ses partenaires des accords de niveau de service ainsi qu'un suivi spécifique afin de sécuriser la qualité fournie au client final. Toutefois, des aléas sur la bonne application de ces contrats peuvent pénaliser l'entreprise et avoir des impacts négatifs sur ses résultats financiers.

L'entreprise a lancé en janvier 2015 la première box Android du marché avec son offre "Miami", permettant une expérience numérique enrichie et l'accès à de nombreux contenus.

Le marché des offres de contenus de chaînes et programmes de télévision connaît une concurrence accrue entre les acteurs historiquement présents et les opérateurs qui sont entrés sur ce segment dans une logique de convergence Contenus – Diffusion. Si les contenus premium venaient à être distribués principalement en mode exclusif, cela pourrait limiter l'attractivité des offres Fixe proposées par Bouygues Telecom et affecter négativement ses résultats.

De nouveaux acteurs sont apparus sur le marché des services Mobile et Fixe portés par l'extension des usages Haut Débit, parmi lesquels les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) et autres OTT [a]. La concurrence s'intensifie sur la maîtrise de la relation client, portée à date par les opérateurs et source de valeur. L'accroissement de cette désintermédiation pourrait affecter négativement les revenus et résultats de Bouygues Telecom.

Pour mener à bien sa stratégie de développement des réseaux Haut Débit Mobile et Fixe, Bouygues Telecom investit chaque année massivement dans le déploiement des réseaux. L'entreprise a parallèlement noué des accords avec différents partenaires afin de renforcer ses accès aux infrastructures Fixe et d'accroître son taux de couverture Mobile en service 4G.

Des aléas sur ces contrats pourraient pénaliser Bouygues Telecom dans la réussite de sa stratégie qui entend développer des modes de commercialisation locale pour être capable d'adresser l'ensemble des foyers français.

L'entreprise s'exposerait alors à des impacts négatifs sur ses résultats financiers, ses activités et son image.

Bouygues Telecom se positionne comme un opérateur de confiance grâce à la qualité de son accompagnement client et de ses réseaux Très Haut Débit Mobile et Fixe.

En s'appuyant sur son réseau 4G, le rapport qualité-prix de ses offres et l'engagement de ses collaborateurs, Bouygues Telecom déploie sa stratégie autour des principaux éléments suivants :

l'expérience client : la simplicité et la fluidité de l'expérience client sont un axe majeur de différenciation de Bouygues Telecom depuis sa création ;

l'accès au Très Haut Débit : Bouygues Telecom a poursuivi le développement de son infrastructure Mobile pour couvrir 99 % de la population fin 2018 et poursuit le déploiement de son réseau FTTH qui devrait atteindre douze millions de prises commercialisées fin 2019.

Le succès de cette stratégie dépendra de l'aptitude de Bouygues Telecom à mener à bien ces différentes actions. Dans le cas contraire, l'entreprise s'expose à des impacts négatifs sur ses résultats financiers, ses activités et son image.

Les cas de cyberattaques des réseaux et des systèmes d'information ont des impacts toujours plus significatifs. Ces incidents touchent les organisations soit par l'attaque de leurs systèmes en propre, soit par le biais d'attaques dirigées vers leurs prestataires et fournisseurs.

Un tel incident, s'il se produisait pour Bouygues Telecom, pourrait entraîner plusieurs impacts dont :

la divulgation de données sensibles, en particulier des données personnelles de clients ; et/ou

l'indisponibilité de services : connexion du client au réseau, ventes en boutiques, service de relation client, et systèmes d'information.

Pour s'en protéger, Bouygues Telecom a mis en place une politique de sécurité structurée autour de la gestion des habilitations d'accès aux systèmes d'information, d'un dispositif de protection destiné à faire face aux intrusions, d'un système de supervision permettant la détection des incidents de sécurité. Des contrôles sont également menés annuellement ; ils concernent la sécurité des données hébergées chez ses prestataires et partenaires. Des analyses systématiques des incidents de sécurité majeurs sont réalisées et conduisent à la mise en place de nouvelles mesures de sécurité et/ou à des revues des processus de l'entreprise.

Par ailleurs, Bouygues Telecom sensibilise régulièrement l'ensemble de ses collaborateurs, fournisseurs et partenaires à la sécurité.

Enfin, l'entreprise a souscrit depuis 2016 une assurance spécifique aux "risques Cyber".

Dans le cas d'une attaque de cette nature, l'entreprise s'exposerait alors à des impacts négatifs sur ses résultats financiers, ses activités et son image.

(a) *over-the-top service*. Service dit de contournement, consistant en la fourniture de contenus au moyen du réseau internet mais sans la participation d'un opérateur et de sa *box* à la fourniture du service

Une indisponibilité de service peut être occasionnée par la panne d'un équipement technique ou par un sinistre sur un site (réseau ou informatique). Pour y faire face, Bouygues Telecom :

- veille à la sécurité de ses sites principaux : accès restreints, protection incendie, climatisation, énergie, etc. ;
- dispose (en conditions opérationnelles) d'un plan de continuité d'activité pour ses systèmes techniques critiques Mobile et Fixe ;
- met en place une organisation de crise basée sur des astreintes dans un processus réactif et coordonné en réponse aux incidents majeurs.

En complément, l'entreprise réalise régulièrement des tests au travers d'exercices de crise. Des audits réguliers de ces dispositifs sont également menés, en coordination avec l'Anssi[1].

De tels incidents pourraient avoir pour conséquence un impact négatif sur l'image et les résultats de l'entreprise.

De nouvelles réglementations nationales et européennes concernant les données personnelles et la conformité s'appliquent à Bouygues Telecom. L'entreprise a mis en place des projets spécifiques afin d'identifier les impacts de ces réglementations et de définir la mise en œuvre d'actions associées. Ces sujets font l'objet de comités de pilotage réguliers.

Toutefois, Bouygues Telecom ne peut exclure les risques associés à tout projet (retards de planning, difficultés de mise en œuvre). En outre, une modification de la réglementation sur le démarchage vers des règles plus contraignantes entraînerait pour l'opérateur la nécessité de faire évoluer ses modes de commercialisation.

4.1.5.10 Risques Fournisseurs

De par ses différentes activités (achats de terminaux, relation client, télévente, infogérance, etc.), Bouygues Telecom est présent *via* ses fournisseurs dans plusieurs zones géographiques hors Union européenne (Asie, États-Unis, Maghreb entre autres).

L'évolution de la situation géopolitique dans certaines de ces zones pourrait avoir des impacts sur l'activité de Bouygues Telecom, son image et affecter négativement ses résultats.

Par ailleurs, la direction des achats intègre dans ses contrôles la dépendance économique et opérationnelle des fournisseurs. Les fournisseurs stratégiques font l'objet de *double sourcing* (double source d'approvisionnement) ou de mesures dédiées prises en compte dans le plan de continuité d'activité.

Néanmoins, une pénurie des composants utilisés pour la fabrication des box ou de la fibre, une augmentation significative de leur prix, ou tout autre incident significatif générant une indisponibilité de production chez un fournisseur (par exemple, une catastrophe naturelle), pourraient avoir des impacts sur le processus d'achat de Bouygues Telecom et occasionner une indisponibilité temporaire des produits. Dans ce cas, les résultats financiers pourraient en être affectés, ainsi que l'image de Bouygues Telecom.

Une évaluation des fournisseurs aux risques RSE est également menée annuellement et formalisée par une cartographie des risques *ad hoc*. Des plans d'action sont menés au regard de la criticité des évaluations (voir sur ce point les éléments communiqués au titre du plan de vigilance au chapitre 4 Facteurs de risques, partie 4.5).

L'exposition aux ondes électromagnétiques est un sujet qui préoccupe les Français et qui mobilise différentes associations. Bouygues Telecom a mis en place, dès son origine, une équipe dédiée au sujet de téléphonie mobile et santé. Son périmètre s'étend désormais à l'activité Fixe et aux ondes wifi. Cette équipe a la responsabilité de faire appliquer rigoureusement la réglementation et de réaliser une évaluation consciencieuse du risque en s'appuyant sur l'expertise collective. L'entreprise finance une recherche indépendante et communique l'ensemble des publications scientifiques sur le sujet. Cette approche du risque lié aux radiofréquences permet de rationaliser la perception des Français, aucune étude n'ayant établi à ce jour d'effet sanitaire avéré.

La perception accrue d'un risque par les consommateurs pourrait aboutir aux impacts suivants : baisse de la consommation par client et du nombre de clients, augmentation des coûts de gestion et de déploiement des sites.

Le groupe Bouygues a identifié des risques financiers potentiels et avérés relatifs aux effets du changement climatique. Il est cependant encore difficile d'en évaluer précisément leur portée. Ce constat est soutenu par de nombreux acteurs de la communauté scientifique et par l'analyse d'acteurs financiers majeurs. Ainsi, Moody's indique, que sur 2 200 milliards de dollars de dettes* évaluées en 2018, des risques environnementaux significatifs émergents (dont le changement climatique) et vont potentiellement impacter les activités des entreprises et leur capacité de remboursement. Par conséquent, la prise en compte de ces enjeux extra-financiers tend à devenir cruciale, notamment l'atteinte des objectifs internationaux en la matière.

En termes d'activité commerciale, le changement climatique en cours est, à certains égards, qualifié d'opportunité dans le sens où les entreprises qui proposeront des solutions en faveur de la transition écologique et bas carbone pourront mieux répondre aux besoins de leurs clients.

Une des conséquences les plus perceptibles du changement climatique réside dans des épisodes météorologiques extrêmes, partout sur la planète, qui ont des impacts environnementaux, sociaux (dont migrations d'origine climatique), économiques, assurantiels et politiques. L'accent peut être mis sur deux risques en lien avec les évolutions du climat :

- **le dérèglement climatique, associé au réchauffement** (élévation des températures, sécheresses et inondations, érosion des zones côtières, montée du niveau des mers, etc.), va indubitablement et progressivement affecter la résilience d'un nombre croissant d'ouvrages de BTP. Pour prévenir ce risque, Bouygues prévoit de proposer, dès que ses clients en expriment le besoin, des solutions d'adaptation des infrastructures aux dérèglements climatiques. À l'instar de la prise en compte des risques sismiques dans les zones concernées, les offres bas carbone constituent une source de différenciation commerciale dès lors que les maîtres d'ouvrage les prennent en compte. À titre d'exemples, la conception et la réalisation de bâtiments à partir de matériaux biosourcés, passifs, à énergie positive, la construction et la surélévation de digues, la conception de toitures végétalisées et/ou réflectives, ou encore l'aménagement de zones humides pour la lutte contre les îlots de chaleur représentent des opportunités d'affaires sur tous les continents. L'élévation continue des températures moyennes a également pour effet l'allongement des périodes pendant lesquelles il est possible de travailler dans les pays au climat continental ou polaire (par exemple, au Canada). Inversement, la multiplication des épisodes de canicule ou les événements météorologiques extrêmes (ouragans, inondations, etc.) perturbent l'exécution de certains chantiers, avec des impacts sur la productivité, les frais de fonctionnement, ainsi que les primes d'assurance. De même, les incertitudes météorologiques induisent le risque d'une baisse de la demande des annonceurs de TF1 pour des produits saisonniers ;
- **les conséquences géopolitiques du changement climatique :** les dérèglements du climat mettent sous tension les systèmes économiques, sociaux et politiques et contribuent à des risques d'instabilité et de conflits régionaux (relatifs au stress hydrique, par exemple), ces derniers pouvant être à l'origine d'une baisse du nombre d'opportunités commerciales dans certaines zones géographiques.

Les processus de production et de construction liés aux activités des sociétés du Groupe, ainsi que l'usage des biens et des ouvrages construits, entraînent l'émission de gaz à effet de serre. Dans un contexte probable de profondes mutations de l'économie mondiale, notamment dans le cadre de l'objectif de limitation de l'augmentation de la température en deçà de 2 °C d'ici 2100, Bouygues est également exposé à des risques dits de transition. Ces risques sont relatifs aux conséquences des transformations vers des modèles économiques plus sobres en carbone. La prise en compte de ces risques donne au Groupe des leviers d'innovation et de différenciation. Les trois principaux leviers sont les suivants :

- **fiscalité carbone :** l'adoption du principe de la "taxe carbone" en France et en Europe ou encore l'élargissement des procédures de quotas par certains des pays dans lesquels le Groupe est implanté pourraient entraîner des impacts financiers tels que l'augmentation du montant des taxes et du coût des matières premières chargées en énergie grise[c], l'obligation d'acquérir des droits d'émissions, l'accroissement des coûts d'exploitation des ouvrages, etc. À l'inverse, dans le cadre législatif de la transition énergétique, la définition d'un prix suffisamment élevé pour le carbone inciterait davantage de clients à mieux prendre en compte le coût carbone complet des ouvrages qu'ils commandent. La perspective d'une demande accrue pour des offres bas carbone (labels BBCA, E+C-, etc.) représente un avantage concurrentiel pour Bouygues qui a adopté ce positionnement depuis plusieurs années ;
- **risques d'approvisionnement :** la forte intensité carbone des industries extractives et de fabrication des matériaux de construction oblige ces dernières à s'adapter et affecte le coût d'accès à certaines matières premières primaires (produits pétroliers, sable, métaux, etc.). Des retards ou des ruptures d'approvisionnement, ainsi que la fluctuation du coût de ces matières premières, ont potentiellement des impacts financiers directs et indirects pour le secteur de la construction. Afin de maîtriser ce risque, le Groupe développe des solutions d'économie circulaire comme, par exemple, le recyclage du béton et des fraisats de route ou encore les matériaux issus de la déconstruction et des déchets de chantiers. Ces solutions d'économie circulaire sont déployées dans le cadre de plusieurs projets commerciaux ou sites d'exploitation de matériaux (Colas) ; elles permettent de réduire le niveau de dépendance aux matières premières primaires en encourageant notamment le recyclage (matières premières secondaires) et la réutilisation des matériaux (matériaux de seconde vie). Ces solutions ont vocation à se développer au cours des années à venir, à la fois grâce à un cadre réglementaire plus incitatif (feuille de route "économie circulaire" en France, en cours de promulgation, par exemple) et par la demande des clients ;
- **obligations réglementaires visant à remplacer certaines techniques existantes par des solutions moins émissives en gaz à effet de serre :** celles-ci justifient l'augmentation graduelle des dépenses liées à la recherche et développement et à l'adoption de matériaux moins émissifs (par exemple, le recours à des matériaux biosourcés). Face à un marché concurrentiel concernant les solutions bas carbone, une absence d'anticipation de cet enjeu pourrait causer une baisse de la demande pour certains produits et services proposés par Bouygues. En outre, l'accélération des effets du changement climatique incite Bouygues à développer et mettre en œuvre des solutions d'adaptation au changement climatique, ainsi que des technologies et des modèles constructifs plus résilients (bioclimatiques) partout dans le monde, et notamment dans les zones les plus exposées.

(a) couvrant les secteurs des matériaux de construction, exploration et production pétrolière, production d'acier
(b) quantité d'énergie consommée lors du cycle de vie d'un matériau ou d'un produit

Les métiers du Groupe s'organisent pour prendre en compte et maîtriser l'ensemble de ces risques, en adoptant des stratégies de construction durable : bâtiments bas carbone, efficacité énergétique active et passive (dans l'ancien et dans le neuf), aménagement d'écoquartiers, partenariats et solutions commerciales pour promouvoir la mobilité douce, etc. Les priorités de Bouygues et les actions majeures menées dans le cadre de la stratégie bas carbone du Groupe sont décrites au sein du chapitre 3 du présent document de référence.

Pour cerner les impacts des changements climatiques sur les conditions de ses activités et inciter à la mise en œuvre de politiques structurelles aux niveaux national et international, le Groupe est également partenaire et membre actif de The Shift Project (www.theshiftproject.org), *think tank* qui s'appuie sur un réseau pluridisciplinaire d'experts et d'acteurs économiques reconnus pour leurs compétences en matière d'énergie et de climat.

En complément des indications données ci-après, il convient de se reporter aux tableaux chiffrés figurant en note au chapitre 7 Les comptes du présent document, dans l'annexe aux comptes consolidés :

Note 4.5 Trésorerie et équivalents de trésorerie
Note 8.1 Répartition des emprunts portant intérêts par échéance
Note 8.2 Lignes de crédit confirmées et utilisées
Note 8.3 Liquidités au 31 décembre 2018
Note 8.4 Répartition de la dette financière courante et non courante selon nature de taux
Note 8.5 Risque de taux
Note 8.6 Répartition de la dette financière court terme et long terme par devise
Note 17 Instruments financiers

4.3.1 Gestion du risque de taux et du risque de change

Certaines structures du groupe Bouygues sont amenées à utiliser des instruments financiers de couverture dans le but de limiter l'incidence, sur leur compte de résultat, des variations de change et de taux d'intérêt. L'utilisation de ces instruments s'inscrit dans le cadre ci-après.

4.3.2 Nature des risques auxquels le Groupe est exposé

4.3.2.1 Exposition au risque de change

Globalement, le groupe Bouygues est faiblement exposé au risque de change sur les opérations commerciales courantes dans la mesure où l'activité à l'international (Bouygues Construction et Colas principalement) ne donne pas lieu à exportation. Selon les possibilités, les contrats facturés en devises donnent lieu à des dépenses dans la même devise. C'est le cas notamment pour la plupart des chantiers exécutés à l'étranger, dont la part de dépenses de sous-traitance et de fournitures en monnaie locale est prépondérante sur la part de dépenses en euros. L'exposition au risque de change se résume à la marge sur les marchés et aux études réalisées en France. Par ailleurs, une vigilance particulière est portée aux risques relatifs aux avoirs du Groupe en monnaies non convertibles et, plus généralement, aux risques pays.

4.3.2.2 Exposition au risque de taux

La charge financière du groupe Bouygues est peu sensible à la variation des taux d'intérêt. L'essentiel de son endettement est à taux fixe grâce à des emprunts obligataires à taux fixe (cf. note 8 du chapitre 7 Les comptes, annexe aux comptes consolidés) et à un portefeuille d'instruments de couverture de taux permettant de transformer la dette à taux variable en dette à taux fixe.

La charge financière du Groupe ne serait que peu affectée par une fluctuation des taux d'intérêt européens ou par une évolution divergente de ceux-ci par rapport aux taux d'intérêt dans les principales devises hors de la zone euro.

Les dettes financières à taux variable figurant au bilan sont, en moyenne sur l'exercice, inférieures à la trésorerie disponible placée également à taux variable.

4.3.2.3 Exposition au risque sur matières premières

Globalement, le groupe Bouygues est faiblement exposé au risque sur matières premières. La principale exposition relève de l'activité routière (sensibilité à l'évolution du coût des produits pétroliers), suivie des activités de Sécurité signalisation et Ferroviaire (sensibilité à l'évolution du coût de certains métaux). Des opérations de couverture sont mises en place ponctuellement dans le cadre de contrats spécifiques.

4.3.3 Principes communs relatifs aux instruments financiers de couverture

Les instruments utilisés sont limités aux produits suivants : achats et ventes à terme de devises, *swaps* de devise, achats d'options de change dans le cadre de la couverture du risque de change ; *swaps* de taux d'intérêt, *future rate agreements*, achat de *caps* et de tunnels dans le cadre de la couverture du risque de taux ; achats et vente à terme de contrats, swaps et options sur matières premières dans le cadre de la couverture du risque sur matières premières.

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, au risque de taux et au risque sur matières premières font l'objet d'états de *reporting* spécifiques à destination des organes de direction et de contrôle des sociétés concernées.

4.3.4 Règles de couverture

(cf. note 17 du chapitre 7 Les comptes, annexe aux comptes consolidés)

Le principe appliqué au sein du groupe Bouygues est de couvrir systématiquement les risques de change résiduels découlant des opérations commerciales. Lorsque les flux sont certains, le risque de change est couvert par des achats ou des ventes à terme, ou par des swaps de devises. Pour certains contrats importants, une couverture optionnelle peut être mise en place préalablement à l'obtention définitive de l'affaire ; si le sous-jacent de la couverture disparaît (prestation non réalisée, commande annulée, etc.), l'opération de couverture est immédiatement dénouée.

Dans un souci de rationalisation, les positions de change de certaines entités du Groupe peuvent être gérées de façon centralisée et, le cas échéant, les positions symétriques peuvent être compensées.

Les produits dérivés de change ne sont utilisés qu'aux seules fins de couverture.

(cf. note 17 du chapitre 7 Les comptes, annexe aux comptes consolidés)

Le principe est de couvrir, au niveau de chaque sous-groupe, tout ou partie des actifs ou des passifs financiers dans la mesure où ces derniers présentent un caractère prévisible et récurrent.

L'objectif est de sécuriser le résultat financier futur en fixant le coût de la dette par des swaps, des *future rate agreements* ou, en le limitant par des *caps*, pour une durée liée à celle des passifs financiers à couvrir.

Comme pour le risque de change, toujours dans un but de rationalisation, les positions de taux de certaines entités du Groupe peuvent être gérées de façon centralisée et partiellement compensées.

(cf. note 17 du chapitre 7 Les comptes, annexe aux comptes consolidés)

Le principe est de couvrir au niveau de chaque sous-groupe, tout ou partie de l'exposition de contrats spécifiques aux variations du coût des matières premières (notamment dans le cadre de l'activité routière).

4.3.5 Méthodes de comptabilisation

En règle générale, les instruments financiers utilisés par le Groupe font l'objet d'une comptabilité de couverture. Ainsi, ils donnent lieu à la mise en place d'une documentation de relation de couverture conformément aux dispositions de la norme IFRS 9. 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.

Au 31 décembre 2018, la valeur de marché *(net present value)* du portefeuille d'instruments financiers de couverture est de (35) 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 : 1 million d'euros ;
- opérations s'inscrivant dans le cadre d'une relation de couverture de flux de trésorerie : (36) millions d'euros ;
- opérations s'inscrivant dans le cadre d'une relation de couverture d'investissements nets à l'étranger : 0 million d'euros.

En cas de translation de la courbe des taux de + 1 % (et respectivement - 1 %), la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à 9 millions d'euros (respectivement (83) millions d'euros).

En cas d'évolution de 1 % de l'euro (et respectivement - 1 %) par rapport à chacune des autres devises, la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à (36) millions d'euros (respectivement (34) millions d'euros).

Les calculs ont été effectués par le Groupe ou obtenus de contreparties bancaires avec lesquelles ils ont été contractés.

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.

Au 31 décembre 2018, la trésorerie disponible s'élève à 2 676 millions d'euros (y compris (14) millions d'euros d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net), auxquels s'ajoute un montant de 7 344 millions d'euros de lignes bancaires confirmées et non utilisées à cette date. Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

Ces 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 SA, à l'exception du financement de l'acquisition de Miller McAsphalt par Colas au Canada (410 millions d'euros) qui comporte temporairement un covenant de levier en dette sur EBITDA.

Les emprunts obligataires à échéance 2018, 2019, 2022, 2023, 2026 et 2027 comportent une clause de *change of control* (changement de contrôle de Bouygues SA). Les dettes obligataires de Bouygues bénéficient de la note long terme BBB+ *(positive outlook)* de Standard & Poor's. Les dettes obligataires de Bouygues à échéance 2022, 2023 et 2027 bénéficient de la note long terme A3 de Moody's.

Se reporter à la note 8 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 7 du présent document, "Dettes financières non courantes et courantes") et aux indications sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence sur le cours d'une offre publique, à la rubrique 6.1.4 Informations sur la société du chapitre 6, où sont abordées de façon plus détaillée les incidences d'un changement de contrôle.

Les sociétés du groupe Bouygues sont engagées dans divers procès et réclamations dans le cours normal de leurs activités. Les risques ont été évalués sur la base des expériences passées et de l'analyse des services et conseils juridiques du Groupe. À ce jour, il n'existe pas, à la connaissance de la société, un fait exceptionnel ou litige susceptible d'affecter substantiellement l'activité, le patrimoine, les résultats et la situation financière du Groupe dans son ensemble. Les litiges sont examinés régulièrement, notamment lorsque des faits nouveaux surviennent. Les montants provisionnés apparaissent adéquats au regard de ces évaluations (cf. note 6 du chapitre 7 Les comptes, annexe aux comptes consolidés). Le Groupe met en œuvre tous les moyens légaux pour assurer la défense de ses intérêts légitimes. Le détail des litiges provisionnés et de ceux qui ne le sont pas n'est pas communiqué, une telle information étant susceptible d'avoir une incidence sur l'issue de certains contentieux en cours.

4.4.1 Bouygues Construction

Bouygues Travaux Publics a été déclarée coupable par la cour d'appel de Caen, le 20 mars 2017, de travail dissimulé et prêt illicite de main-d'œuvre et a été condamnée au paiement d'une amende de 29 950 euros.

La société Bouygues Bâtiment Grand Ouest (ex-Quille Construction) a été relaxée pour l'ensemble des infractions à la législation du travail pour lesquelles elle comparaissait devant la cour d'appel.

Bouygues Travaux Publics a formé un pourvoi en cassation contre la décision de la cour d'appel. Le 8 janvier, la Cour de cassation a posé une question préjudicielle à la Cour de justice de l'Union européenne et a sursis à statuer.

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 total estimé par la Région à 358 000 000 euros sur la base d'une responsabilité *in solidum* des co-auteurs du dommage, à savoir, les entreprises et les personnes physiques condamnées pour comportement anticoncurrentiel.

Par un jugement du 17 décembre 2013, le tribunal de grande instance de Paris a déclaré la Région Île-de-France irrecevable en ses demandes. Cette dernière a interjeté appel le 22 janvier 2014 devant la cour d'appel de Paris. Néanmoins, suite à l'intervention du préfet d'Île-de-France, le Tribunal des conflits a jugé, le 16 novembre 2015, que ce litige relevait des juridictions administratives.

Les sociétés du groupe Bouygues ont ainsi été informées, le 2 mai 2017, que le tribunal administratif de Paris avait été saisi, le 28 mars 2017, par la Région Île-de-France de 85 requêtes différentes (une par lycée concerné) aux fins de condamnation *in solidum* de l'ensemble des co-auteurs du dommage au paiement d'une indemnité d'un montant de 16,4 % du prix payé pour chaque lycée.

Le dossier est en cours d'instruction et aucune date d'audience n'est encore fixée.

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 devant le tribunal administratif de Paris, 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 lots relatifs à ce projet.

Le 31 mai 2016, le tribunal administratif de Paris a rejeté l'ensemble des demandes de la SNCF. Cette dernière a relevé appel de cette décision. Le 29 décembre 2017, la cour administrative d'appel a rejeté l'ensemble des demandes de la SNCF. Le 28 février 2018, SNCF Mobilités a formé un pourvoi devant le Conseil d'État contre l'arrêt de la cour administrative d'appel de Paris. Cette affaire a fait l'objet d'un échange de mémoires en 2018.

À la suite d'un retard dans la livraison d'un *data centre* (centre de stockage informatique) à Dublin, le groupe Kuok a résilié le contrat conclu avec Bouygues E&S Ireland Ltd. Une première procédure (adjudication) a été engagée à l'initiative du groupe Kuok pour obtenir des pénalités de retard. Le groupe Kuok ayant obtenu satisfaction, Bouygues E&S Ireland Ltd a contesté l'adjudication dans le cadre d'un arbitrage actuellement en cours.

En novembre 2018, le groupe Kuok a lancé une deuxième adjudication à l'encontre de Bouygues E&S Ireland Ltd, qui a été condamnée au paiement du solde des intérêts de retard.

En 2018, Bouygues Construction et Colas Rail ont acheté Alpiq Engineering Services (acquisition de la totalité des titres de Alpiq InTec AG et Kraftanlagen München GmbH) auprès d'Alpiq Holding AG et Alpiq Deutschland GMBH. Le *closing* de la transaction a eu lieu le 31 juillet 2018. Après le *closing*, les parties devaient ajuster le prix d'acquisition en fonction des résultats définitifs des entreprises acquises au moment du *closing*.

Les parties ont des opinions divergentes quant à l'ajustement du prix d'acquisition : Bouygues Construction et Colas Rail réclament un paiement de 205,1 millions de CHF à Alpiq Holding AG et Alpiq Deutschland GMBH tandis que celles-ci réclament un paiement de 12,9 millions de CHF à Bouygues Construction et Colas Rail.

Les parties n'ayant pu résoudre ce différend à l'amiable, l'affaire a été soumise à l'arbitrage le 12 février 2019, conformément au Règlement d'arbitrage international des chambres de commerce suisses, les parties poursuivant leurs demandes de paiement respectives.

4.4.2 Bouygues Immobilier

Ce litige portait sur des travaux de dépollution de l'opération *Grand Sillon* à Saint-Malo (Ille-et-Vilaine) : la découverte de cyanure lors des excavations réalisées en début de chantier a généré un retard très significatif (vingt-huit mois) et des surcoûts qui ont été supportés par une filiale de Bouygues Immobilier. Des retards de livraison importants ont été subis par ses clients, notamment par l'acquéreur de l'hôtel construit sur le site. Deux procédures – l'une en demande et l'autre en défense – ont été lancées pour apprécier l'étendue des préjudices subis du fait des travaux inhérents à la dépollution du site et du fait des retards qui en ont résulté. Ce dossier a fait l'objet en 2018 d'une transaction mettant un terme définitif aux procédures en cours devant le tribunal de grande instance de Nanterre et la cour d'appel de Versailles.

Suite au dépôt du rapport des experts judiciaires, Bouygues Immobilier a demandé l'indemnisation de son préjudice aux intervenants car Bouygues Immobilier a été également assigné par l'assureur de l'hôtel, ainsi que l'architecte.

Les procédures sont en cours.

À Rouen (Seine-Maritime), des désordres ont été causés aux riverains d'une opération située 21 rue Verte, à l'occasion de travaux de forage de pieux qui ont bloqué l'écoulement d'une source (fissuration sur la façade d'un hôtel notamment). Deux expertises ont été diligentées, l'une à l'initiative de Bouygues Immobilier pour déterminer l'origine du sinistre et le coût des travaux de reprise nécessaires, l'autre à l'initiative de l'hôtel visant à faire évaluer le préjudice commercial et financier subi pour la perte d'exploitation.

À la suite de la chute d'un balcon et de malfaçons en façades, des accords transactionnels ont été signés avec les propriétaires à l'exception de la Société d'Investissement Demare, qui a demandé une expertise judiciaire toujours en cours. Cette procédure n'a pas d'enjeu significatif.

Bouygues Immobilier Polska s'est vu notifier une demande d'arbitrage devant la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris à la demande d'OCP Holding, acquéreur d'un immeuble de bureaux, loué entièrement à TPSA Orange à Varsovie, pour des désordres estimés à 18 165 000 euros, sauf à parfaire. Ces désordres affecteraient la façade, les fenêtres ainsi que les capteurs électro-magnétiques des portes et des fenêtres de l'immeuble, lesquels généreraient, selon la plaignante, une dépréciation de la valeur de l'immeuble et d'importants désagréments pour Orange ayant conduit cette dernière à réclamer une baisse de son loyer à OCP.

4.4.3 Colas

4.4.3.1 Hongrie : dossier devant le Conseil de la concurrence hongrois et dommages et intérêts réclamés dans ce cadre

Entre 2004 et 2012, le Conseil de la concurrence hongrois a condamné une dizaine de sociétés hongroises, dont les filiales de Colas, pour ententes illégales conclues à l'occasion d'appels d'offres relatifs à des marchés publics. Les sanctions infligées ont été payées. Dans le prolongement de ces différentes décisions, certaines des sous-filiales hongroises de Colas ont fait l'objet de demandes de plusieurs sociétés réclamant des dommages et intérêts devant les tribunaux hongrois en réparation du préjudice prétendument subi du fait de ces ententes. Il reste toujours deux affaires en cours (i) l'une concernant la Ville de Budapest et (ii) l'autre concernant désormais le seul État hongrois (autoroute M3) devant la Cour de Budapest.

Fin 2009, l'Urssaf a notifié à Colas un redressement concernant des allégements de charges sociales liés aux dispositifs "TEPA" et "Fillon" au titre des exercices 2006 à 2008. L'Urssaf demande le paiement de tous les allégements de charges sociales relatifs à ces dispositifs, dès le premier euro, sous forme d'une taxation forfaitaire, notamment au motif que les sociétés du Groupe concernées n'auraient pas délivré les informations nécessaires sous forme dématérialisée. Selon l'Urssaf, cette délivrance d'information sous forme dématérialisée est exigée par le Code de la Sécurité sociale. Colas et ses filiales estiment que les conditions d'une taxation forfaitaire prévue par l'article R. 242 du Code de la Sécurité sociale ne sont pas réunies, dès lors qu'elles ont remis au format papier les documents ou justificatifs nécessaires à la réalisation du contrôle et que leur présentation en permettait l'exploitation. Le montant afférent à ce redressement en ce compris les majorations de retard est évalué au 31 décembre 2018 à 60,5 millions d'euros. Les tribunaux de la Sécurité sociale sont saisis de ce contentieux.

L'Agence du Revenu du Canada conteste la déductibilité des frais d'assistance technique facturés par Colas maison mère à sa filiale Colas Canada Inc. au motif notamment que le montant de ces frais est excessif et que la documentation supportant ces frais est insuffisante. Les avis de cotisations concernant les années 2004 à 2007, qui contestaient toute la déductibilité des frais encourus, ont fait l'objet d'un recours à la procédure amiable prévue par la convention fiscale franco-canadienne. Les autorités française et canadienne se sont mises d'accord sur un taux d'assistance technique très proche du taux facturé. Pour les exercices 2008 à 2012, le taux accepté par l'Agence du Revenu du Canada a été contesté par Colas Canada Inc. dans le cadre de la procédure amiable. Le contrôle fiscal de Colas Canada Inc. pour les années 2013 à 2015 est toujours en cours. Les montants en jeu à fin 2018 s'élèvent à une douzaine de millions d'euros.

En 2017, un audit interne puis une enquête externe sollicitée par Colas Rail, filiale de Colas, ont mis en évidence qu'au sein d'une filiale étrangère de Colas Rail, des paiements suspects en euros et en monnaie locale ont été effectués au profit de consultants locaux. Colas Rail a déposé plainte en France. Les contrats de ces consultants ont été dénoncés et tout paiement interdit. En accord avec le client, Colas Rail a transféré le contrat de construction sans impact économique significatif pour le groupe Colas. L'enquête consécutive à la plainte de Colas Rail est en cours.

Le 1er juillet 2014, Colas SA a informé volontairement le gouvernement américain qu'elle avait découvert que des personnes de Colas Djibouti, filiale de Colas, s'étaient livrées à des pratiques non conformes et inappropriées lors de l'exécution de contrats et de sous-contrats du gouvernement américain entre 2012 et mi-2014. Depuis lors, Colas SA coopère avec le gouvernement et le ministère de la Justice des États-Unis dans l'enquête sur cette affaire.

4.4.4 TF1

Plainte pour position dominante sur le marché de la publicité

Les groupes Canal +, M6 et NextRadioTV ont chacun déposé plainte contre TF1 auprès de l'Autorité de la concurrence pour abus de position dominante sur le marché de la publicité télévisuelle. TF1 Publicité a été auditionnée. Toutes ces plaintes ont été rejetées à l'exclusion de celle de M6 (introduite en 2014), toujours en cours d'instruction.

Plainte pour entente

Les groupes Canal Plus, D8 et D17 ont saisi l'Autorité de la concurrence, le 6 décembre 2013, de pratiques mises en œuvre par TF1, M6 et France Télévisions, qui seraient constitutives d'une entente. Les plaignants considèrent que les contrats de coproduction, conclus par TF1, M6 et le groupe France Télévisions avec les producteurs de films EOF, constituent des accords verticaux dont certaines dispositions (par exemple, les clauses de priorité ou de préemption) auraient un effet cumulatif d'exclusion au détriment des autres chaînes en clair. Cette "entente verticale" entre chacun des groupes de télévision en clair et les producteurs aurait pour effet d'exclure ou de limiter la capacité des autres chaînes à acquérir ces droits.

L'Autorité de la concurrence a adressé une notification de griefs à TF1. Depuis, les rapporteurs ont conclu au non-lieu et une audience s'est tenue. L'affaire est mise en délibéré.

Orange a assigné Free devant le tribunal de grande instance de Paris au titre d'une "contrefaçon de brevets européens". Free aurait frauduleusement utilisé deux brevets détenus par Orange, qui permettraient d'éviter que les vidéos présélectionnées par un internaute ne soient immédiatement téléchargées alors que son choix n'est pas définitivement arrêté, et ainsi d'économiser de la bande passante. Ce procédé serait mis en œuvre par Free dans le cadre des services de télévision de rattrapage.

Orange sollicite la condamnation de Free à réparer le préjudice subi, évalué à une somme de 138 millions d'euros de dommages et intérêts.

Free a fait intervenir dans la procédure les sociétés éditrices des services de télévision de rattrapage des principales chaînes dont TF1, dans la mesure où elle considère que *"les conditions dans lesquelles sont exploitées les plateformes de télévision de rattrapage sont définies et mises en œuvre par les chaînes de télévision"* et non par elle, en tant que fournisseur d'accès.

Le 8 janvier 2018, Orange s'est désistée de son instance contre Free qui a accepté ce désistement. Les sociétés e-TF1 et TF1 Distribution ont demandé au juge de la mise en état d'acter la fin de l'instance engagée.

4.4.5 Bouygues Telecom

Suite à la signature par Bouygues Telecom et SFR, le 31 janvier 2014, d'un accord de mutualisation conclu avec SFR sur une partie des réseaux d'accès mobiles, Orange a saisi l'Autorité de la concurrence le 29 avril 2014 pour dénoncer le caractère prétendument anticoncurrentiel de cet accord. Orange demandait à l'Autorité de la concurrence de prononcer, à titre de mesures conservatoires, un certain nombre d'injonctions à l'encontre de Bouygues Telecom et SFR, notamment la suspension de la mise en œuvre de l'accord. Par une décision rendue le 25 septembre 2014, l'Autorité de la concurrence a rejeté la demande de mesures conservatoires d'Orange, renvoyant l'affaire pour instruction au fond. Le recours en annulation et réformation formé par Orange a été rejeté par la cour d'appel de Paris par un arrêt du 5 février 2015. Sur pourvoi d'Orange, la Cour de cassation a confirmé la décision de la cour d'appel de Paris selon un arrêt du 4 octobre 2016. Orange s'est désistée de sa saisine au fond le 25 janvier 2018, ce dont l'Autorité lui a donné acte par décision du 31 janvier 2018.

- Dans le cadre de la décision de l'Autorité de la concurrence du 30 octobre 2014 ayant autorisé le rachat de SFR par le groupe Numericable, ce dernier a souscrit des engagements relatifs au contrat de co-investissement pour le déploiement d'un réseau FTTH[a] en zone très dense conclu avec Bouygues Telecom le 9 novembre 2010. Bouygues Telecom a dénoncé, par une plainte, le non-respect de ces engagements qui a donné lieu à une auto-saisine de l'Autorité de la concurrence en date du 5 octobre 2015. Par une décision du 8 mars 2017, l'Autorité de la concurrence a constaté la gravité des manquements dans l'exécution desdits engagements et décidé d'infliger au groupe Altice/SFR une sanction pécuniaire de 40 millions d'euros assortie de plusieurs injonctions sous astreinte. Le Conseil d'État a ensuite confirmé, dans une décision du 28 septembre 2017, la décision d'injonction et de sanction prononcée par l'Autorité. En octobre 2017, Bouygues Telecom a formé une demande d'arbitrage à l'encontre de SFR dans le cadre du contrat de co-investissements précité en réparation du préjudice subi. Dans le cadre du protocole d'accord signé en décembre 2018 entre Bouygues Telecom et le groupe Altice/SFR pour mettre fin à un ensemble de litiges, Bouygues Telecom s'est désistée de ses demandes formées devant le tribunal arbitral.
- En novembre 2014, Bouygues Telecom a assigné la société Free Mobile devant le tribunal de commerce de Paris, sur le fondement de la concurrence déloyale, en dénonçant les pratiques trompeuses relatives au bridage ciblé de certains usages internet, mises en œuvre par Free Mobile sur le réseau en itinérance d'Orange. Avec ce niveau de débit, les usages internet sont tellement dégradés que l'accès à Internet est compromis. Bouygues Telecom reproche ainsi à Free Mobile une violation du cadre réglementaire européen sur la neutralité du Net[b] et un défaut d'information des consommateurs, et demande la réparation de son préjudice qui s'élève à 719 millions d'euros. Les plaidoiries ont eu lieu au cours du deuxième trimestre 2018. Le 1er mars 2019, le tribunal de commerce de Paris a débouté Bouygues Telecom de l'ensemble de ses demandes et l'a condamnée à verser à Free Mobile une somme de 350 000 euros au titre des frais de justice.
- En juillet 2015, Bouygues Telecom a assigné les sociétés NC Numericable et Completel devant le tribunal de commerce de Paris pour contester un certain nombre de pratiques mises en œuvre par ces sociétés dans le cadre de l'accès au réseau câblé de Numericable. Bouygues Telecom sollicitait la suppression des conditions contractuelles et facturations contestées, ainsi que la réparation de ses préjudices. Numericable avait elle-même formé une demande reconventionnelle contre Bouygues Telecom pour obtenir le paiement de diverses sommes. Un accord transactionnel a été signé mettant fin à la procédure en cours. Dans le cadre du protocole d'accord signé en décembre 2018 entre Bouygues Telecom et le groupe Altice/SFR pour mettre fin à un ensemble de litiges, Bouygues Telecom, NC Numericable et Completel se sont désistées de leurs demandes réciproques formées devant le tribunal de commerce.
- En novembre 2015, sur le fondement de la concurrence déloyale, la société Free a assigné Bouygues Telecom devant le tribunal de commerce de Paris pour dénoncer les communications de Bouygues Telecom sur son offre ADSL et a évalué son préjudice à 275 millions d'euros.

- Bouygues Telecom a déposé le 23 mai 2013 un recours pour excès de pouvoir devant le Conseil d'État contre le décret n° 2013-238 du 22 mars 2013 (modifiant le décret n° 2007-1532 du 24 octobre 2007) fixant le montant de la redevance applicable aux fréquences 1 800 MHz. Bouygues Telecom demandait l'annulation de ce décret qui augmentait très fortement le montant de la part fixe de la redevance des fréquences 1 800 MHz. Par une décision du 29 décembre 2014, le Conseil d'État a annulé le décret attaqué. Depuis cette annulation, la redevance applicable aux fréquences 1 800 MHz a fait l'objet d'un nouveau texte (décret n° 2018-825 du 28 septembre 2018), qui a maintenu la part fixe de la redevance au niveau précédent.
- Suivant un courrier en date du 4 décembre 2015, Bouygues Telecom a formé une demande préalable auprès du Premier ministre en vue d'obtenir l'indemnisation de son préjudice du fait de l'absence d'encadrement de l'itinérance de Free Mobile. Le dommage de Bouygues Telecom est évalué à 2,285 milliards d'euros. En l'absence de réponse, Bouygues Telecom a déposé en avril 2016 une requête indemnitaire devant le tribunal administratif de Paris. Par ordonnance en date du 24 janvier 2018, le tribunal a décidé qu'aucun moyen nouveau ne pourra plus être invoqué à compter du 30 avril 2018. Cette procédure est en cours.
- Par décision en date du 19 octobre 2016, l'Arcep a ouvert une procédure de sanction, au titre du non-respect du calendrier de déploiement d'un réseau mutualisé 2G/3G en zones blanches. Cette procédure est toujours en cours.
- Par décision en date du 21 février 2018, l'Arcep a ouvert une procédure d'instruction, sur le fondement des articles L. 36-11 et D. 594 du Code des Postes et des communications électroniques, concernant la mise en œuvre des dispositions du règlement européen n° 2015/2120 relatives à un Internet ouvert. L'instruction est en cours.

(a) *Fibre To The Home*, fibre optique jusqu'à l'abonné
(b) Règlement (UE) 2015/2120 du Parlement européen et du Conseil, article 3, § 3, et Lignes directrices du BEREC *(Body of European Regulators for Electronic Communications)* pour la mise en œuvre par les régulateurs nationaux des règles européennes en matière de neutralité de l'Internet, p. 21, § 77

Un distributeur spécialisé (la société Tel and Com), dont le contrat n'a pas été renouvelé à son échéance au 31 décembre 2013, avait assigné Bouygues Telecom le 10 novembre 2015, devant le tribunal de commerce de Paris, sur le fondement d'une rupture brutale de relations commerciales établies. Tel and Com contestait le point de départ des délais de préavis et reprochait à Bouygues Telecom de ne pas avoir respecté un délai de préavis suffisant. Tel and Com revendiquait le paiement à titre de réparation de son préjudice de la somme de 125,7 millions d'euros, outre le paiement d'une somme de 8,7 millions d'euros qu'elle estime due au titre des dispositions du contrat. Le tribunal de commerce a rendu son jugement le 16 octobre 2017 et a conclu que le préavis de neuf mois était insuffisant. En conséquence, il condamne Bouygues Telecom à verser 7,7 millions d'euros à titre de dommages et intérêts mais il reconnaît par ailleurs que Tel and Com devait certaines sommes à Bouygues Telecom (environ 9,1 millions d'euros) au titre de dispositions contractuelles non respectées. Tel and Com a, *in fine*, payé à Bouygues Telecom une somme d'environ 1,4 million d'euros. Le tribunal a également prononcé l'exécution provisoire de ce jugement. Tel and Com a interjeté appel de cette décision et la procédure se poursuit devant la cour d'appel de Paris.

- Bouygues Telecom est intervenante devant le tribunal de commerce de Paris, dans le cadre d'une action introduite contre Apple par le ministre de l'Économie, sur le fondement des dispositions de l'article L. 442-6 I 2° du Code de commerce, à l'encontre de certaines clauses du contrat de fourniture de terminaux conclu entre Apple et Bouygues Telecom. La procédure se poursuit devant le tribunal.
- Une société américaine, gestionnaire d'un portefeuille de brevets, a assigné Bouygues Telecom en octobre 2017, puis en janvier 2018, devant le tribunal de grande instance de Paris, pour contrefaçon de trois brevets dont elle se prétend propriétaire, qui seraient prétendument mis en œuvre dans les équipements de ses réseaux DSL et 4G. La société plaignante se limite à ce stade à demander des informations et à présenter des demandes financières à l'encontre de Bouygues Telecom. Bouygues Telecom et ses fournisseurs équipementiers intervenant à la procédure contestent les demandes de la société plaignante et notamment la validité et l'opposabilité de ces brevets et sollicitent pour deux d'entre eux un sursis à statuer dans l'attente des résultats d'autres procédures relatives à ces brevets à l'étranger. Les trois procédures sont en cours.

4.5.1 Introduction

La loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre oblige certaines sociétés (dont Bouygues SA) à établir et mettre en œuvre de manière effective un plan de vigilance comportant les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, l'environnement résultant des activités de la société et de ses filiales, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

Ces enjeux constituent une préoccupation forte au sein du groupe Bouygues. Ainsi, le respect des personnes et de l'environnement est une valeur essentielle qui fait l'objet de dispositions spécifiques du code d'éthique du Groupe. Le code d'éthique a été mis à jour en 2017 afin d'intégrer en particulier le devoir de vigilance. Il est disponible à la fois sur les sites intranet et internet de Bouygues.

La charte des ressources humaines de Bouygues insiste par ailleurs sur la préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs.

La société mère a mis en place au niveau du Groupe une charte RSE fournisseurs et sous-traitants, actualisée en 2015, qui affirme les principaux engagements que les fournisseurs et sous-traitants souhaitant travailler avec le Groupe se doivent de respecter. Elle constitue un levier important de la politique RSE du Groupe. Plus généralement, les enjeux couverts par la loi sur le devoir de vigilance sont pris en compte dans la conduite des activités des métiers (cf. chapitre 3 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) du présent document de référence) sous la double supervision du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat (comité du conseil d'administration de Bouygues SA) et du comité Développement durable présidé par l'un des trois directeurs généraux délégués.

En complément de ce dispositif, chaque métier met en place une politique RSE adaptée à ses enjeux propres, notamment sous la forme de feuilles de route RSE et de démarches Qualité - Sécurité - Environnement afin de prendre en compte les spécificités de ses activités et impacts.

Le présent plan de vigilance de Bouygues SA concerne les sociétés du Groupe et intègre par conséquent les activités de ses cinq filiales (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1, Bouygues Telecom). Le plan envisage également les activités des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie lorsque ces activités sont en lien avec le groupe Bouygues.

La méthodologie à mettre en œuvre dans le cadre de l'élaboration de ce plan a été définie par Bouygues SA en prenant en compte le plan 2018. Son contenu a été élaboré sur la base des contributions de représentants des directions RSE, Juridique, Achats et Risques des métiers. Ce plan avait été soumis pour avis à un comité d'une dizaine de représentants des parties prenantes de Bouygues (ONG, fournisseur, syndicat, experts de l'audit social, des achats responsables, etc.) en avril 2018, et dont le compte rendu a nourri la réflexion pour l'élaboration de la deuxième édition de ce plan.

4.5.2 Cartographie des risques/Actions de prévention et d'atténuation/ Évaluation des fournisseurs et sous-traitants/Compte rendu de mise en œuvre

Chaque métier a bâti sa cartographie des risques destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les principaux risques pouvant exister dans les trois domaines inclus dans le périmètre de la loi du 27 mars 2017. Les métiers se sont focalisés sur les risques d'atteintes graves pouvant résulter de leurs activités et de celles des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie. Il s'agit par conséquent des risques majeurs identifiés dans ces domaines.

La synthèse de ces cartographies est présentée ci-après pour chacun des métiers ; elle décrit les grands facteurs de risques, les principales mesures de prévention ou d'atténuation existantes et les mesures complémentaires restant à mettre en œuvre, lesquelles constituent avec les mesures déjà en place, les actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves requises par la loi.

De nombreux éléments pouvant faire partie du plan de vigilance de Bouygues SA font déjà l'objet de développements importants au chapitre 3 du présent document de référence ("DPEF"). Il convient par conséquent de se référer sur certains points à ces dispositions pour obtenir des informations plus détaillées. En outre, le présent document ne constitue qu'une synthèse et certaines mesures existantes ne sont pas relatées ci-après.

4.5.3 Bouygues Construction

Il existe chez Bouygues Construction un risque de non-respect des droits humains qui concerne principalement les fournisseurs et sous-traitants, en particulier à l'international (recours au travail illégal, travail des enfants, travail forcé, etc.).

Afin de traiter ce risque, Bouygues Construction met en œuvre sur ses chantiers le label Top Site, label interne déployé à partir de 2018 sur les principaux sites de Bouygues Construction et qui permet des mesures contraignantes et des contrôles juridiques (cf. chapitre 3). Il applique également la charte RSE fournisseurs et sous-traitants du Groupe, systématiquement annexée aux contrats. Ses prescriptions constituent une exigence dont le non-respect peut donner lieu à des sanctions pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat.

Bouygues Construction veille par ailleurs au respect des obligations RSE qu'elle impose à ses partenaires par le biais d'audits externes (contrat-cadre SGS).

Les standards internes de Bouygues Construction interdisent la rétention des papiers d'identité et demandent de mettre à disposition des compagnons un espace sécurisé où ils peuvent stocker et accéder à ces documents.

Bouygues Construction fait également appel à "Attestation Légale"[a], plateforme de collecte de documents administratifs (dont certains sont relatifs à la lutte contre le travail illégal), afin de s'assurer de la conformité des sous-traitants à leurs obligations légales françaises.

Enfin, dans le cadre de la lutte contre le travail illégal, Bouygues Construction effectue des contrôles d'identité sur ses chantiers, y compris auprès des sous-traitants.

La protection des données personnelles, qu'elles concernent les salariés du groupe Bouygues Construction ou des tiers, fait l'objet d'une organisation spécifique et d'un programme de mise en conformité avec les dispositions du nouveau Règlement européen (RGPD) entré en vigueur en mai 2018.

Une certification BCR (*Binding Corporate Rules*)[b] auprès de la Cnil[c] est en cours de formalisation.

La sûreté des collaborateurs est assurée pour les projets, aussi bien à l'international qu'en France, à travers une organisation dédiée. La politique de sûreté se traduit par la mise en place d'une veille, analyse, formation et d'un suivi des collaborateurs et partenaires dans les zones géographiques sensibles.

Dans l'environnement complexe des opérations conduites par Bouygues Construction, les risques les plus importants concernent les accidents du travail et les maladies professionnelles (activité propre et activités sous-traitées). Ces risques sont gérés par le biais de la politique Santé – Sécurité de Bouygues Construction. Cette politique se décline à travers un système de management Santé – Sécurité certifié par Afnor, certification suivant le référentiel Ohsas 18001 ou Iso 45001 pour l'ensemble des entités opérationnelles. Bouygues Construction a élaboré également "douze fondamentaux Santé/Sécurité" applicables et déclinés par toutes les entités du Groupe. Ainsi, une politique de port systématique des équipements de protection individuels (EPI) est déployée au niveau du groupe Bouygues Construction. Des actions de formation auprès des entités opérationnelles et des fonctions support concernées sont aussi pilotées au niveau de Bouygues Construction. Des clauses "Santé Sécurité" sont insérées dans les contrats cadres avec les entreprises de travail temporaire en France. Les activités de R&D et Innovation contribuent à cette politique par l'expérimentation de dispositifs tels que l'exosquelette, le "bras zéro G" ou encore le développement d'un prototype pour une nouvelle génération de banche[d] (B18).

Un protocole de *reporting* des accidents/incidents vient compléter le dispositif de pilotage de la politique de Santé – Sécurité de Bouygues Construction.

Des exigences minimales conformes aux recommandations de l'Organisation internationale du Travail (OIT) définissent les conditions d'hébergement des compagnons et sous-traitants dans les bases vie de Bouygues Construction.

(a) https://www2.attestationlegale.fr/
(b) politique de protection des données intra-Groupe en matière de transferts de données personnelles hors de l'Union européenne
(c) Commission nationale de l'informatique et des libertés
(d) coffrage de bois ou de métal servant à la construction de murs en pisé ou en béton

Ces exigences font l'objet de contrôles réguliers et sont un critère obligatoire de la labellisation Top Site.

Les prescriptions en matière de Santé – Sécurité sont imposées aux sous-traitants et fournisseurs par l'application de la charte RSE et de dispositions contractuelles spécifiques si nécessaire. Des évaluations des fournisseurs sont effectuées au moyen d'audits externes (portails Achats Internationaux, contrat-cadre SGS).

Le risque principal est relatif à la pollution environnementale des sites (déchets, eau, etc.) et des avoisinants (pollution sonore, qualité de l'air, rejet de l'eau, etc.).

Ce risque est traité selon deux processus internes :

- la certification iso 14001 : cette certification fait l'objet d'un indicateur de performance extra-financier mesuré dans le cadre de la campagne annuelle de *reporting* y afférant. Ces informations sont auditées sur site en central par un tiers indépendant (EY) ;
- le label Top Site, dont le déploiement a débuté en 2018 sur les principaux sites de Bouygues Construction (ceux de plus de trois millions d'euros de chiffre d'affaires ou d'une durée supérieure à six mois). Son obtention nécessite une analyse environnementale documentée et un plan de prévention associé. Il constitue un levier important et un instrument de prévention des risques environnementaux.

Des évaluations des sous-traitants et fournisseurs sont effectuées selon la démarche Acesia (Afnor).

Soucieux des approvisionnements en ressources responsables de ses opérations, Bouygues Construction a noué un partenariat avec le WWF France sur la thématique des achats Bois. Le WWF France accompagne Bouygues Construction dans la mise en place d'un système de réduction des risques d'impacts négatifs de ses approvisionnements en bois sur les forêts mondiales, les gens qui en dépendent et la biodiversité qu'elles abritent. Ce partenariat se traduira par la formulation d'une stratégie Bois, ainsi que la réalisation de différentes actions pour faire vivre cette stratégie dans le temps : modules de formation, guide achats à l'attention des acheteurs.

4.5.4 Bouygues Immobilier

Il peut exister certains risques d'atteintes aux droits humains (travail des enfants, travail forcé, etc.) en lien avec des fournisseurs référencés avec lesquels Bouygues Immobilier conclut des conventions cadre. Pour traiter ces risques, Bouygues Immobilier applique des procédures d'évaluation RSE auprès des fournisseurs par le biais de la plateforme EcoVadis. Bouygues Immobilier intègre également dans les contrats des clauses spécifiques obligeant les fournisseurs à respecter les droits fondamentaux, ainsi que les prescriptions de la charte RSE fournisseurs du Groupe.

Les entreprises de travaux avec lesquelles Bouygues Immobilier travaille peuvent être confrontées à des risques de travail dissimulé. Pour prévenir ces risques, Bouygues Immobilier a mis en place un dispositif comprenant plusieurs types de mesures parmi lesquelles :

- formation des collaborateurs de Bouygues Immobilier intervenant sur les chantiers ;
- information des collaborateurs concernés (au moyen de l'Intranet) ;
- clauses dans les contrats types ;
- port de la carte d'identification professionnelle du BTP sur les chantiers ;
- agrément des sous-traitants ;
- abonnement auprès d'"Attestation Légale" ;
- en Pologne et en Belgique, Bouygues Immobilier a renforcé son dispositif relatif au travail dissimulé. De même, ces entreprises peuvent être confrontées en particulier du fait du recours aux travailleurs détachés à des risques d'exposition desdits travailleurs à des situations contraires aux droits fondamentaux. En dehors des mesures ci-avant, Bouygues Immobilier exige la transmission des listes de travailleurs détachés sur chaque chantier et procède à des affichages sur les droits des travailleurs dans les bases-vie dans les langues parlées sur le chantier ;
- pour les prestataires (hors travaux), le risque de travail dissimulé est traité par des clauses types figurant aux contrats de "prestataires de service".

Bouygues Immobilier veille particulièrement à la protection des données personnelles de ses clients et de ses prospects. Elle a mis en place un dispositif spécifique concernant le respect du RGPD. Bouygues Immobilier a nommé un DPO (délégué à la protection des données) en charge du RGPD.

Bouygues Immobilier s'assure de la prévention des risques liés à l'atteinte aux droits fondamentaux des collaborateurs à travers plusieurs dispositifs : accords d'entreprise, procédures internes et formations.

Les risques liés à la santé et à la sécurité des personnes sont inhérents à tout chantier de construction. Ces risques peuvent être aggravés en cas de recours à des travailleurs détachés. Pour traiter ce type de risque, Bouygues Immobilier met en place une série de mesures comparables à celles évoquées ci-avant en matière de droits humains. L'accent est mis sur les actions de formation à la sécurité. En France, la présence obligatoire d'un coordinateur SPS (Sécurité et Protection de la santé) constitue un élément essentiel dans le cadre de la prévention desdits risques. Tel est le cas également au Maroc. En Pologne, un plan Hygiène Sécurité est établi et signé par l'entreprise générale avant le début de chaque chantier. En Belgique, le maître de l'ouvrage désigne également, conformément à la réglementation, un coordinateur Sécurité.

Les fournisseurs jugés à risque sont également évalués sur ces questions dans le cadre des évaluations RSE (plateforme EcoVadis).

Les risques environnementaux, principalement liés à la pollution des sols, font partie des sujets à prendre en compte par Bouygues Immobilier dans le cadre de l'acquisition des terrains. Bouygues Immobilier a mis en place des procédures "Risques environnementaux" : des analyses géotechniques et environnementales sont effectuées avant l'acquisition des terrains et des formations sont dispensées pour sensibiliser les collaborateurs concernés sur ce type de risque. Des clauses contractuelles spécifiques sont intégrées dans les contrats. En cas de pollution des terrains, des plans de gestion et de remédiation sont mis en place.

4.5.5 Colas

L'activité de Colas est organisée autour de deux pôles : la route (construction et entretien d'infrastructures routières, production et vente de matériaux de construction) et les activités de spécialités dont le ferroviaire (cf. chapitre 2 Rapport d'activité du présent document).

L'activité de Colas à l'international est très importante (plus de cinquante pays) de sorte qu'on ne peut exclure des atteintes aux droits humains (droits des salariés étrangers, droits des populations locales, etc.) dans certains pays jugés à risques sur ce plan. Sur la base du *Human Rights Risk Index*, Colas a établi une cartographie par pays afin d'identifier, parmi les pays dans lesquels elle développe une activité significative (critères du chiffre d'affaires réalisé et des effectifs déployés), ceux qui doivent être considérés comme "à risques". Cette cartographie indique que l'activité de Colas dans des pays considérés comme "à risques" représente 4 % de son chiffre d'affaires et 10 % de ses effectifs. Les risques peuvent résulter de l'activité propre de Colas ou de celle de ses sous-traitants ou fournisseurs et ce d'autant plus que Colas fait travailler des partenaires locaux.

Colas a débuté en 2018, et va intensifier en 2019, la mise en place, en coordination avec le chargé de développement responsable, de différentes mesures en ciblant les périmètres les plus exposés : audits externes d'identification des risques et mise en œuvre de plans d'action adaptés, création d'un réseau social interne dédié, mesures de vigilance *ad hoc* proposées par le responsable du chantier (pour les chantiers de plus de 100 millions d'euros), mesures de vigilance *ad hoc* pour tous les appels d'offres supérieurs à 50 millions d'euros. Les mesures de vigilance donneront lieu à des contrôles internes (direction Audit) ou externes (recours à un cabinet spécialisé) pour vérifier leur application. Les fournisseurs et sous-traitants font l'objet d'un dispositif particulier ciblant ceux pour lesquels les risques apparaissent les plus élevés dans la cartographie.

Enfin, en 2018, Colas a initié une démarche "One Colas, One Security" visant notamment à assurer la protection des collaborateurs contre les actes de malveillance. La démarche intègre, en particulier, le déploiement d'un plan général de sûreté pour les chantiers basés à l'international.

Sécurité – Santé

Les métiers de Colas induisent des problématiques liées à la sécurité ou à la santé au travail. Les risques les plus importants en matière de sécurité concernent les accidents du travail (par exemple, accident de la circulation, écrasement, intervention sur matériel, chute de hauteur, etc.) et, en matière de santé, les maladies professionnelles dont principalement les troubles musculosquelettiques (TMS). Ces risques peuvent concerner des collaborateurs des entités du groupe Colas ou ceux des sous-traitants.

Le groupe Colas a identifié ces risques et les a hiérarchisés dans le cadre de la cartographie des risques. Plusieurs actions de prévention sont mises en place dans ces domaines par le groupe Colas : formations Santé – Sécurité, check-lists Sécurité, campagnes d'information et de prévention ("Safety Week" dont l'édition 2018 a porté sur les addictions, etc.), politique Santé – Sécurité du Groupe (procédures internes déclinées au niveau des entités opérationnelles), clauses RSE dans les conditions générales d'achats, etc.

L'efficacité de ces mesures est évaluée à travers des *reportings* mensuels, des audits internes (par exemple, des audits croisés inter-filiales, etc.) ou externes (par exemple, les audits RSE par EY). D'autres mesures telles que, par exemple, la démarche "Goal Zero" en Amérique du Nord et ISCI chez Spac, filiale de Colas, participent à la démarche Sécurité.

S'agissant des sous-traitants et fournisseurs, certaines mesures sont prises au niveau local. Elles constituent des engagements du sous-traitant en matière de Santé – Sécurité à l'occasion des consultations ou des appels d'offres et il est fait régulièrement référence à la charte RSE fournisseurs et sous-traitants du Groupe dans les contrats cadre négociés avec les fournisseurs. Le groupe Colas accélérera en 2019 le déploiement de ce dispositif et le renforcera à partir de la cartographie des risques afin d'aboutir à une évaluation des principaux fournisseurs avec lesquels une relation commerciale est durablement établie. D'ores et déjà, des engagements en matière de sécurité sont exigés des entreprises de travail temporaire (ETT) référencées par Colas.

Il existe, chez Colas, des risques environnementaux liés principalement aux possibles émissions polluantes ou dangereuses. Ces risques peuvent provenir notamment des sites classés Seveso (ou équivalents à l'international), de certains sites de production, des sites ou chantiers, notamment ceux avec stockage de produits chimiques dangereux, ou des processus de fabrication dépassant une température de 250 °C, ou encore des transports de matières dangereuses ou des flux de déchets dangereux.

Ces risques sont traités à l'aide d'outils de management classiques (remontées d'indicateurs et plans d'action), par des audits Iso 14001 et par des procédures internes (check-list Environnement), ainsi que par l'insertion de clauses RSE dans les conditions générales d'achats ou par la référence à la charte RSE fournisseurs et sous-traitants du Groupe dans les contrats cadre négociés avec les fournisseurs.

Le groupe Colas poursuivra en 2019 la mise en place d'une vigilance renforcée sur les principaux sites ou chantiers potentiellement les plus dangereux, selon une méthodologie croisant plusieurs critères (source de dangerosité, vulnérabilité des milieux et des populations, etc.). Des mesures nouvelles seront mises en œuvre en 2019 à plusieurs niveaux (sites ou chantiers, entités de tête, siège). Elles intégreront les mesures proposées par les responsables de site et validées par la direction Environnement, la certification systématique Iso 14001 (ou équivalent), des audits internes et externes, des améliorations de la check-list Environnement, une démarche RSE plus structurée dans le processus Achats et vis-à-vis des sous-traitants.

4.5.6 TF1

L'activité du groupe TF1 est une activité soumise à des réglementations très strictes et au contrôle permanent d'une autorité indépendante (CSA) et à celle de l'ARPP[a]. Par ailleurs, les journalistes sont soumis, de par leur statut, à des obligations professionnelles strictes en matière d'éthique.

La nature des activités de TF1 (production en propre d'émissions d'informations ou autres, achat de programmes, publicité, etc.), est susceptible de présenter des risques d'atteinte aux droits fondamentaux (protection des enfants, respect de la vie privée, présomption d'innocence) et fait l'objet d'un contrôle rigoureux :

- par le secrétariat général ou la direction de l'information ou de l'Antenne, pour le respect des engagements pris par la chaîne (cahier des charges et conventions signées avec le CSA, charte éthique des journalistes, etc.), et également en matière de déontologie des programmes et de protection du jeune public ;
- en ayant mis en œuvre un comité relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes (en application de la loi du 14 novembre 2016) ;
- en assurant un visionnage préventif de certains programmes (par un psychologue pour enfants et un comité *ad hoc*), et en veillant à la bonne signalétique des programmes ;
- en soumettant les supports publicitaires, chaque fois que nécessaire, aux avis préalables de l'ARPP[a] et du CSA (publicité) ;
- en mettant en œuvre un contrôle des sites internet et des espaces communautaires de la chaîne (système de modération, sécurisation de la navigation).

Le risque de non-respect des droits humains (travail des enfants, rémunération, etc.) dans le cadre des achats ou de la production de produits commercialisés par le pôle Entertainment (jeux, collections, DVD, etc.), ou des activités de téléachat (Téléshopping) ou encore dans le cadre des relations avec les prestataires, est encadré par (i) la mise en œuvre, par nos fournisseurs et prestataires, d'engagements contractuels obligatoires (clause type "éthique et conformité" dans les conditions générales d'achat) ; (ii) l'établissement de questionnaires RSE accompagnés, le cas échéant, (iii) d'évaluations au moyen du référentiel EcoVadis, voire des contrôles sur sites des fournisseurs et prestataires.

En matière de téléachat, TF1 a complété ces mesures par :

- l'insertion d'obligations générales et spécifiques dans ses conditions générales d'achat ;
- un encadrement des importations en provenance d'Asie par des clauses de *Quality and Conformity/Quality testing, inspection and audit* (incluant le droit international du travail) et *Ethics and compliance* ;
- des contrôles qualité confiés à des agents locaux certifiés (AKA, Outspring, Innomega et DAG Import) avec visite des usines et laboratoires de tests et vérification agréés (TUV SUD et SGS), ces contrôles étant complétés par des déplacements *in situ* des équipes de Téléshopping plusieurs fois par an.

Pour les autres fournisseurs (américains et européens), les contrats type prévoient également des clauses "Respect de la réglementation du travail" et "Éthique et Conformité".

La démarche responsable de TF1 en matière d'achats lui a valu en 2018 le renouvellement de son obtention du label Relations Fournisseurs & Achats responsables.

La question de la protection des données personnelles (activité propre/sous-traitants et fournisseurs) fait également l'objet d'un traitement et d'une organisation spécifique renforcée dans le cadre de la mise en œuvre du RGPD afin de mettre le groupe TF1 en situation de respecter les obligations issues de la nouvelle réglementation. Une protection spécifique pour les enfants est mise en place afin de limiter les échanges de données personnelles.

- Les questions de sécurité et de santé (physique et psychologique) constituent un enjeu important pour TF1 : que ce soit pour la sécurité des journalistes (notamment ceux sur les zones de conflits) ou des techniciens qui les accompagnent, des collaborateurs en général, mais également des candidats participants à certaines émissions, TF1 veille à anticiper et limiter autant que possible ces risques par des mesures appropriées. Diverses procédures ont été mises en œuvre, en matière notamment de (i) "sécurisation des tournages sensibles", (ii) prévention des risques pour les "Équipes Reportages" ou (iii) "contrôle des accès aux bâtiments, ou sites sensibles", etc. Diverses formations sont également proposées aux collaborateurs exposés à certaines natures de risques, et des équipements spécifiques peuvent être mis à leur disposition. Enfin, les couvertures d'assurance sont régulièrement revues par la direction des affaires juridiques et la direction des ressources humaines. L'activité des fournisseurs ou sous-traitants peut, en outre, être appréhendée au moyen de l'insertion de clauses spécifiques dans les contrats ou par des contrôles sur site.
- Les risques spécifiques d'intrusion et d'attentat, potentiellement élevés sur le site de Boulogne-Billancourt (bâtiments Tour et Atrium), ont conduit la direction de la sécurité de TF1 à mettre en place un plan d'action spécifique en trois axes : (i) la réalisation en 2018 de plusieurs travaux de sécurisation tels que, notamment, le renforcement des points d'accès, des dispositifs anti-véhicules béliers et des dispositifs de résistance à l'effraction ; (ii) le renforcement des moyens humains dédiés et formés, notamment des équipes Incendie et Sûreté, avec un niveau d'expertise supplémentaire (formation de tous les agents de sécurité au "self-defense" avec entraînement régulier sur site, revue des équipements, formation *Damage control* pour toutes les équipes Sécurité, Incendie, et les médecins et infirmières) ; et (iii) le renforcement des moyens technologiques sur trois ans à partir de 2019 (refonte totale de la surveillance et du contrôle facial, refonte globale du système de détection d'incendie, etc.).

Le risque d'atteinte à la santé des consommateurs constitue également une préoccupation importante pour les activités de TF1 dédiées à la distribution de certains produits (Téléshopping, games, publishing, etc.). La prévention de ces risques donne lieu à des tests de conformité (normes françaises et européennes) réalisés par des prestataires extérieurs (laboratoires, bureaux d'études).

(a) Autorité de régulation professionnelle de la publicité

Des risques environnementaux (essentiellement la gestion des déchets) peuvent résulter de l'activité des fournisseurs ou sous-traitants en lien avec la production de certaines émissions ou le transport des produits utilisés. Ils sont traités au travers de la politique "Achats responsables", (charte relations fournisseurs responsables/politique Achats responsables) ou encore au moyen de questionnaires d'évaluation des fournisseurs, l'insertion de dispositions contractuelles appropriées dans les conditions générales d'achat ou par des évaluations EcoVadis avec plans d'action correctifs. Des formations adaptées sont également dispensées aux acheteurs (la totalité des acheteurs de la direction des achats (hors droits) ont été formés aux achats responsables RSE depuis juin 2015).

4.5.7 Bouygues Telecom

Il peut y avoir des risques en matière de droits humains (âge minimum des salariés, temps de travail, repos, rémunération, pratiques disciplinaires, etc.), résultant de l'activité des fournisseurs ou sous-traitants étrangers de produits portant la marque Bouygues Telecom (*box*, cartes SIM, objets), ainsi que de celle des fournisseurs de terminaux étrangers et des prestataires de centres d'appel dans certains pays.

Ce type de risque est appréhendé au travers de la politique d'achats responsables et, plus particulièrement, à travers la charte RSE fournisseurs et sous-traitants du groupe Bouygues.

Concrètement les mesures de protection consistent en :

- des audits documentaires réalisés par la société EcoVadis pour les fournisseurs (ayant un chiffre d'affaires supérieur à 100 000 euros) ;
- l'intégration de clauses contractuelles "RSE" spécifiques faisant peser certaines obligations sur les fournisseurs et l'annexion de la charte RSE du Groupe aux contrats ;
- des audits sur site relatifs à la performance sociale par une société spécialisée (SGS) pour 100 % de la population des fournisseurs de produits portant la marque Bouygues Telecom et pour un échantillon de fournisseurs de terminaux et de prestataires de centres d'appels.

Il existe, par ailleurs, un risque particulier de violation des droits humains (âge minimum, horaires, etc.) lié à l'approvisionnement de minerais de conflit entrant dans la fabrication d'équipements électriques et électroniques (*box*, terminaux, etc.). Ce type de risques qui concerne l'activité des fournisseurs, sera traité au moyen de l'insertion de clauses RSE dans les contrats et par des audits EcoVadis ;

Compte tenu des activités de la société, un risque existe en matière de protection des données personnelles (activités en propre et activités des sous-traitants étrangers). Ces risques peuvent porter sur les conditions de collecte des données, le respect des droits des personnes ou encore les conditions de conservation des données. Ces questions ont toujours fait l'objet chez Bouygues Telecom d'une prise en compte et d'un suivi rigoureux à travers notamment la création d'une entité spécifique chargée du respect des dispositions légales et des relations avec la Cnil. Il existe une véritable gouvernance en la matière incluant une documentation des traitements, une classification des données, des comités de validation, des sessions de sensibilisation régulières à destination des collaborateurs ou sous-traitants, des audits sous-traitants, des procédures à appliquer en temps de crise. L'entreprise a par ailleurs mis en application, le RGPD.

Comme pour les droits humains, le risque peut résulter de l'activité de certains cocontractants de Bouygues Telecom. Il peut y avoir des risques d'atteintes à la santé ou à la sécurité en ce qui concerne les conditions de travail chez les sous-traitants et fournisseurs : usines de fabrication des produits portant la marque Bouygues Telecom ou de fabrication des terminaux, prestataires de centres d'appels, prestataires travaux intervenant sur l'aménagement/le démontage des sites télécoms ou des boutiques Bouygues Telecom.

Ces risques sont traités par les mêmes outils que ceux existants pour les "droits humains" (cf. ci-avant). Les interventions sur les sites du réseau font l'objet de dispositifs spécifiques en matière de sécurité. Des formations intégrant la sécurité sont également dispensées aux intervenants.

La question des risques liés aux seuils d'exposition aux radiofréquences (ondes électromagnétiques) fait l'objet d'un suivi et d'une prise en compte depuis l'origine. Le niveau d'exposition de référence est celui applicable au grand public. Le dispositif de contrôle intègre plusieurs types de mesures (veille scientifique, procédures internes à respecter sur les sites, formations dispensées aux collaborateurs concernés, règles de prévention imposées aux sous-traitants, etc.). Par ailleurs, une série de mesures complémentaires seront déployées, en 2019, pour accentuer la prise en compte de ce type de risque (révision des balisages, évolution des puissances d'émissions, nouveaux types d'antennes, etc.).

Environnement

Un risque d'atteinte à l'environnement peut exister dans le cadre du transport des déchets (démontage de sites et reventes d'équipement). Les mesures mises en place portent sur l'évaluation des cocontractants (procédure d'évaluation EcoVadis avec suivi et exploitation des résultats des évaluations). L'audit du prestataire principal est planifié pour début 2019.

4.5.8 Le mécanisme d'alerte

La société Bouygues SA et les cinq métiers du Groupe disposent depuis 2006 d'un mécanisme d'alerte professionnelle figurant dans le code d'éthique.

Cette procédure d'alerte a été complétée et mise à jour en tenant compte des évolutions législatives résultant de la loi du 9 décembre 2016 (dite loi Sapin 2) et de la loi du 27 mars 2017 instaurant l'obligation d'établir et de mettre en œuvre un plan de vigilance. Elle figure désormais à la fois dans le code d'éthique et dans une annexe au code d'éthique du groupe Bouygues, disponibles sur les sites intranet de Bouygues SA et des métiers, et sur le site internet bouygues.com. L'annexe précise et détaille le mécanisme de recueil et de traitement des signalements.

Cette procédure s'applique à l'ensemble des entités du groupe Bouygues. Il s'agit d'un mécanisme unique qui englobe l'ensemble des situations pouvant donner lieu au lancement d'une alerte tel que prévu par la loi française. Cette procédure a été établie en concertation avec les organisations syndicales de la société Bouygues SA. Elle fait par ailleurs l'objet d'une consultation des instances représentatives du personnel dans les entités juridiques du Groupe.

Bien que le dispositif d'alerte soit unique au niveau du groupe Bouygues, les alertes sont traitées au niveau de chaque métier car le destinataire de l'alerte est le responsable de l'éthique du métier (sauf exception dans l'hypothèse où le lanceur d'alerte considère que la situation dépasse le cadre du métier, auquel cas il peut saisir le responsable de l'éthique du Groupe). Pour faciliter l'utilisation du mécanisme d'alerte, le Groupe a mis en place début 2018 une plateforme développée en interne à la disposition des lanceurs d'alerte permettant de faciliter le recueil des signalements.

Celle-ci est accessible à l'adresse suivante : https://alertegroupe.bouygues.com

4.5.9 Le dispositif de suivi

Le plan de vigilance de Bouygues SA s'inscrit dans une démarche de progrès continu. Des indicateurs de suivi permettent dans chaque métier, et pour chacune des trois thématiques (droits humains, Santé - Sécurité, Environnement), de vérifier l'état d'avancement des mesures mises en œuvre dans le cadre du plan.

Plus généralement, le groupe Bouygues a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dont les éléments essentiels sont décrits à la rubrique 4.6.2 du présent document de référence. Ces principes s'appliquent à tous les métiers du Groupe et peuvent être complétés au niveau du métier pour prendre en compte les spécificités de chaque activité.

Ce dispositif de suivi comportera par conséquent au niveau des métiers des auto-évaluations permettant aux entités opérationnelles de vérifier le degré d'application des mesures figurant au plan de vigilance. Des plans d'action seront ensuite mis en place si cela est nécessaire. Ce dispositif de suivi intègre en outre, ainsi qu'il est précisé au chapitre 3 du présent document, des *reportings* annuels permettant de recueillir des informations importantes dans les trois domaines visés par la loi du 27 mars 2017.

S'agissant des fournisseurs et des sous-traitants, le dispositif de suivi intègre à la fois les résultats des questionnaires d'auto-évaluation, ainsi que des évaluations effectuées par EcoVadis ou tout autre prestataire externe. Ils sont complétés, le cas échéant, par les résultats des audits et contrôles effectués par le métier conformément aux dispositions de la charte RSE fournisseurs du groupe Bouygues.

Sur la base des conclusions résultant des mesures mises en œuvre dans le cadre du dispositif de suivi, chaque métier vérifiera l'efficacité des mesures de prévention ou d'atténuation des risques et complétera ou adaptera le dispositif.

4.5.10 Conclusion

Le premier plan de vigilance a été présenté en 2018 à un panel de parties prenantes. De manière progressive, les métiers formalisent et mettent en œuvre des mesures complémentaires et des plans d'action pour renforcer la vigilance et tenir compte des recommandations des parties prenantes. Un nouveau groupe de travail inter-métiers sera mis en place en 2019 afin de :

- mieux fixer les priorités ;
- mieux définir les principes à mettre en œuvre et les règles générales à respecter ;
- partager les bonnes pratiques ;
- continuer à recueillir les avis et suggestions des parties prenantes ;
- coordonner les actions transverses inter-métiers et favoriser les actions communes.

Il assurera le suivi du plan et veillera à y apporter les évolutions qu'il jugera opportunes afin de progresser de façon continue dans la prévention et la maîtrise des risques en matière de droits humains, de Santé – Sécurité des personnes et d'environnement.

4.6.1 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.

Tel est le cas en particulier en ce qui concerne l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière compte tenu de l'importance majeure que peuvent revêtir la qualité et la fiabilité des documents comptables, ainsi que l'information financière fournie aux investisseurs.

Le périmètre couvert par le présent rapport est celui du groupe Bouygues (société mère, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1, Bouygues Telecom).

4.6.2 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe

Le groupe Bouygues dispose d'un référentiel de gestion des risques et de contrôle interne élaboré à partir du cadre de référence de l'AMF publié en 2007.

Ce dispositif a été mis à jour une première fois en 2010 à la suite de la révision du cadre de référence de l'AMF intégrant en particulier les évolutions législatives et réglementaires en matière de gestion des risques, ainsi que la recommandation de l'AMF concernant les comités d'audit.

Il est régulièrement amendé afin d'y apporter des améliorations en tenant compte des évolutions et des retours d'expérience des métiers.

Le référentiel de Bouygues aborde, d'une part, les principes généraux de contrôle interne et de gestion des risques et, d'autre part, les principes de contrôle interne comptables et financiers. Il vise principalement à :

- formaliser les grands principes du contrôle interne du Groupe ;
- mieux identifier les bonnes pratiques communes aux différents métiers ;
- traiter de façon homogène les sujets transversaux importants.

Chaque métier a approfondi cette approche Groupe par une réflexion propre destinée à traiter des aspects spécifiques de son dispositif de contrôle interne. Il a complété le référentiel Groupe par des principes spécifiques liés à ses activités propres, en matière comptable et financière en particulier.

Le référentiel de Bouygues intègre une composante "Principes et méthode de gestion des risques" qui envisage les différentes étapes clés de la gestion des risques : identification, caractérisation, évaluation, hiérarchisation, traitement, *reporting* et communication.

Les métiers vérifient régulièrement selon cette démarche le degré d'application des principes du contrôle interne en matière comptable et financière.

Le mode de déploiement des campagnes d'auto-évaluation du contrôle interne en matière comptable et financière se concentre dans chacun des métiers sur les risques et enjeux identifiés au niveau du Groupe et également du métier.

En 2018, en matière comptable et financière, les trois thématiques suivantes ont été traitées au niveau de tous les métiers :

- Trésorerie : Financement et instruments financiers ;
- Achats, Fournisseurs et assimilés ;
- Contrôles et Vérifications.

Les différents métiers ont complété l'auto-évaluation avec les thématiques de leur choix, en relation avec les risques perçus. Ainsi, à titre d'exemple, les thématiques suivantes en matière comptable et financière ont pu être traitées par l'un ou l'autre des métiers : application et maîtrise des risques comptables ; provisions et engagements ; produits des activités ordinaires, clients et assimilés ; sous-traitance ; trésorerie, financements et instruments financiers.

4.6.3 Élaboration et traitement de l'information comptable

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.

Organisation générale

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. Les arrêtés comptables sont effectués trimestriellement et les comptes trimestriels font l'objet d'une consolidation au niveau Groupe.

Procédures 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 annuels 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 par tous les métiers dans le cadre de la consolidation par palier. 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 *ad hoc* 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.). Elle 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.

4.6.4 Contrôle de gestion/*Reporting*

L'organisation du contrôle de gestion permet une approche globale de telle sorte qu'aucune société du Groupe n'échappe au processus de contrôle de gestion. Les sociétés qui ne sont pas rattachées à un métier sont gérées au niveau de la société mère.

Les principes de fonctionnement entre la société mère et les métiers ont été regroupés dans un document de synthèse élaboré par la direction centrale Stratégies et Développement et Contrôle financier, dont une mise à jour est effectuée régulièrement. Ce guide sert de référentiel pour l'ensemble des métiers.

La société mère exerce un contrôle systématique sur la gestion des filiales par le biais du plan annuel et des actualisations, ainsi qu'à travers les tableaux de bord mensuels. Ces derniers sont communiqués directement à la direction générale Groupe et centralisés au niveau de la direction centrale Stratégies, Développement et Contrôle financier.

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.

4.6.5 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 des relations investisseurs du Groupe, en lien avec la direction générale. Elle communique au marché les informations dont il a besoin et reste en permanence à l'écoute des investisseurs et des analystes.

Une grande attention est portée aux communiqués de presse, au rapport semestriel et au document de référence, lesquels sont considérés par le Groupe, avec les présentations pour les analystes financiers et investisseurs, comme des vecteurs majeurs de sa communication financière. En 2018, le Groupe a publié son premier rapport intégré.

Ces documents sont élaborés selon un processus qui implique plusieurs directions fonctionnelles (direction financière, direction de la consolidation, direction de la communication, secrétariat général, etc.), ainsi que la validation de la direction générale et le contrôle des commissaires aux comptes. Les communiqués de presse trimestriels sont validés par le comité des comptes et le conseil d'administration.

Des procédures ont été mises en place pour informer les collaborateurs sur la réglementation en matière d'informations privilégiées.

Les autres sociétés cotées du Groupe (Colas, TF1) assurent par ailleurs leur propre communication financière.

4.6.6 Les acteurs clés du contrôle

En dehors des directions précédemment citées (4.6.3, 4.6.4, 4.6.5) qui jouent un rôle essentiel, de nombreux autres acteurs sont impliqués dans le processus de contrôle interne et de gestion des risques en matière comptable et financière.

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. La direction générale de Bouygues SA joue en particulier un rôle important en matière de communication financière.

Les caractéristiques et les missions du comité des comptes de Bouygues SA sont décrites dans le présent rapport dans sa partie relative au gouvernement d'entreprise (cf. paragraphe 5.3.4.1). 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 SA.

En plus des missions relatives aux options comptables et à l'examen des comptes, elles intègrent le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Les comités des comptes des métiers examinent les programmes et les conclusions des missions d'audit interne, et procèdent à la revue de la cartographie des risques. Les comités des comptes constituent, par conséquent, un organe clé du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Directions Contrôle interne et Audit

La société mère s'est dotée d'une direction centrale Risques, Contrôle interne et Audit qui a vocation à jouer un rôle majeur dans le développement de la politique de contrôle interne du Groupe. La direction centrale Contrôle interne et Audit a, en particulier, en charge :

- l'animation des fonctions Contrôle interne et Audit du Groupe ;
- la coordination des actions de contrôle interne, gestion des risques et d'audit des métiers.

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 notamment l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité, la traçabilité et la protection des informations produites en matière de comptabilité, de finance et de gestion.

Les métiers se sont également dotés d'une organisation dédiée au contrôle interne. En matière comptable, les campagnes d'auto-évaluation sont réalisées directement sous la responsabilité des directions comptables.

Chaque métier, à l'exception de Bouygues Telecom, dispose d'un service Audit (l'audit de Bouygues Telecom est assuré par la direction Audit de Bouygues SA).

La direction centrale Trésorerie et Finances de la société mère définit et veille à l'application de principes de gestion au niveau du Groupe. Elle joue un rôle d'animation et de coordination.

Les principes de fonctionnement concernent, en particulier, les centrales de trésorerie Bouygues Relais et Uniservice qui sont gérées au niveau de la société mère, ainsi que les centrales de trésorerie des métiers. Ils s'appliquent également en matière de financement des filiales.

Les règles essentielles de gestion concernent, en particulier, la sécurité interne (double signature pour les paiements, etc.), la sécurité externe (chèques sécurisés, paiement par billet à ordre relevé, etc.), le principe de liquidité (lignes de crédit confirmées, placement de la trésorerie, etc.), la qualité des contreparties, la documentation juridique des conventions de crédit, ainsi que l'appréciation et la couverture éventuelle des risques de taux et de change.

Les commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes, au titre de la mission de certification des comptes, assurent quatre revues par an (dont deux revues limitées pour les comptes des premier et troisième trimestres). Ils présentent la synthèse de leurs travaux aux comités d'audit (maison mère et sociétés de tête des métiers).

4.6.7 Pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés à travers des évaluations périodiques et des améliorations doivent y être apportées en permanence.

Les directions Audit de la société mère et des métiers, à travers leurs différentes missions, ont toujours examiné l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et participent activement à cette démarche de progrès.

La préoccupation essentielle reste la définition et la mise en œuvre de plans d'action avec comme objectif principal de participer à une meilleure maîtrise des opérations du Groupe et à fournir des informations comptables et financières toujours plus fiables.

4.7.1 Organisation et politique d'assurances

Pour conduire la politique d'assurances, chaque métier s'est doté d'une direction des assurances qui agit dans le cadre d'une large autonomie. La direction centrale des risques et assurances est chargée de l'animation et de la coordination de la filière Assurances du Groupe.

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 métiers poursuivent et développent les mesures de prévention et de protection pour réduire encore la probabilité de survenance d'accidents et de sinistres, et pour en limiter l'impact. Cette politique, qui a pour effet de réduire le coût global du risque, facilite aussi les négociations avec les assureurs sur le montant des primes et sur les conditions de garantie.

La proportion d'assurances obligatoires (par exemple, les assurances Responsabilité civile Automobile et, pour les bâtiments en France, les assurances de responsabilité civile décennale, les assurances de dommage ouvrage, etc.) reflète en particulier l'importance de l'activité de construction de bâtiments dans le Groupe. La part de ces assurances peut représenter jusqu'à 75 % du budget consacré aux assurances du métier le plus concerné.

Au-delà des obligations d'assurance, le Groupe cherche à transférer au marché de l'assurance les risques importants, auprès d'assureurs de premier plan, dans le cadre de relations stables et à des conditions sans cesse optimisées, que ce soit en termes d'étendue des couvertures ou de coûts.

Les assureurs sont sélectionnés sur des critères dont les plus importants sont basés sur la sécurité financière, les capacités techniques et de gestion. Ainsi, les principaux programmes sont placés *via* des courtiers d'assurances spécialisés auprès d'assureurs de premier plan tels que Allianz, AxaXL, Chubb, Covéa, Generali, MSIG, SMABTP, Zurich, etc.

Le niveau de couverture recherché est fixé en prenant en compte les scénarios de sinistres catastrophiques, sous la contrainte des limites de la capacité du marché de l'assurance et du coût de ces couvertures.

Le niveau de franchise est adapté par l'entité concernée en recherchant l'optimisation entre, d'une part, la probabilité de survenance des sinistres et, d'autre part, les diminutions de primes qu'il est possible d'obtenir des assureurs en augmentant les franchises. Ainsi, en prenant en compte ces paramètres, certains risques sont assurés sans franchise, d'autres le sont avec une franchise plus importante qui peut atteindre 2 millions d'euros pour un sinistre de dommages aux biens.

Le montant des primes versées aux compagnies d'assurances IARD (incendie, accidents et risques divers) varie à l'occasion de la mise en place d'assurances spécifiques à de grands projets. Ce montant représente un pourcentage inférieur à 1 % du chiffre d'affaires Groupe.

Le groupe Bouygues détient la société de réassurance Challenger Réassurance qui peut intervenir dans certains cas sur des risques du Groupe. Cette société est soumise à la réglementation luxembourgeoise et contrôlée par le commissariat aux assurances du Luxembourg.

4.7.2 Principaux programmes d'assurances

Pour éviter que certaines informations ne puissent être utilisées au préjudice des intérêts du Groupe et de ses actionnaires, notamment dans le cadre des contentieux, le Groupe veille à garder une grande confidentialité sur le montant des primes et sur les conditions de garantie, tout spécialement sur les contrats d'assurance de responsabilité.

- **Assurances de dommages aux biens :** le niveau de couverture est fixé pour les assurances de dommages en fonction des capitaux à garantir ou, lorsque ce n'est pas possible, à hauteur d'un plafond correspondant au scénario catastrophe, dans les limites offertes par le marché.

  Généralement, lorsque des dommages aux biens assurés sont susceptibles de conduire à des interruptions d'activité, une garantie est souscrite pour en couvrir les conséquences financières telles que les pertes d'exploitation et/ou frais supplémentaires. Le montant de cette garantie est déterminé en tenant compte, d'une part, de la durée d'indisponibilité du site endommagé au cours du scénario catastrophe retenu et, d'autre part, des plans de secours existants.

- **Assurances de chantiers :** les montants de garantie sont généralement égaux à la valeur du marché. Exceptionnellement, pour certains chantiers très étendus géographiquement, les montants de garantie peuvent là aussi être limités au montant des réparations des dommages qui surviendraient lors du scénario catastrophe. Ce scénario est déterminé en fonction de la nature du chantier (autoroute, viaduc ou tunnel, par exemple) et de la zone géographique du monde dans laquelle il est situé, pour évaluer notamment les risques de séismes ou de cyclones et leurs effets dommageables. Le montant de garantie est parfois limité par la capacité totale disponible sur le marché mondial de l'assurance, par exemple pour les dommages aux travaux souterrains ou consécutifs à des événements naturels à l'étranger.

- **Assurances de responsabilité :** elles garantissent les dommages aux tiers dont pourraient être responsables les sociétés du Groupe. Les activités et la taille 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 termes 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.

Président-directeur général 185
Directeur général délégué, administrateur 185
Directeurs généraux délégués 186
Administrateurs 186

Présidence 192
Direction générale 192
Cumul des fonctions de président et de directeur général 192
Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général 192
Directeurs généraux délégués 192
Limite d'âge 193

5.3.1 Composition du Conseil 193
5.3.2 Les administrateurs indépendants 198
5.3.3 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil 202
5.3.4 Comités du conseil d'administration 203
5.3.5 Déontologie 208
5.3.6 Évaluation du conseil d'administration 211
5.3.7 Travaux du Conseil et des comités en 2018 212
5.3.8 Délégations accordées au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital 215

5.4.1 Rémunérations 2018 216
5.4.2 Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables en raison de leur mandat au président-directeur général et aux directeurs généraux délégués 230

5.5.1 Éléments susceptibles d'avoir une incidence sur le cours d'une offre publique 233
5.5.2 Règles relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales 234
5.5.3 Conventions intervenues entre des dirigeants ou des actionnaires de Bouygues et des filiales ou sous-filiales 235

Le présent chapitre constitue le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il comprend les informations visées aux articles L. 225-37-2 à L. 225-37-5 du Code de commerce.

Ce rapport a été rédigé par le secrétariat général de Bouygues en lien avec la direction générale du Groupe. Les rédacteurs se sont appuyés sur différents documents internes (statuts, règlement intérieur et procès-verbaux du conseil d'administration et de ses comités, programmes de conformité, etc.).

Les rédacteurs ont tenu compte de la réglementation en vigueur, des recommandations de l'AMF, du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, du rapport du Haut comité de gouvernement d'entreprise, ainsi que des pratiques de place.

Le comité de sélection et des rémunérations a donné un avis favorable sur ce rapport le 15 février 2019. Le conseil d'administration l'a arrêté le 20 février 2019.

Code de gouvernement d'entreprise

Bouygues se conforme au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (ci-après "le code Afep-Medef"). Ce code mis à jour en juin 2018 est publié sur le site du Medef, www.medef.com, et sur le site de l'Afep, www.afep.com. Il figure en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, publié sur le site bouygues.com.

Disposition du code Afep-Medef à laquelle *il est dérogé*	Explications
Paragraphe 8.3 Proportion des administrateurs indépendants	Se reporter à la rubrique 5.3.2 *in fine* du présent document

Président-directeur général

32 avenue Hoche – 75008 PARIS
Né le 3 mai 1952 – Nationalité française
1re nomination : 21 janvier 1982
Échéance du mandat : 2021
Actions détenues : 369 297 (79 992 925 *via* SCDM et SCDM Participations)

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. En septembre 1989, Martin Bouygues, succédant à Francis Bouygues, est nommé président-directeur général de Bouygues. Sous son impulsion, le Groupe poursuit son développement dans la construction, ainsi que dans la communication (TF1), et lance Bouygues Telecom en 1996. En 2006, Bouygues acquiert une participation dans Alstom.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président de SCDM.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de TF1[a] ; membre du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : représentant permanent de SCDM, président de SCDM Participations.

À l'étranger : membre du conseil d'administration de la Fondation Skolkovo (Russie).

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2018 – Représentant permanent de SCDM, président d'Actiby.

2016 – Membre du conseil de surveillance et du comité stratégique de Rothschild & Co[a] (ex-Paris-Orléans).

2015 – Représentant permanent de SCDM, président de La Cave de Baton Rouge.

Directeur général délégué, administrateur

32 avenue Hoche – 75008 PARIS
Né le 14 septembre 1950 – Nationalité française
1re nomination : 5 juin 1984
Échéance du mandat : 2019
Actions détenues : 193 021 (79 992 925 *via* SCDM et SCDM Participations)

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[b], 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[c]. Olivier Bouygues siège au conseil d'administration de Bouygues depuis 1984. En 2002, il est nommé directeur général délégué de Bouygues.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général de SCDM.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de TF1[a], Colas[a], Bouygues Telecom et Bouygues Construction ; membre du conseil de Bouygues Immobilier.

À l'étranger : président du conseil d'administration de Bouygues Europe (Belgique).

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur d'Alstom[a] ; président de SCDM Domaines.

À l'étranger : *director* de SCDM Energy Limited (Royaume-Uni) ; président-directeur général de Seci (Côte d'Ivoire).

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2017 – Président de Sagri.

2016 – Représentant permanent de SCDM, administrateur de Bouygues.

2015 – Président de SCDM Énergie ; administrateur d'Eranove (ex-Finagestion) ; administrateur de Sodeci[a] (Côte d'Ivoire), CIE[a] (Côte d'Ivoire) et Sénégalaise des Eaux (Sénégal) ; liquidateur de SIR.

2014 – Administrateur d'Eurosport.

(a) société cotée
(b) filiale de travaux maritimes et pétroliers de Bouygues, cédée à Saipem en 2002
(c) filiale de traitement des eaux de Bouygues, cédée à PAI Partners en 2004

Directeurs généraux délégués

32 avenue Hoche – 75008 PARIS
Né le 18 juin 1956 – Nationalité française
1re nomination : 30 août 2016

Expertise et expérience

Philippe Marien, diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC), est entré dans le Groupe en 1980 en tant que cadre financier International. Chargé de mission en 1984 dans le cadre de la reprise du groupe AMREP (parapétrolier), il est nommé en 1985 directeur financier de Technigaz (construction de terminaux de gaz naturel liquéfié). En 1986, il rejoint la direction financière du Groupe pour prendre en charge les aspects financiers du dossier de reprise de Screg. Il est nommé successivement directeur Finances et Trésorerie de Screg en 1987 et directeur financier de Bouygues Offshore en 1991. Directeur général adjoint Finances et Administration de Bouygues Offshore[b] en 1998, il rejoint Bouygues Bâtiment en 2000 en tant que secrétaire général. En mars 2003, Philippe Marien devient secrétaire général du groupe Saur[c], filiale de traitement des eaux de Bouygues, dont il a géré la cession par Bouygues à PAI Partners, puis par PAI Partners à un nouveau groupe d'actionnaires conduit par la Caisse des dépôts et consignations. En septembre 2007, il est nommé directeur financier du groupe Bouygues. En février 2009, Philippe Marien est nommé président du conseil d'administration de Bouygues Telecom, fonction qu'il exerce jusqu'en avril 2013. Devenu en 2015 directeur général adjoint et directeur financier Groupe, en charge des systèmes d'information et d'innovation du Groupe, il prend également en charge en 2016 les ressources humaines du Groupe. Il est nommé directeur général délégué de Bouygues le 30 août 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration de Bouygues Construction, Bouygues Telecom, Colas[a], et TF1[a] ; représentant permanent de Bouygues, membre du conseil de Bouygues Immobilier.

À l'étranger : administrateur de Bouygues Europe (Belgique) et Uniservice (Suisse).

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : directeur général de SCDM ; représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration d'Alstom[a].

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2015 – Liquidateur de Finamag.

32 avenue Hoche – 75008 PARIS
Né le 13 octobre 1964 – Nationalité française
1re nomination : 30 août 2016

Expertise et expérience

Olivier Roussat est diplômé de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) de Lyon. Il commence sa carrière en 1988 chez IBM où il occupe différentes fonctions dans les activités de services de réseau de données, de production de service et d'avant-vente. Dès 1995, il rejoint Bouygues Telecom pour mettre en place le *cockpit* de supervision du réseau et les processus de la direction des opérations Réseau. Il prend ensuite la direction des opérations Réseau, puis des activités de production de services de télécommunications et informatiques. En mai 2003, Olivier Roussat est nommé directeur du réseau et devient membre du comité de direction générale de Bouygues Telecom. En janvier 2007, il prend en charge le pôle Performances et Technologies. Celui-ci rassemble les structures techniques et informatiques transverses de Bouygues Telecom : réseau, systèmes d'information, développement projets métiers, achats, moyens généraux et immobilier. Il a en outre la responsabilité du siège et du Technopôle. Nommé directeur général délégué de Bouygues Telecom en février 2007, puis directeur général en novembre 2007, il est président-directeur général de Bouygues Telecom de mai 2013 à novembre 2018, puis président du conseil d'administration à compter du 9 novembre 2018. Depuis le 30 août 2016, il exerce la mission de directeur général délégué de Bouygues.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président du conseil d'administration de Bouygues Telecom.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de TF1[a] et de Bouygues Construction ; membre du conseil de Bouygues Immobilier.

Administrateurs

Francis Castagné

Administrateur représentant les salariés
Membre du comité de sélection et des rémunérations

1 avenue Eugène-Freyssinet – 78280 GUYANCOURT
Né le 29 décembre 1963 – Nationalité française
1re nomination : 27 avril 2016
Échéance du mandat : 2020

Expertise et expérience

Francis Castagné a effectué toute sa carrière au sein du groupe Bouygues, dans les métiers du bâtiment. D'abord conducteur de travaux chez Screg EPI de 1987 à 1990, puis responsable d'opérations en entreprise générale chez

(a) société cotée
(b) filiale de travaux maritimes et pétroliers de Bouygues, cédée à Saipem en 2002
(c) filiale de traitement des eaux de Bouygues, cédée à PAI Partners en 2004

Screg Bâtiment de 1990 à 1997, il est nommé responsable de production en entreprise générale chez SB Ballestrero de 1997 à 2000, puis responsable de projets chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France de 2000 à 2007. Depuis 2008, il exerce la responsabilité de directeur Travaux chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France – Construction privée.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur Travaux chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France – Construction privée.

Administratrice indépendante
Membre du comité des comptes

138 bis rue de Grenelle – 75007 PARIS
Née le 27 janvier 1960 – Nationalité française
1re nomination : 21 avril 2016
Échéance du mandat : 2019
Actions détenues : 500

Expertise et expérience

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, Clara Gaymard est attachée d'administration au cabinet du maire de Paris entre 1982 et 1984 avant d'intégrer l'École nationale d'administration. À sa sortie de l'Ena en 1986, elle rejoint la Cour des comptes comme auditrice ; elle est ensuite promue en 1990 conseillère référendaire à la Cour des comptes, puis devient chef du bureau de l'Union européenne à la Direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'Économie et des Finances. En 1995, elle est nommée directrice du cabinet de la ministre de la Solidarité entre les générations. De 1996 à 1999, elle est sous-directrice de l'Appui aux PME et de l'Action régionale à la DREE. À partir de février 2003, elle est ambassadrice, déléguée aux investissements internationaux, présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). En 2006, elle rejoint le groupe General Electric et devient présidente et *Chief Executive Officer* (CEO) de GE France. En 2008, elle devient présidente et CEO de la région Europe du Nord-Ouest et, en 2009, vice-présidente de GE International, en charge des grands comptes publics, puis, en 2010, vice-présidente en charge des gouvernements et des villes. En tant que présidente et CEO de GE France, elle participe, de 2014 à 2016, à l'acquisition du pôle Énergie d'Alstom. Elle quitte le groupe General Electric en janvier 2016 pour rejoindre à plein-temps Raise qu'elle a fondé en janvier 2014 avec Gonzague de Blignières.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Co-fondatrice de Raise.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administratrice de Veolia Environnement[a], LVMH[a], Danone[a] et Sages.

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années

2018 – Présidente du "Women's Forum".

2017 – Directrice générale de Raise Conseil.

2016 – Présidente de GE France.

(a) société cotée

Administratrice indépendante
Présidente du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat
Membre du comité des comptes

9 place Vauban – 75007 PARIS
Née le 27 juillet 1951 – Nationalité française
1re nomination : 26 avril 2012
Échéance du mandat : 2021
Actions détenues : 500

Expertise et expérience

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, ancienne élève de l'École nationale d'administration (Ena – promotion Simone Weil 1974), Anne-Marie Idrac débute sa carrière comme administrateur civil dans différents postes au ministère de l'Équipement dans les domaines de l'environnement, du logement, de l'urbanisme et des transports. Elle a été notamment directrice générale de l'Établissement public d'aménagement (Epa) de Cergy-Pontoise de 1990 à 1993, et directrice des transports terrestres de 1993 à 1995. Anne-Marie Idrac a également exercé des fonctions politiques : secrétaire d'État aux Transports de 1995 à 1997, elle est ensuite députée des Yvelines élue en 1997 et 2002, Conseillère régionale d'Ile-de-France de 1998 à 2002, et secrétaire d'État au Commerce extérieur de 2008 à 2010. Enfin, elle a exercé d'importantes responsabilités dans de grandes entreprises du secteur des transports : après avoir été présidente-directrice générale de la RATP de 2002 à 2006, elle est la première femme à avoir dirigé la SNCF dont elle a été présidente-directrice générale de 2006 à 2008. À ce titre, elle a été aussi la première vice-présidente de l'Union internationale des chemins de fer (UIC). De 2015 à août 2018, elle est présidente du conseil de surveillance de la société concessionnaire de l'aéroport de Toulouse-Blagnac. En 2017, elle est nommée Haute responsable pour la stratégie nationale de développement du véhicule autonome.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Administratrice de sociétés.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administratrice de Total[a], Saint-Gobain[a] et Air France-KLM[a] ; *senior advisor* de Sia Partners.

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2018 – Présidente du conseil de surveillance de l'aéroport de Toulouse-Blagnac ; *Senior advisor* de Suez.

2015 – Membre du conseil de surveillance de Vallourec[a].

2014 – *Consigliere* de Mediobanca[a] (Italie).

5 rue de la Baume - 75008 PARIS
Né le 26 septembre 1953 - Nationalité française
1re nomination : 6 décembre 2006
Échéance du mandat : 2019
Actions détenues : 500

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur du Corps des Mines de Paris, Patrick Kron débute sa carrière au ministère de l'Industrie de 1979 à 1984 puis rejoint le groupe Pechiney, d'abord en tant que responsable d'exploitation d'une des plus importantes usines du groupe en Grèce, avant de prendre la direction générale de la filiale grecque de Pechiney. De 1988 à 1993, il occupe diverses fonctions opérationnelles et financières à la direction d'un ensemble d'activités de transformation de l'aluminium, puis en tant que président-directeur général de Pechiney Électrométallurgie. En 1993, il devient membre du comité exécutif du groupe Pechiney et président-directeur général de la société Carbone Lorraine, fonction qu'il assumera jusqu'en 1997. De 1995 à 1997, Patrick Kron dirige les activités d'emballage alimentaire, hygiène et beauté de Pechiney et assure la fonction de *Chief Operating Officer* d'American National Can Company à Chicago. De 1998 à 2002, Patrick Kron est président du directoire d'Imerys. Il est nommé directeur général d'Alstom puis président-directeur général en 2003, fonction qu'il exerce jusqu'en janvier 2016. Il a créé à cette date une société de conseil, PKC&I. Il est nommé administrateur de LafargeHolcim en mai 2017 et de Elval-Halcor SA en novembre 2017. Depuis novembre 2016, il est président de la société de capital-investissement Truffle Capital.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président de PKC&I et président de Truffle Capital.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur de Sanofi [a]. Membre du conseil de surveillance de Segula Technologies.

À l'étranger : administrateur de LafargeHolcim [a] (Suisse) et de Elval-Halcor SA [a] (Grèce).

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2016 - Président-directeur général et administrateur d'Alstom [a].

2015 - Président d'Alstom Resources Management ; administrateur de l'Afep (Association française des entreprises privées).

2014 - Administrateur et *managing director* d'Alstom Asia Pte Ltd (Singapour).

Administrateur indépendant
Président du comité des comptes
Membre du comité de sélection et des rémunérations

30 rue Madeleine-Vionnet - 93300 AUBERVILLIERS
Né le 21 janvier 1966 - Nationalité française
1re nomination : 24 avril 2008
Échéance du mandat : 2020
Actions détenues : 600

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École normale supérieure, docteur en sciences physiques, ingénieur des Mines, Helman le Pas de Sécheval commence sa carrière en 1991 en tant que chargé de mission au département Ingénierie financière de Banexi. De 1993 à 1997, il exerce les fonctions d'inspecteur général adjoint des carrières de la Ville de Paris. En juillet 1997, il est nommé adjoint au chef du service des opérations et de l'information financières de la COB (devenue AMF), avant d'être promu chef de ce service en 1998. De novembre 2001 à décembre 2009, Helman le Pas de Sécheval est directeur financier groupe de Groupama. À ce titre, il a la responsabilité des financements, des investissements, de la réassurance et de la comptabilité du groupe. Il supervise également les activités des filiales financières de Groupama, ainsi que celles du GIE Groupama Systèmes d'Information. De janvier 2010 à décembre 2011, il est directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique. Depuis septembre 2012, il est secrétaire général de Veolia. Il a été nommé membre du Collège de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en février 2015 et élu administrateur de l'Institut français des administrateurs (IFA) en mai 2018.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Secrétaire général du groupe Veolia [a].

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : membre du Collège de l'AMF et administrateur de l'Institut français des administrateurs (IFA).

(a) société cotée

Administratrice indépendante
Présidente du comité de sélection et des rémunérations

7 avenue de Suresnes – 92210 SAINT CLOUD
Née le 19 septembre 1945 – Nationalité française
1re nomination : 29 avril 2010
Échéance du mandat : 2019
Actions détenues : 12 685

Expertise et expérience

Normalienne, agrégée de physique et docteur ès sciences, Colette Lewiner commence sa carrière dans la recherche et l'enseignement à l'université de Paris VII. En 1979, elle rejoint EDF, d'abord au service des études et recherches, puis en tant que responsable des achats de fioul et d'uranium. Elle devient en 1987 chef du service des combustibles. En 1989, elle crée la direction du développement et de la stratégie commerciale et devient la première femme nommée vice-présidente exécutive d'EDF. En 1992, elle est nommée présidente-directrice générale de SGN-Réseau Eurisys, filiale d'ingénierie de Cogema. En 1998, elle rejoint Capgemini où, après avoir dirigé le secteur *Global Energy, Utilities and Chemicals*, elle devient conseillère du président sur les questions liées à l'énergie et aux *utilities*. De 2010 à 2015, elle a été présidente non exécutive de TDF. De 2008 à 2012, elle a été membre du groupe consultatif de l'Union européenne sur l'énergie. Depuis 2013, Colette Lewiner est membre du Conseil stratégique de la recherche (CSR), un comité de haut niveau chargé de conseiller le gouvernement français sur la stratégie de recherche et d'innovation.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Conseillère du président de Capgemini [a] sur les questions liées à l'Énergie et aux *Utilities*.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administratrice de Colas [a].

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administratrice de Nexans [a], Getlink [a], EDF [a] et CGG [a].

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2018 – Administratrice de Ingenico [a].

2016 – Administratrice de Crompton Greaves Limited [a] (Inde).

2015 – Administratrice de TGS Nopec Geophysical Company [a] (Norvège) et présidente du conseil d'administration de TDF.

2014 – Administratrice de Lafarge [a].

Administratrice représentant les salariés actionnaires
Membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

1 avenue Eugène-Freyssinet – 78280 GUYANCOURT
Née le 24 mai 1973 – Nationalité française
1re nomination : 29 avril 2010
Échéance du mandat : 2019

Expertise et expérience

Sandra Nombret est titulaire d'un DESS en Droit du commerce extérieur. Entrée dans le groupe Bouygues en 1997, elle est aujourd'hui, au sein de Bouygues Bâtiment International, directrice, responsable juridique des zones Moyen-Orient, Afrique et Europe.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directrice à la direction juridique de Bouygues Bâtiment International.

(a) société cotée

23 bis avenue de Messine - 75008 PARIS
Né le 3 décembre 1980 - Nationalité française
1re nomination : 27 avril 2017
Échéance du mandat : 2020
Actions détenues : 500

Expertise et expérience

Diplômé de l'École supérieure du commerce extérieur (ESCE), Alexandre de Rothschild a commencé sa carrière en 2004 en tant qu'analyste financier chez Bear, Stearns à New York ; de 2005 à 2008, il est chargé d'affaires chez Argan Capital, *Private Equity*, à Londres, puis adjoint au directeur de la stratégie de Jardine Matheson à Hong-Kong. Il rejoint le groupe Rothschild & Co en 2008 pour créer notamment le métier de "capital-investissement" et dette privée.

Depuis 2011, Alexandre de Rothschild est membre du *Group Executive Committee* de Rothschild & Co. En 2013, il est nommé associé-gérant de Rothschild & Cie Banque (devenu Rothschild Martin Maurel) et de Rothschild & Cie et est membre de plusieurs conseils et comités au sein du groupe Rothschild & Co. En 2014, il intègre le conseil de gérance de Rothschild & Co Gestion, dont il devient en mars 2017 le vice-président exécutif. Depuis mai 2018, il est président exécutif de Rothschild & Co Gestion, gérant de Rothschild & Co.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président exécutif de Rothschild & Co Gestion (société gérante de Rothschild & Co).

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : président de K Développement SAS, Rothschild Martin Maurel Associés SAS, administrateur de Rothschild & Co Concordia SAS, associé commandité gérant de RCB Partenaires SNC, de Rothschild & Cie SCS et de Rothschild Martin Maurel SCS, membre du conseil de surveillance de Martin Maurel SA, représentant permanent de Rothschild & Co Gestion SAS en tant qu'associé-gérant de RMM Gestion SNC.

À l'étranger : président de Rothschild & Co Continuation Holdings AG (Suisse), vice-président et administrateur du conseil d'administration de Rothschild & Co Bank AG (Suisse), membre du conseil d'administration de et de Rothschild & Co Concordia AG (Suisse), et de Rothschild Holding AG (Suisse), directeur de Rothschild & Co Japan Ltd (Japon).

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2018 – Vice-président du conseil de gérance de Rothschild & Co Gestion SAS, directeur de Five Arrows (Écosse) et General Partner Ltd (Écosse).

2017 – Membre du conseil d'administration de Treilhard Investissements SA, associé commandité de Rothschild & Compagnie Gestion SCS.

2016 – Président de Messine Managers Investissements SAS.

2014 – Membre du comité stratégique de Rothschild & Co SCA.

Administratrice indépendante
Membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

33 rue Frémicourt - 75015 PARIS
Née le 7 février 1947 - Nationalité française
1re nomination : 25 avril 2013
Échéance du mandat : 2019
Actions détenues : 531

Expertise et expérience

Ancienne élève de l'École normale supérieure et de l'École nationale d'administration, Rose-Marie Van Lerberghe est agrégée de philosophie et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'INSEAD et licenciée d'histoire. Après avoir exercé différentes responsabilités au ministère du Travail, elle rejoint en 1986 le groupe Danone. Après avoir dirigé successivement deux filiales, elle exerce, de 1993 à 1996, la fonction de directrice générale des ressources humaines du groupe Danone. En 1996, elle devient déléguée générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle auprès du ministère du Travail et des Affaires sociales. Directrice générale d'Altédia de 2000 à 2002, elle occupe ensuite, de 2002 à 2006, le poste de directrice générale d'Assistance publique - Hôpitaux de Paris. De 2006 à 2011, elle assure la présidence du directoire de Korian. En 2007-2008, elle siège à la Commission nationale chargée de l'élaboration de propositions pour un plan national concernant la maladie d'Alzheimer. En 2009, elle rejoint le comité stratégique de KPMG. De 2011 à 2015, elle est membre du Conseil supérieur de la magistrature en tant que personnalité extérieure. Elle est présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur de 2013 à 2016. Elle assure la vice présidence du conseil de surveillance de la société Klépierre depuis juin 2017.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Vice-présidente et membre du conseil de surveillance de Klépierre [a].

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administratrice de CNP Assurances [a] et de la Fondation Hôpital Saint-Joseph ; présidente du conseil d'administration de l'Orchestre des Champs-Élysées.

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2018 – *Senior advisor* de BPI Group.

2016 – Présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur.

2015 – Administratrice de Casino [a] ; membre du Conseil supérieur de la magistrature.

2014 – Administratrice d'Air France.

(a) société cotée

Administratrice représentant les salariés actionnaires
Membre du comité des comptes

3 boulevard Gallieni – 92130 ISSY LES MOULINEAUX
Née le 14 septembre 1961 – Nationalité française
1re nomination : 29 avril 2010
Échéance du mandat : 2019

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 client. Elle a ensuite pris la responsabilité de la direction relation client à la direction centrale des fonctions supports puis, durant deux ans, a accompagné la conduite du changement à la direction générale Logement France. Elle a pris en charge l'accompagnement des projets digitaux Ressources humaines. Elle est aujourd'hui directrice adjointe du projet métier Opéra MOA.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directrice adjointe du projet métier Opéra MOA chez Bouygues Immobilier.

32 avenue Hoche – 75008 PARIS
1re nomination : 22 octobre 1991
Échéance du mandat : 2019
Actions détenues : 79 892 925

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 de SCDM Participations.

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2018 – Président d'Actiby.

2015 – Président de SCDM Invest-3 devenue la Cave de Baton Rouge.

1 quai du Point-du-Jour – 92100 BOULOGNE BILLANCOURT
Née le 29 juillet 1991 – Nationalité française

Représentante permanente de SCDM depuis le 11 juin 2018

Échéance du mandat : 2019

Expérience et expertise

Charlotte Bouygues est diplômée de Babson College (spécialisation management stratégique) aux États-Unis. Après avoir exercé pendant trois ans des fonctions de chef de produit marketing chez L'Oréal aux États-Unis, elle rejoint TF1 Publicité en septembre 2016 en tant que commerciale annonceur. Deux ans plus tard, elle intègre les équipes de programmation en tant que chargée de programmation au sein de l'antenne de TF1.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Chargée de programmation chez TF1 SA.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administratrice de Bouygues Telecom.

32 avenue Hoche – 75008 PARIS
1re nomination : 21 avril 2016
Échéance du mandat : 2019
Actions détenues : 100 000

19 rue Stephenson – 78180 MONTIGNY LE BRETONNEUX
Né le 2 juillet 1987 – Nationalité française

Représentant permanent de SCDM Participations depuis le 11 juin 2018

Échéance du mandat : 2019

Expérience et expertise

William Bouygues est diplômé de la London School of Economics and Political Science (spécialisation en Économie et Histoire de l'économie). Après plusieurs expériences d'apprentissage dans divers métiers de la construction, il rejoint en septembre 2011 les équipes de Bouygues Bâtiment Ile-de-France – Rénovation privée où il exerce des fonctions de conducteur de travaux pendant deux ans. Fort de cette expérience, il intègre les équipes commerciales de cette même entité où il reste jusqu'en décembre 2016. Il rejoint ensuite Bouygues Bâtiment International dans les équipes de montage et de développement. Depuis mars 2018, il est responsable des offres *Smart Offices* au sein de Bouygues Energies & Services.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Responsable Offres *Smart Offices* chez Bouygues Energies & Services.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de Bouygues Construction ; membre du Conseil de Bouygues Immobilier ; membre du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues.

Présidence

La loi prévoit que le conseil d'administration élit parmi ses membres un président, personne physique, qui organise et dirige ses travaux et veille au bon fonctionnement des organes de la société dans les conditions prévues par la loi.

Direction générale

Conformément à la loi, 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.

Cumul des fonctions de président et de directeur général

En avril 2002, le conseil d'administration avait décidé de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général. Il a constamment renouvelé cette option depuis lors, en dernier lieu en avril 2018. Martin Bouygues exerce ainsi les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

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 bénéficie, dans ses missions de direction générale, de l'appui de trois directeurs généraux délégués.

Martin Bouygues n'exerce, en revanche, la direction générale d'aucun 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 sont attentifs aux dossiers ayant des incidences majeures pour le Groupe, ils ne se substituent pas pour autant aux organes sociaux des métiers.

Il n'existe pas d'administrateur référent ni de vice-président. Les relations avec les actionnaires, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise, sont assurées dans le respect des principes de déontologie boursière et d'égalité d'accès à l'information, par le président-directeur général, les directeurs généraux délégués, ainsi que par la direction Relations investisseurs.

Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général

Les statuts n'ont pas apporté de limitation particulière aux pouvoirs du directeur général. D'après la loi et les statuts, celui-ci 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.

En outre, différentes pratiques contribuent depuis plusieurs années à assurer une bonne gouvernance de la société et à limiter les pouvoirs du président-directeur général. On peut relever en particulier, les bonnes pratiques suivantes :

- existence d'un règlement intérieur précisant les règles de fonctionnement du conseil d'administration et les règles de déontologie applicables aux administrateurs ;
- existence de trois comités spécialisés chargés de préparer les travaux du Conseil dans les domaines suivants : sélection et rémunérations des dirigeants ; comptabilité et audit ; éthique, RSE et mécénat ;
- présence, au sein du Conseil et de chaque comité, d'une proportion significative d'administrateurs indépendants (cf. rubrique 5.3.2) ;
- présence, au sein du Conseil et de chaque comité, d'administrateurs représentant les salariés actionnaires ou les salariés ;
- tenue de réunions annuelles des administrateurs hors la présence d'administrateurs exécutifs ou internes ;
- existence, à l'initiative du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, de programmes de conformité, dont un relatif aux conflits d'intérêts et un autre à l'information financière et aux opérations boursières.

Directeurs généraux délégués

Les statuts prévoient que, sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer jusqu'à cinq personnes physiques, administrateurs ou non, chargées d'assister le directeur général, et portant le titre de directeurs généraux délégués.

Olivier Bouygues a ainsi été nommé directeur général délégué en 2002 et Philippe Marien et Olivier Roussat en août 2016. Tous trois disposent à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le directeur général. Martin Bouygues s'appuie sur eux pour l'assister dans ses missions de direction générale.

Limite d'âge

Les statuts fixent à soixante-dix ans la limite d'âge pour exercer les fonctions de président, de directeur général ou de directeur général délégué. Lorsque l'intéressé atteint l'âge de soixante-cinq ans, son mandat est soumis à confirmation par le Conseil, à sa plus prochaine réunion, pour une durée d'une année ; il peut ensuite être renouvelé, par périodes annuelles, jusqu'à l'âge de soixante-dix ans, âge auquel l'intéressé est démissionnaire d'office.

5.3.1 Composition du Conseil

La qualité de la composition du conseil d'administration est un élément clé du bon fonctionnement de la société, étant donné l'importance des missions confiées à cet organe de gouvernance. Le code Afep-Medef souligne que la composition du Conseil doit être adaptée à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de l'entreprise comme aux circonstances particulières qu'elle traverse. Il rappelle aussi que le Conseil agissant dans l'intérêt social de l'entreprise, il n'est pas souhaitable, en dehors des cas prévus par la loi, de multiplier en son sein la représentation d'intérêts spécifiques.

La composition du conseil d'administration de Bouygues tient compte de la proportion significative du capital détenue par la famille fondatrice du Groupe, d'une part, et par les actionnaires salariés, d'autre part.

Elle prend en compte également :

les dispositions légales concernant :

- la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil : selon l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % (hors administrateurs représentant les salariés),
- la représentation des salariés dans les conseils (article L. 225-27-1 du Code de commerce), la présence d'administrateurs représentant les salariés actionnaires (article L. 223-23 du Code de commerce) ;

les dispositions du code Afep-Medef relatives à la présence d'administrateurs indépendants (cf. rubrique 5.3.2).

D'après les statuts, le conseil d'administration est composé comme suit :

Type d'administrateurs	Mode de nomination	Durée du mandat	Nombre d'administrateurs	Texte de référence
Administrateurs nommés par l'assemblée générale	Nomination par l'assemblée générale ordinaire	3 ans renouvelable	3 à 18	Article L. 225-18 du Code de commerce
Administrateurs représentant les salariés actionnaires	Élection par l'assemblée générale ordinaire sur proposition des conseils de surveillance des FCPE	3 ans renouvelable	Jusqu'à 2	Article L. 225-23 du Code de commerce
Administrateurs représentant les salariés	Désignation par le comité de Groupe régi par les articles L. 2331-1 et suivants du Code du travail	2 ans renouvelable une fois	1 ou 2	Article L. 225-27-1 du Code de commerce

Le règlement intérieur du conseil d'administration édicte des règles complémentaires. Ainsi, il limite à deux le nombre d'administrateurs venant de sociétés extérieures dans lesquelles un mandataire social de Bouygues exerce un mandat. Cette règle s'applique également aux représentants de personnes morales.

Les *curriculum vitae* détaillés des administrateurs figurent ci-avant (cf. section 5.1).

Présentation synthétique ci-après du conseil d'administration.

Informations personnelles

Nom		Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions détenues	Compétences
Martin Bouygues PDG		66	M	FR	369 297 (79 992 925 *via* SCDM)	
Olivier Bouygues DGD		68	M	FR	193 021 (79 992 925 *via* SCDM)	
Charlotte Bouygues Représentante permanente de SCDM		27	F	FR	SCDM : 79 872 925	
William Bouygues Représentant permanent de SCDM Participations		31	M	FR	SCDM Participations : 100 000	
Sandra Nombret		45	F	FR	Non précisé	
Michèle Vilain		57	F	FR	Non précisé	
Administrateurs représentant les salariés						
Francis Castagné		55	M	FR	Non précisé	
Administrateurs indépendants						
Clara Gaymard		58	F	FR	500	
Anne-Marie Idrac		67	F	FR	500	
Helman le Pas de Sécheval		52	M	FR	600	
Colette Lewiner		73	F	FR	12 685	
Rose-Marie Van Lerberghe		71	F	FR	531	
Autres administrateurs						
Patrick Kron		65	M	FR	500	
Alexandre de Rothschild		38	M	FR	500	

(a) soit à titre personnel, soit en tant que représentant permanent

Président(e) Membre

Activités de construction · Banque - Finances · Droit · Services (eau, électricité, autres services publics) · Énergie
Fonction dirigeante au sein de grands groupes · Fonction politique · Industrie · Informatique · International · Médias
Publicité · Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) · RH · Santé · Télécoms · Transports

Position au sein du Conseil			Participation à des comités du Conseil			Mandats sociaux dans des sociétés cotées extérieures au Groupe
Début 1er mandat[a]	Fin de mandat	Ancienneté	Comité des comptes	Comité de sélection et des rémunérations	Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat	
1982	2021	36				
1984	2019	34				1 (Alstom)
2018	2019	0				
2018	2019	0				
2010	2019	8			Membre	
2010	2019	8	Membre			
2016	2020	7		Membre		
2016	2019	2	Membre			3 (Veolia Environnement, LVMH, Danone)
2012	2021	6	Membre		Président(e)	3 (Total, Saint-Gobain, Air France-KLM)
2008	2020	10	Président(e)	Membre		
2010	2019	8		Président(e)		4 (Nexans, Getlink, EDF, CGG)
2013	2019	5			Membre	2 (Klépierre, CNP Assurances)
2006	2019	12				3 (LafargeHolcim, Sanofi, Elval-Halcor)
2017	2020	1				

Au cours de l'exercice 2018, le conseil d'administration est passé de quinze à quatorze membres (dont un représentant des salariés et deux représentants des salariés actionnaires). Le nombre des administrateurs représentant les salariés est descendu de deux à un, compte tenu de la réduction du nombre des administrateurs.

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
26 avril 2018			Martin Bouygues, Anne-Marie Idrac
16 mai 2018	Raphaëlle Deflesselle		
11 juin 2018	Edward Bouygues (représentant permanent de SCDM), Cyril Bouygues (représentant permanent de SCDM Participations)	Charlotte Bouygues (représentante permanente de SCDM), William Bouygues (représentant permanent de SCDM Participations)	

Conformément au code Afep-Medef, le Conseil s'interroge périodiquement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités, notamment en termes de diversité (présence équilibrée des femmes et des hommes, nationalités, expériences internationales, expertises, etc.). Le tableau ci-après rend publics les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en ces matières.

Objectifs	Le Conseil considère que, pour atteindre un bon équilibre, il doit comporter des profils diversifiés, notamment en ce qui concerne l'âge, l'ancienneté, les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une présence suffisante d'administrateurs indépendants. La pluralité des métiers du Groupe, présent dans la construction, les télécoms et les médias, rend cette diversité particulièrement nécessaire.
Modalités de mise en œuvre	L'équilibre de la composition du Conseil et de ses comités fait partie des thèmes qui sont examinés chaque année dans le cadre de l'évaluation du Conseil (cf. rubrique 5.3.6). Le comité de sélection et des rémunérations tient également compte de cet objectif de diversité lorsqu'il examine toute candidature à un poste d'administrateur ou de dirigeant mandataire social, ou à un poste au sein d'un comité. Lorsque le comité de sélection et des rémunérations fait des propositions au conseil d'administration en vue de la nomination, du renouvellement ou de la révocation du mandat d'un administrateur, il veille à la politique de diversité appliquée aux administrateurs. Les renouvellements des mandats d'administrateurs sont *répartis de facto* sur trois années consécutives. La composition du Conseil fait dès lors l'objet chaque année d'un réexamen régulier en février, lors du conseil d'administration qui arrête le texte des résolutions à présenter à l'assemblée générale. Conformément à la loi et aux statuts, le Conseil comprend des administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires. La présence de ces administrateurs au sein du Conseil et des comités contribue à la politique de diversité.
Résultats obtenus	**Expertises** Le tableau de synthèse figurant ci-avant (paragraphe 5.3.1.2) présente à l'aide de symboles visuels la diversité des compétences des administrateurs, dont les *curriculum vitae* détaillés figurent à la rubrique 5.1 ci-avant.
	Administrateurs indépendants Voir ci-après paragraphe 5.3.2.
	Nationalités et expériences internationales Tous les membres du conseil d'administration sont de nationalité française, mais la plupart d'entre eux (en particulier, Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Sandra Nombret, Clara Gaymard, Anne-Marie Idrac, Colette Lewiner, Patrick Kron, Alexandre de Rothschild) ont une forte expérience professionnelle à l'international. Certains administrateurs ont par ailleurs une culture bi-nationale.
	Répartition équilibrée des femmes et des hommes Au 31 décembre 2018, sans prendre en compte l'administrateur représentant les salariés, comme le précise l'article L. 225-27 du Code de commerce, mais en prenant en compte les représentantes des salariés actionnaires, le Conseil comprend sept femmes sur treize administrateurs, soit une proportion de 54 %. Cette proportion était, un an plus tôt, de 46 %. À cette même date, sur un total de dix postes au sein des comités, sept sont occupés par des femmes, soit une proportion de 70 %.

Âge

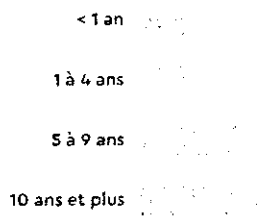
Au 31 décembre 2018, l'âge moyen des administrateurs s'établit à 55 ans. La pyramide des âges s'établit comme suit :

Nombre d'administrateurs par tranche d'âge

Ancienneté

L'ancienneté moyenne des administrateurs au 31 décembre 2018 est de **9,4 ans.**

Nombre d'administrateurs par niveau d'ancienneté



Conformément au code Afep-Medef, le Conseil s'assure régulièrement que les mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée au sein des instances dirigeantes.

Comité de direction générale

Le comité de direction générale du groupe Bouygues ne comprend pas, à ce jour de membre féminin.

Cette situation résulte de deux éléments :

- la forte proportion dans le Groupe des activités de construction à effectif très majoritairement masculin ;
- l'appel à la promotion interne pour pourvoir à la plupart des postes à responsabilité.

La politique de mixité du Groupe (cf. paragraphe 3.2.3.3) devrait avoir pour conséquence à terme la progression de la mixité de cette instance dirigeante.

Le comité de direction générale est en effet essentiellement constitué des présidents-directeurs généraux des cinq métiers de Bouygues. Or, le Groupe a lancé, en 2017, une action visant à augmenter la représentation des femmes dans les instances dirigeantes des filiales (dont sont issus les présidents-directeurs généraux des métiers) avec un objectif de 23 % en 2020.

Résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité

Au sein des 10 % de postes à plus forte responsabilité de Bouygues SA, on compte 14,3 % de femmes. Le pourcentage des collaboratrices parmi les chefs de service et plus étant de 28,8 % dans la société mère, ce pourcentage devrait augmenter naturellement dans les prochaines années.

5.3.2 Les administrateurs indépendants

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le conseil d'administration a examiné, au cours de sa séance du 20 février 2019, après avoir recueilli l'avis du comité de sélection et des rémunérations, la situation des administrateurs au regard de chacun des huit critères d'indépendance prévus par le code Afep-Medef.

Critères d'indépendance du code Afep-Medef

Critère 1 : Salarié ou mandataire social	Ne pas être, ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : (i) salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de Bouygues ; (ii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que Bouygues consolide ; (iii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de Bouygues ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2 : Mandats croisés	Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle Bouygues détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de Bouygues (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	Ne pas être (ou ne pas être lié directement ou indirectement à) un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : (i) significatif de Bouygues ou de son groupe ; (ii) ou pour lequel Bouygues ou son groupe représente une part significative de l'activité.
Critère 4 : Lien familial	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 : Commissaire aux comptes	Ne pas avoir été commissaire aux comptes de Bouygues au cours des cinq années précédentes.
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	Ne pas être administrateur de Bouygues depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans.
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de Bouygues ou du Groupe.
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	Des administrateurs représentant des actionnaires importants de Bouygues ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de Bouygues. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur le rapport du comité de sélection et des rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de Bouygues et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance

Critères	Critère 1 : Contrat de travail ou mandat	Critère 2 : Mandats croisés	Critère 3 : Relations d'affaires significatives	Critère 4 : Lien familial	Critère 5 : Commissaire aux comptes	Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	Qualification d'administrateur indépendant
Martin Bouygues									Non
Olivier Bouygues									Non
Charlotte Bouygues (SCDM)									Non
William Bouygues (SCDM Participations)									Non
Francis Castagné									Non applicable
Clara Gaymard									Oui
Anne-Marie Idrac									Oui
Patrick Kron									Non
Helman le Pas de Sécheval									Oui
Colette Lewiner									Oui
Sandra Nombret									Non applicable
Alexandre de Rothschild									Non
Rose-Marie Van Lerberghe									Oui
Michèle Vilain									Non applicable

Critère d'indépendance satisfait Critère d'indépendance non satisfait

(a) Colette Lewiner est également administratrice de Colas, société détenue à 96,6 % par Bouygues, ce qui peut créer des conflits d'intérêts lors de certaines délibérations du Conseil de Bouygues. Conformément au Guide d'application du code Afep Medef publié en juin 2018, le Conseil veille à ce que, dans cette hypothèse, l'intéressée s'abstienne d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante. Plus généralement, Colette Lewiner est tenue, comme chaque administrateur, au respect des règles du programme de conformité "Conflits d'intérêts" mis à jour en 2017. Les principales dispositions de ce programme de conformité figurent au paragraphe 5.3.5.2 ci-après.

S'agissant du critère 3 (Relations d'affaires significatives), le Conseil s'est assuré qu'aucun des administrateurs susceptibles d'être qualifiés d'administrateurs indépendants n'était, ou n'était lié directement ou indirectement, à un client, fournisseur ou banquier significatif de Bouygues ou d'une société du groupe Bouygues. Sur la base des travaux effectués par le comité de sélection et des rémunérations, il a examiné au cas par cas les relations d'affaires existant entre des sociétés du groupe Bouygues et les sociétés au sein desquelles certains administrateurs exercent des fonctions professionnelles ou des mandats sociaux.

Conformément aux préconisations de l'AMF et du Haut comité de gouvernement d'entreprise, le Conseil a adopté une approche multicritère du caractère significatif d'une relation d'affaires, en privilégiant une analyse qualitative. À cet effet, il a pris en compte l'ensemble des critères suivants :

Critères qualitatifs	Importance de la relation d'affaires pour chacune des entités concernées (éventuelle dépendance économique entre les acteurs, importance des opérations, particularités de certains marchés, intérêt direct de la personne morale concernée dans la relation d'affaires). Organisation de la relation, et notamment position de l'administrateur concerné dans la société contractante (ancienneté du mandat, existence d'une fonction opérationnelle dans l'entité concernée, pouvoir décisionnel direct sur les contrats, intérêt direct de l'administrateur ou perception d'une rémunération liée aux contrats, etc.). À cet égard, le Conseil s'est notamment référé à la définition du programme de conformité "Conflits d'intérêts" qu'il a lui-même approuvé en janvier 2014 : *"Il existe un conflit d'intérêts lorsque les intérêts personnels d'un collaborateur, d'un dirigeant ou d'un mandataire social d'un groupe sont en contradiction ou en concurrence avec les intérêts de l'entreprise du groupe au sein de laquelle il exerce ses activités professionnelles. La notion d'intérêts personnels doit être entendue au sens large du terme. Elle peut concerner les intérêts directs de la personne (intérêt matériel ou simplement moral) mais également ceux de ses proches (personnes de son entourage avec lesquelles elle a des liens directs ou indirects)".* Des indications complémentaires sur la gestion des conflits d'intérêts sont données au paragraphe 5.3.5.2 ci-après.
Critères quantitatifs	Chiffre d'affaires réalisé, le cas échéant, par les entités du groupe Bouygues auprès des entités du groupe auquel l'administrateur est lié, en comparant ce chiffre d'affaires à celui du groupe Bouygues. Volume des achats réalisés, le cas échéant, par les entités du groupe Bouygues auprès des entités du groupe auquel l'administrateur est lié, en comparant ce volume au volume total des achats du groupe Bouygues.

Sur la base de ces différents critères, le comité de sélection et des rémunérations a fait part au Conseil de ce qui suit.

Clara Gaymard

Clara Gaymard est co-fondatrice de Raise. Depuis 2016, elle est administratrice de Veolia Environnement, LVMH, Danone et Sages.
Le comité de sélection et des rémunérations a considéré ce qui suit :
- il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et, respectivement, des entités des groupes **Veolia Environnement, LVMH** et **Danone,** mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des groupes considérés ;
- il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs concernés objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et les groupes Veolia Environnement, LVMH et Danone ;
- ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique ;
- ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales ;
- le conseil d'administration de Bouygues n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires ;
- Clara Gaymard n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les groupes Veolia Environnement, LVMH et Danone. Elle n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires ;
- elle ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés ;
- les mandats ou fonctions qu'elle exerce dans les groupes Veolia Environnement, LVMH et Danone sont récents ;
- Bouygues SA avait pris, en 2014, la décision d'investir dans un fonds d'investissement **Raise** à hauteur de 10 millions d'euros. Cette décision a été prise en raison de la spécificité de ce fonds (soutien aux entreprises françaises innovantes, existence d'un fonds de dotation philanthropique dédié aux start-up). Un nouvel investissement de 5 millions d'euros dans un nouveau fonds d'investissement **Raise** a été décidé en 2018 pour les mêmes raisons qu'en 2014.

Anne-Marie Idrac

Anne-Marie Idrac est administratrice de Saint-Gobain depuis 2011, de Total depuis 2012 et d'Air France-KLM depuis 2017. Elle est *senior advisor* de Sia Partners. En octobre 2017, elle est nommée Haute responsable pour la stratégie nationale de développement du véhicule autonome.
Le comité de sélection et des rémunérations a considéré ce qui suit :
- il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et, respectivement, des entités des groupes **Saint-Gobain, Sia Partners, Total** et **Air France-KLM,** mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des groupes considérés ;
- il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance dans les secteurs concernés objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et les groupes considérés ;
- ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique ;
- ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales ;
- le conseil d'administration de Bouygues n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires ;
Anne-Marie Idrac n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les entités concernées. Elle n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires ;
- elle ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés.

Colette Lewiner

Colette Lewiner, outre ses mandats chez Bouygues et Colas, est administratrice de Nexans (depuis 2004), Getlink (anciennement Eurotunnel) depuis 2011, EDF (depuis 2014) et CGG (depuis 2018). Elle est, par ailleurs, conseillère du président de Capgemini, société dans laquelle elle a effectué une grande partie de sa carrière.
Le comité de sélection et des rémunérations a considéré ce qui suit :
- il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités des groupes **Capgemini** et **Nexans**, mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible part des activités respectives des groupes considérés ;
- il existe en revanche des relations d'affaires plus importantes entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe **EDF** compte tenu d'un certain nombre de projets en cours. Ainsi, Bouygues Construction a réalisé, en 2018, 3,1 % de son chiffre d'affaires auprès du groupe EDF (3 % en 2017, 2,2 % en 2016, 2,6 % en 2015). En particulier, EDF a confié en janvier 2017 à Bouygues Travaux Publics, filiale de Bouygues Construction, en groupement avec l'entreprise britannique Laing O'Rourke, la construction des bâtiments qui abriteront les deux réacteurs nucléaires d'Hinkley Point C au Royaume-Uni. Ce contrat représente un montant de plus de 1,7 milliard d'euros pour la part revenant à Bouygues Construction. Cependant, le Conseil considère que ces relations d'affaires ne portent pas atteinte à l'indépendance de Colette Lewiner, compte tenu des éléments ci-après ;
- il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance dans les secteurs concernés par les relations d'affaires entre le groupe Bouygues et les groupes considérés ;
- ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique ;
- pour l'essentiel, ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales ;
- le conseil d'administration de Bouygues n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires ;
- l'intéressée n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les entités concernées. Elle n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires ;
- elle ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés.

Helman le Pas de Sécheval

Helman le Pas de Sécheval est secrétaire général de Veolia depuis 2012. Il est membre du Collège de l'AMF depuis 2015.
Le comité de sélection et des rémunérations a considéré ce qui suit :
- il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe **Veolia**, mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des groupes considérés ;
- il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance dans les secteurs objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et le groupe Veolia ;
- ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique ;
- ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales ;
- le conseil d'administration de Bouygues n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires ;
- Helman le Pas de Sécheval n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les entités concernées. Il n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires ;
- il ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés.

Rose-Marie Van Lerberghe

Rose-Marie Van Lerberghe est présidente du conseil d'administration de l'Orchestre des Champs-Élysées (depuis 2015). Elle est également administratrice de la Fondation Hôpital Saint-Joseph (depuis 2011), membre du conseil de surveillance de Klépierre (depuis 2012) et administratrice de CNP Assurances (depuis 2013). En juin 2017, elle est devenue vice présidente de Klépierre.
Le comité de sélection et des rémunérations a considéré ce qui suit :
- il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités des groupes **CNP Assurances** et **Klépierre** mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible part des activités respectives des groupes considérés ;
- il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et les groupes considérés ;
- ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique ;
- ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales ;
- le conseil d'administration de Bouygues n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires ;
- l'intéressée n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les groupes considérés. Elle n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires ;
- elle ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés.

Compte tenu de ces éléments, le Conseil considère que les relations d'affaires précitées ne présentent pas un caractère significatif de nature à susciter des conflits d'intérêts ou à remettre en cause l'indépendance de ces cinq administrateurs. En tout état de cause, si une opération avec l'une des entités concernées devait être examinée par le Conseil, l'administrateur concerné s'abstiendrait d'assister au débat et de participer au vote (se reporter au paragraphe 5.3.5.2 ci-après).

Proportion d'administrateurs indépendants

Selon le code Afep-Medef, le Conseil doit comprendre au moins :

- un tiers d'administrateurs indépendants dans les sociétés contrôlées [a] ;
- 50 % d'administrateurs indépendants dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

Ces pourcentages ne prennent pas en compte les administrateurs représentant les actionnaires salariés ni les administrateurs représentant les salariés.

(a) au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce

Chez Bouygues, la proportion était jusqu'à présent de cinq administrateurs indépendants sur onze, soit 45,5 %.

En réponse à une remarque du Haut comité de gouvernement d'entreprise sur ce point, Martin Bouygues avait attiré son attention sur le fait que la société n'est pas "contrôlée" au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, mais que son capital n'est pas non plus "dispersé". En effet, le groupe SCDM, d'une part, et les fonds communs de placement de l'épargne salariale, d'autre part, détiennent chacun une part significative du capital et des droits de vote (cf. rubrique 6.3).

À l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2019, la proportion des administrateurs indépendants devrait, sous réserve de l'approbation des résolutions relatives au renouvellement des administrateurs, atteindre 50 % et se conformer ainsi au code Afep-Medef.

5.3.3 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Depuis 2002, un règlement intérieur précise les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration. Ce règlement est régulièrement mis à jour, afin notamment de le mettre en conformité avec :

- les évolutions des textes et du code Afep-Medef ;
- les recommandations de l'AMF ;
- les principes de contrôle interne de Bouygues.

Les principales dispositions du règlement intérieur sont résumées dans le présent rapport. Le texte intégral du règlement intérieur peut être téléchargé sur le site www.bouygues.com, rubrique "Le Groupe", onglet Gouvernance/ Conseil d'administration.

Le règlement intérieur a été revu en dernier lieu en février 2019.

5.3.3.2 Pouvoirs du conseil d'administration

Le conseil d'administration dispose des pouvoirs et exerce les missions prévues par la loi et par le code Afep-Medef. 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*, détermine les orientations stratégiques de la société. En particulier, il examine et décide les opérations importantes ;
- les axes stratégiques, les plans d'affaires et la politique de financement des métiers et du Groupe lui sont soumis pour approbation ;
- il est saisi pour approbation préalable de toute opération jugée majeure au niveau du Groupe, en matière d'investissement ou de croissance organique, d'acquisition externe, de cession, ou de restructuration interne, en particulier si elle se situe hors de la stratégie annoncée de la société ;
- il autorise les opérations majeures de financement par offre au public ou par placement privé, ainsi que les principales garanties et engagements majeurs ;
- il contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, notamment à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes ;
- il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux, ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, il reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- il s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet ;
- il s'assure de la mise en œuvre par la direction générale d'une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Les statuts rappellent ou fixent les règles suivantes :

- le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, sur la convocation du président, soit au siège social, soit en tout autre endroit ; les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement ;
- le Conseil ne délibère valablement que si au moins la moitié de ses membres sont présents ;
- les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés ;
- en cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.

Le règlement intérieur précise que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunications satisfaisant à des caractéristiques techniques permettant l'identification des administrateurs et garantissant une participation effective à la réunion. Conformément à la loi, cette disposition n'est pas applicable pour les décisions relatives à l'établissement des comptes annuels et consolidés, et du rapport de gestion.

5.3.3.4 Réunions du conseil d'administration

Le Conseil se réunit en séance ordinaire en principe cinq fois par an :

- en janvier, il analyse l'activité et les résultats estimés de l'exercice précédent ; les axes stratégiques, les plans d'affaires et la politique de financement des métiers et du Groupe lui sont présentés pour approbation ;
- en février, il arrête les comptes de l'exercice précédent ;
- en mai, il arrête les comptes du premier trimestre ;
- en août, il arrête les comptes du premier semestre ;
- en novembre, il arrête les comptes au 30 septembre.

D'autres réunions du Conseil sont organisées lorsque l'activité du Groupe le requiert.

En outre, les administrateurs se réunissent au moins une fois par an, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

L'ordre du jour des séances d'arrêté des comptes est divisé en trois parties : activité, comptabilité et questions juridiques. Un dossier détaillé consacré à chacune d'entre elles est remis à chaque administrateur.

Les commissaires aux comptes sont systématiquement convoqués à toutes les réunions du Conseil examinant les comptes annuels ou intermédiaires.

Des personnalités extérieures au Conseil, appartenant ou non au groupe Bouygues, peuvent être invitées à assister à tout ou partie des réunions du Conseil.

Le président veille à ce que soient communiqués à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, notamment :

- les informations relatives à l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société ;
- les informations permettant de suivre l'évolution des activités, notamment des chiffres d'affaires et des carnets de commandes ;
- la situation financière, notamment la situation de trésorerie et les engagements de la société ;
- la survenance d'un événement affectant ou pouvant affecter de façon significative les résultats consolidés du Groupe ;
- les événements significatifs en matière de ressources humaines, notamment l'évolution des effectifs ;
- les risques majeurs de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser.

Une fois par trimestre, la direction générale présente au conseil d'administration un rapport sur l'activité et les résultats consolidés du trimestre écoulé.

Chaque administrateur peut compléter son information de sa propre initiative. Le président-directeur général et les directeurs généraux délégués, ainsi que le directeur financier et le secrétaire général, sont en permanence à la disposition du conseil d'administration pour fournir les explications et éléments d'information pertinents.

Les administrateurs peuvent en outre rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, sous réserve que ceux-ci en aient été informés au préalable.

Les comités chargés par le conseil d'administration d'étudier des questions spécifiques contribuent par leurs travaux et rapports à la bonne information du Conseil et à la préparation de ses décisions (cf. rubrique 5.3.4).

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.

Depuis mai 2017, tous les administrateurs ont accès à une plateforme digitale sécurisée. Ils ont ainsi plus facilement accès aux documents et informations utiles. Cette plateforme est également accessible au représentant du comité social et économique au conseil d'administration.

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le souhaite, d'une formation complémentaire sur l'entreprise, ses métiers et ses secteurs d'activité.

En outre, conformément à la loi, l'administrateur représentant les salariés bénéficie sur sa demande d'une formation adaptée.

5.3.4 Comités du conseil d'administration

Des comités sont chargés par le conseil d'administration d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis, à leur examen, ainsi que celles qui leur sont attribuées par le règlement intérieur ou, le cas échéant, par la loi. Trois comités sont actuellement en place :

- le comité des comptes ;
- le comité de sélection et des rémunérations ;
- le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat.

Des annexes au règlement intérieur du Conseil, dont le contenu est indiqué ci-après, définissent la composition, les missions et les règles de fonctionnement des trois comités. Les dirigeants mandataires sociaux ou les administrateurs salariés de la société Bouygues (à l'exception des administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires) ne peuvent pas être membres d'un comité. Les présidences des comités sont confiées à des administrateurs indépendants.

Chaque comité peut, s'il le juge opportun, solliciter des études techniques externes dans les domaines relevant de sa compétence, en respectant les principes exposés dans le 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.

Le comité des comptes de Bouygues a été mis en place dès 1996. Il est composé comme suit :

PRÉSIDENT	Helman le Pas de Sécheval	Administrateur indépendant
MEMBRES	Clara Gaymard	Administratrice indépendante
	Anne-Marie Idrac	Administratrice indépendante
	Michèle Vilain	Représentante des salariés actionnaires

La composition du comité des comptes n'a pas changé en 2018.

Trois membres du comité disposent de compétences et d'expériences particulièrement étendues en matière financière :

Helman le Pas de Sécheval a été notamment chef du service des opérations et de l'information financières de la Commission des opérations de Bourse (devenue l'AMF) et directeur financier groupe de Groupama ; il siège actuellement au collège de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ;

Clara Gaymard a été notamment conseillère référendaire à la Cour des comptes et a exercé des fonctions dirigeantes au sein du groupe General Electric ;

Anne-Marie Idrac a été notamment directrice générale de l'Établissement public d'aménagement de Cergy-Pontoise et présidente-directrice générale de la RATP, puis de la SNCF.

Missions

Le comité des comptes, agissant sous la responsabilité du conseil d'administration, a pour mission d'assurer, en se conformant aux dispositions de la législation française et européenne applicable ainsi que du code Afep-Medef, le suivi :

des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables, financières et extra-financières ;

des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;

ainsi que des questions relatives aux commissaires aux comptes.

Objet	Détail des missions
Suivi du processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière	• Examen avant leur présentation au Conseil, des comptes annuels et des comptes consolidés ainsi que de la déclaration de performance extra-financière • Vérification de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes • Examen des changements ayant un impact significatif sur les comptes • Examen des principales options de clôture, estimations et jugements, et des principales variations du périmètre de consolidation
Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière	• Examen des procédures de contrôle interne relatives à l'établissement des états financiers, avec l'assistance des services internes et des conseils compétents • Examen des principaux risques comptables et financiers, sociaux et environnementaux de la société, de leur évolution et des dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser • Examen annuel des risques majeurs de la société, y compris ceux de nature sociale et environnementale, de leur évolution et des dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser • Examen des principaux risques liés aux systèmes d'information • Examen annuel de la synthèse de l'auto-évaluation du contrôle interne de la société
Suivi des questions relatives aux commissaires aux comptes	• Organisation de la procédure de sélection prévue par les textes en vue de la nomination des commissaires aux comptes par l'assemblée générale • Recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale • Suivi de la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission • Vérification du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance définies par les textes applicables ; notamment, examen du détail des honoraires versés à chaque commissaire aux comptes et à son réseau par la société et par les sociétés de son groupe, y compris au titre de services autres que la certification des comptes • Approbation de la fourniture des services autres que la certification des comptes qui peuvent être fournis par les commissaires aux comptes ou les membres de leur réseau, après analyse les risques pesant sur l'indépendance des commissaires aux comptes et des mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci • Compte rendu au conseil d'administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle joué par le comité des comptes dans ce processus

Objet	Détail des missions
Missions spécifiques	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
Rapports au conseil d'administration	Le comité des comptes rend compte au conseil d'administration et fait 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 ; il informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée

Le comité des comptes prend connaissance de la section relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques du projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise, et, le cas échéant, fait part de ses observations sur ce projet.

Fonctionnement

Les membres du comité des comptes bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Le comité ne peut valablement se réunir que si au moins 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 quatre réunions par an pour examiner les comptes trimestriels, 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 et à toute information extra-financière qu'il juge utile et doit entendre les commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables, du développement durable, de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

Comme le prévoit le code Afep-Medef, le comité a en outre la faculté de recourir à des experts extérieurs.

Les commissaires aux comptes présentent au comité une synthèse de leurs travaux et des options comptables retenues dans le cadre des arrêtés comptables.

Le comité rencontre les commissaires aux comptes en dehors de la présence des représentants de la société, au moins une fois par an, afin de s'assurer qu'ils ont eu accès à toutes les informations et qu'ils disposent de tous les moyens nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.

Lors de l'examen des comptes, les commissaires aux comptes remettent au comité une note soulignant les aspects essentiels du périmètre de consolidation, des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées lors de leurs travaux, et des options comptables retenues. Le directeur financier remet également au comité une note décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.

Les principales recommandations des commissaires aux comptes font l'objet d'un plan d'action et d'une procédure de suivi présentés au comité des comptes et à la direction générale au moins une fois par an.

Les délibérations du comité des comptes et les informations qui lui sont communiquées sont particulièrement confidentielles. Elles ne doivent faire l'objet d'aucune communication à l'extérieur du conseil d'administration, sans préjudice des obligations d'information financière auxquelles sont soumises les sociétés cotées.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration sous la forme de rapports précisant les actions qu'il a entreprises, ses conclusions et ses recommandations éventuelles. Il informe le Conseil sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses missions.

Le comité de sélection et des rémunérations est issu de la fusion, en avril 2016, du comité de sélection des administrateurs, en place depuis 1997, et du comité des rémunérations, créé en 1995.

Il est composé comme suit :

PRÉSIDENTE	Colette Lewiner	Administratrice indépendante
MEMBRES	Francis Castagné	Représentant des salariés
	Helman le Pas de Sécheval	Administrateur indépendant

La composition du comité de sélection et des rémunérations n'a pas changé en 2018.

Missions

Le comité de sélection et des rémunérations exerce les missions suivantes, en se conformant aux dispositions du code Afep-Medef :

Objet	Détail des missions
Composition du conseil d'administration	Examiner périodiquement les questions relatives à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du conseil d'administration, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, en vue de faire des propositions à ce dernier • Faire des propositions et donner un avis au conseil d'administration en vue de la nomination, du renouvellement ou de la révocation du mandat d'un administrateur, d'un censeur ou d'un dirigeant mandataire social : ▪ en veillant à l'équilibre de la composition du Conseil et à la politique de diversité appliquée aux administrateurs ; ▪ en veillant à ce que le Conseil comporte toujours une proportion suffisante d'administrateurs indépendants ; ▪ en apportant une attention particulière à la compétence, à l'expérience et à la connaissance des métiers du Groupe que chaque administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du Conseil. • Donner un avis sur la situation d'indépendance de chaque administrateur en se référant aux critères du code Afep-Medef • Examiner les projets de création de comités du Conseil, proposer la liste de leurs attributions et de leurs membres • Donner un avis sur les choix à opérer en matière de gouvernance (unicité ou dissociation des fonctions de président et de directeur général, etc.) • Établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux • Prendre connaissance du projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise et, le cas échéant, faire part au Conseil de ses observations sur ce projet • Participer à la procédure d'évaluation du conseil d'administration

Objet	Détail des missions
Rémunérations	Émettre des propositions sur les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des dirigeants du Groupe Étudier et proposer au conseil d'administration l'ensemble des éléments de rémunération et avantages à allouer aux dirigeants mandataires sociaux ; à cet effet, notamment : ▪ proposer et contrôler chaque année les règles de fixation de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en veillant à la cohérence avec l'évaluation de leurs performances et la stratégie à moyen terme de la société ; ▪ proposer les conditions de performance permettant aux dirigeants mandataires sociaux d'acquérir annuellement des droits à une retraite à prestations définies ; ▪ émettre chaque année une recommandation sur les rémunérations et avantages de toute nature versés ou attribués à chaque dirigeant mandataire social au titre du dernier exercice clos ; ▪ soumettre chaque année au Conseil le projet du rapport sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. · Proposer une politique générale d'attribution des options, prévoyant notamment la suppression de toute décote en cas d'attribution d'options aux dirigeants du Groupe, en particulier les dirigeants mandataires sociaux de la société, les attributions devant être proportionnées aux mérites des dirigeants et équilibrées dans leur répartition entre les bénéficiaires ▪ examiner le ou les plans de souscription ou d'achat d'actions en faveur des dirigeants mandataires sociaux et des collaborateurs, et transmettre une proposition au conseil d'administration portant notamment sur le choix entre options d'achat ou de souscription ▪ en cas d'attribution d'options ou d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, émettre des propositions sur le nombre d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance que l'intéressé sera tenu de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions, et proposer les conditions de performance auxquelles seront soumis l'attribution et l'exercice des options ou l'attribution d'actions de performance ; ▪ soumettre chaque année au Conseil un projet de rapport sur les options ou actions de performance. · Émettre une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence à allouer aux administrateurs · Émettre des propositions sur les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants mandataires sociaux de la société et des dirigeants du Groupe

Fonctionnement

Le comité de sélection et des rémunérations 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 au moins deux de ses membres sont présents, dont son président. L'ordre du jour est établi par le président du comité.

Le comité rend ses avis à la majorité simple de ses membres. En cas de partage égal des voix, le président dispose d'une voix prépondérante au moment des votes.

Pour l'accomplissement de ses travaux, le comité peut entendre le président du conseil d'administration ou toute personne désignée par celui-ci. Comme le prévoit le code Afep-Medef, le comité a en outre la faculté de recourir à des experts extérieurs.

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.

Créé en 2001, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat est actuellement composé comme suit :

PRÉSIDENTE	Anne-Marie Idrac	Administratrice indépendante
MEMBRES	Sandra Nombret	Représentante des salariés actionnaires
	Rose-Marie Van Lerberghe	Administratrice indépendante

Au cours de l'exercice 2018, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat est passé de quatre à trois membres.

Date	Départ
16 mai 2018	Rachaëlle Defresne (représentante des salariés)

Missions

Le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat exerce les missions suivantes :

Objet	Détail des missions
Éthique	Contribuer à la définition des règles de conduite ou principes d'actions qui doivent inspirer le comportement des dirigeants et des collaborateurs Proposer ou donner un avis sur des actions visant à promouvoir un comportement professionnel exemplaire dans ce domaine Veiller au respect des valeurs ou règles de conduite ainsi définies Examiner et donner un avis sur le dispositif de prévention et de détection de la corruption mise en place par le Groupe
RSE	Examiner au moins une fois par an les problématiques du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale Examiner et donner au Conseil un avis sur la déclaration de conformité extra-financière prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce Examiner et donner un avis sur le plan de vigilance prévu par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce
Mécénat	• Définir les règles ou recommandations que doit suivre Bouygues • 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 • Vérifier la mise en œuvre de ses recommandations et la conduite de ces actions

Fonctionnement

Le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Pour l'accomplissement de ses travaux, le comité peut entendre le président du conseil d'administration ou toute personne désignée par celui-ci. Il rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil.

5.3.5 Déontologie

Les administrateurs de Bouygues sont soumis à toutes les règles de déontologie fixées par le paragraphe 19 du code Afep-Medef et par la charte de déontologie qui figure en annexe au règlement intérieur du conseil d'administration. Il est rappelé que ces documents sont disponibles sur le site internet de Bouygues.

La charte précitée comprend des prescriptions détaillées relatives notamment au devoir d'information de l'administrateur, à son devoir d'assiduité, à la limitation du cumul des mandats, à la prévention et à la gestion des conflits d'intérêts, à la participation de l'administrateur au capital de la société, à la protection de la confidentialité, ainsi qu'un dispositif détaillé de prévention du délit d'initié.

Les programmes de conformité approuvés en 2014 par le Conseil, puis mis à jour et complétés en 2017, ont précisé les règles de prévention en ce qui concerne notamment la déontologie en matière boursière et la prévention des conflits d'intérêts.

5.3.5.1 Règles relatives à l'assiduité et au cumul des mandats

La charte de déontologie rappelle que chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. L'administrateur doit participer régulièrement aux réunions du conseil d'administration et des comités auxquels il appartient. Les jetons de présence comportent une partie variable de 70 % liée à l'assiduité (cf. paragraphe 5.4.1.3).

Les administrateurs sont en outre tenus de se conformer non seulement aux règles du Code de commerce régissant le cumul des mandats sociaux dans les sociétés anonymes, mais aussi aux recommandations du code Afep-Medef selon lesquelles :

- un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères ; il doit en outre recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat dans une société cotée ;

un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. Cette recommandation s'applique lors de la nomination ou du prochain renouvellement du mandat de l'administrateur ;

l'administrateur doit tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

À la connaissance du conseil d'administration, toutes ces règles sont respectées par l'ensemble des administrateurs.

Assiduité des membres du conseil d'administration

Le règlement intérieur invite chaque administrateur à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. L'administrateur doit être assidu et participer régulièrement aux réunions du conseil d'administration et, le cas échéant, des comités auxquels il appartient. Les jetons de présence comprennent une partie variable de 70 %, calculée en fonction de la présence aux réunions.

En 2018, le taux d'assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration et des comités a été le suivant :

	Conseil d'administration	Comité des comptes	Comité de sélection et des rémunérations	Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat
Martin Bouygues (PDG)	6/7 (85 %)			
Olivier Bouygues (DGD)	7/7 (100 %)			
Charlotte Bouygues (représentante de SCDM à compter du 11/06/2018)	2/2 (100 %)			
Cyril Bouygues (représentant de SCDM Participations jusqu'au 11/06/2018)	5/5 (100 %)			
Edward Bouygues (représentant de SCDM jusqu'au 11/06/2018)	5/5 (100 %)			
William Bouygues (représentant de SCDM Participations à compter du 11/06/2018)	2/2 (100 %)			
Francis Castagné (représentant des salariés)	7/7 (100 %)		3/3 (100 %)	
Raphaëlle Deflesselle (représentante des salariés - mandat expiré le 16/05/2018)	5/5 (100 %)			1/1 (100 %)
Clara Gaymard	6/7 (85 %)	4/5 (80 %)		
Anne-Marie Idrac	6/7 (85 %)	3/5 (60 %)		5/5 (100 %)
Patrick Kron	5/7 (71 %)			
Helman le Pas de Sécheval	6/7 (85 %)	5/5 (100 %)	3/3 (100 %)	
Colette Lewiner	7/7 (100 %)		3/3 (100 %)	
Sandra Nombret (représentante des salariés actionnaires)	6/7 (85 %)			5/5 (100 %)
Alexandre de Rothschild	6/7 (85 %)			
Rose-Marie Van Lerberghe	5/7 (71 %)			5/5 (100 %)
Michèle Vilain (représentante des salariés actionnaires)	7/7 (100 %)	5/5 (100 %)		
	91,3 %	**85 %**	**100 %**	**100 %**

La charte de déontologie des administrateurs, figurant en annexe au règlement intérieur du Conseil, prévoit des dispositions précises sur les conflits d'intérêts. Il y est précisé notamment que, si la situation l'exige, les administrateurs peuvent être amenés à ne pas assister au débat et au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement, et à ne pas avoir accès aux documents portés à la connaissance des autres administrateurs à ce sujet.

Un programme de conformité relatif aux conflits d'intérêts a en outre été adopté par le conseil d'administration en janvier 2014. Il traite des situations dans lesquelles un collaborateur ou un dirigeant du groupe Bouygues est confronté à un conflit d'intérêts en lien avec son activité professionnelle ou son mandat social.

Les dispositions du programme de conformité "Conflits d'intérêts" relatives aux administrateurs et aux mandataires sociaux sont les suivantes :

"Les administrateurs et mandataires sociaux de toute société du Groupe sont appelés à une vigilance et à une exemplarité particulière en matière de conflits d'intérêts."

"Une réglementation spécifique dite "des conventions réglementées" a notamment pour objet de traiter de la question des conflits d'intérêts pouvant exister entre la société et ses dirigeants (directeur général, directeurs généraux délégués, administrateurs, président de société par actions simplifiée (SAS), etc.) ou entre la société et l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % (ou la société le contrôlant) (i) dans le cadre des conventions conclues entre ceux-ci et la société ou (ii) des conventions pour lesquelles lesdits dirigeants ou actionnaires peuvent être indirectement intéressés ou encore (iii) des conventions entre deux sociétés ayant des dirigeants communs."

"Cette réglementation doit être strictement appliquée dans le Groupe. Les directions juridiques veillent au strict respect de la réglementation sur les conventions réglementées et de la charte du Groupe sur les conventions réglementées."

"Les administrateurs et mandataires sociaux informent le conseil d'administration dont ils sont membres de toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, entre leurs devoirs à l'égard de la société et leurs intérêts privés. Le président d'un conseil d'administration peut à tout moment demander aux administrateurs et aux censeurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts."

"Les administrateurs s'abstiennent de prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement. Cette obligation d'abstention peut même, dans certains cas, amener la personne concernée à ne pas participer aux réunions et à ne pas avoir accès à la documentation sur la question débattue."

"Les administrateurs et mandataires sociaux s'interdisent d'exercer une activité qui les placerait dans une situation de conflit d'intérêts ou de détenir un intérêt dans une entreprise cliente, fournisseur ou concurrente de la société, si un tel investissement est de nature à influer sur leur comportement dans l'exercice de leurs mandats."

La charte de déontologie contient des dispositions identiques.

À ce jour, les conflits d'intérêts potentiels dont la société a connaissance sont les suivants :

- des actionnaires importants du Groupe (SCDM, SCDM Participations, les actionnaires salariés du Groupe) sont directement ou indirectement représentés au conseil d'administration à travers les personnes de Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Charlotte Bouygues, William Bouygues, Sandra Nombret et Michèle Vilain ;
- des conflits d'intérêts potentiels existent du fait des fonctions ou mandats sociaux exercés par certains administrateurs dans d'autres sociétés. La liste de ces fonctions et mandats figure ci-avant (cf. section 5.1) ;
- Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Charlotte Bouygues et William Bouygues sont liés par des liens familiaux. La société n'a pas connaissance d'autres liens familiaux entre des membres du conseil d'administration ;
- Charlotte Bouygues, William Bouygues, Francis Castagné, Sandra Nombret et Michèle Vilain sont liés par des contrats de travail à des filiales de Bouygues ;
- Martin Bouygues, Olivier Bouygues, William Bouygues et Colette Lewiner détiennent des mandats dans des filiales de Bouygues.

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 ;
- sous réserve du contrat liant SCDM à Bouygues, il n'existe pas de contrat de service liant des 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.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes (cf. rubrique 8.3.1) rend compte des conventions et engagements autorisés par le Conseil. Il mentionne les personnes qui se sont abstenues de prendre part aux délibérations du fait de conflits d'intérêts actuels ou potentiels.

Une charte interne du groupe Bouygues sur les conventions réglementées, approuvée par le conseil d'administration, est publiée sur le site internet www.bouygues.com. Elle facilite l'identification par les sociétés du Groupe des conventions qui, parce qu'elles concernent directement ou indirectement un dirigeant ou un actionnaire, doivent être soumises à la procédure des conventions réglementées (autorisation préalable du conseil d'administration, rapport spécial des commissaires aux comptes, approbation par l'assemblée générale).

Les conventions réglementées autorisées par le conseil d'administration de Bouygues et non encore approuvées par l'assemblée générale sont décrites dans le rapport sur les résolutions (cf. section 8.2), ainsi que dans le rapport spécial des commissaires aux comptes (cf. rubrique 8.3.1). Ce rapport mentionne également les conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps. Chaque année, le conseil d'administration passe en revue ces conventions poursuivies. Seules les nouvelles conventions sont soumises au vote de l'assemblée.

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.

5.3.5.5 Restrictions acceptées par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leurs actions

Les statuts prévoient que tout administrateur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, doit détenir au moins dix actions de la société. Le règlement intérieur recommande à chaque administrateur d'être propriétaire de 500 actions de la société.

En outre, lors de l'octroi d'options ou d'actions de performance, le Conseil détermine le nombre des actions de performance ou des actions issues de levées d'options de souscription que les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la fin de leurs fonctions (cf. rubrique 6.4.1).

Sous réserve de ce qui précède, aucune restriction n'est acceptée par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leur participation dans le capital de l'émetteur, à l'exception des règles relatives à la prévention des manquements d'initiés.

5.3.5.6 Prévention des manquements d'initiés

Tout administrateur de Bouygues est tenu de se conformer aux règles relatives à la prévention des manquements d'initiés figurant dans la charte de déontologie. Ce document est publié en annexe 1 du règlement intérieur du conseil d'administration qui figure sur le site internet de Bouygues. Le programme de conformité "Information financière et opérations boursières", approuvé par le Conseil en 2014 et mis à jour en 2017, précise et complète ces règles.

5.3.6 Évaluation du conseil d'administration

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que le Conseil procède périodiquement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement, et en procédant à une même revue des comités du Conseil.

Le Conseil consacre ainsi chaque année, au cours de sa séance de novembre, un point de l'ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, cette évaluation formalisée a trois objectifs :

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

Le document de référence informe chaque année les actionnaires de la réalisation des évaluations et des suites données.

Le 15 janvier 2019, le conseil d'administration a procédé à une évaluation formalisée de son organisation et de son fonctionnement, sur la base de questionnaires détaillés envoyés aux administrateurs et aux membres des comités. Ces questionnaires, établis en concertation avec les membres du comité de sélection et des rémunérations, incluaient des questions relatives à l'évaluation individualisée des autres administrateurs. Les administrateurs avaient en outre été invités à échanger verbalement avec le secrétaire général afin de préparer la réunion dans les meilleures conditions.

Le taux de réponse a été de 93 %. Ces réponses ont été examinées par le secrétariat général, en lien avec les membres du comité de sélection et des rémunérations, et comparées à celles des années précédentes afin de mesurer les progrès accomplis et d'examiner les évolutions souhaitables.

Les principales conclusions de cette évaluation sont les suivantes :

Appréciation générale	· Bon fonctionnement du Conseil et des comités Bonne qualité des débats · Bon niveau de contribution de chaque administrateur aux travaux du Conseil
Progrès accomplis	Les observations ou souhaits exprimés par les administrateurs au cours des années passées ont été pris en compte : ainsi, le nombre des administrateurs a été réduit ; la proportion de femmes au sein du Conseil a été augmentée ; le niveau des jetons de présence a été relevé ; l'évaluation annuelle du Conseil et des comités est mise en œuvre depuis 2017 sous la direction du comité de sélection et des rémunérations ; le Conseil bénéficie depuis 2017 d'une présentation annuelle consacrée à la filière RH et aux actions qu'elle mène ; la proportion des administrateurs indépendants a été renforcée et devrait atteindre 50 % à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2019.
Axes d'amélioration	Fin 2018, les administrateurs ont formulé les observations suivantes : · niveau des jetons de présence : l'augmentation des jetons de présence a été évoquée pour s'aligner avec les entreprises du CAC 40 ; · organiser, à l'occasion de la présentation de la stratégie du Groupe lors du conseil d'administration de janvier, une session à l'extérieur ; évaluation croisée des administrateurs : cet exercice ne fait pas l'unanimité et reste controversé. Il est proposé par certains administrateurs de procéder à une évaluation extérieure confidentielle dont le retour serait fait directement aux administrateurs concernés.

5.3.7 Travaux du Conseil et des comités en 2018

Au cours de l'exercice 2018, le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises. Le taux de présence des administrateurs a été de 90,3 %.

Le tableau ci-après résume les principaux sujets figurant à l'ordre du jour de ces réunions.

16 janvier	Stratégie et plans d'affaires à trois ans (2018-2020) du Groupe et des métiers Point sur la transformation numérique du Groupe Cartographie des risques majeurs du Groupe Rapport du comité des comptes Consultation du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques Revue des principaux dossiers contentieux du Groupe Rapport du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat Revue des conventions réglementées poursuivies Résultat de l'opération d'épargne salariale Bouygues Confiance n° 9 Tenue d'une réunion des administrateurs non exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, en vue notamment de procéder à l'évaluation des dirigeants mandataires sociaux et de réfléchir à l'avenir du management
21 février	Activité 2017, perspectives et objectifs du Groupe et des métiers pour 2018 Situation des métiers du Groupe par rapport à leurs principaux concurrents Rapport du comité des comptes Opinion des commissaires aux comptes Arrêté des comptes consolidés et des comptes annuels de l'exercice 2017, des documents comptables et prévisionnels, des comptes consolidés, du projet d'affectation du résultat, du rapport de gestion Rapport du comité de sélection et des rémunérations : composition du Conseil – renouvellement des mandats Rapport du comité de sélection et des rémunérations sur les rémunérations des mandataires sociaux, rapport spécial sur les options de souscription d'actions Fixation des rémunérations variables des dirigeants pour l'exercice 2017 et détermination des règles applicables pour la fixation des rémunérations des dirigeants pour l'exercice 2018 Approbation du rapport de gestion Approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise Proposition de renouvellement des mandats d'administrateur de Martin Bouygues et Anne-Marie Idrac Convocation de l'assemblée générale mixte, arrêté de l'ordre du jour, du projet de résolutions, des rapports à l'assemblée Délégations financières données à Martin Bouygues et à Philippe Marien en matière obligataire Descriptif du programme de rachat d'actions et annulation d'actions Liste des sociétés entrant dans le périmètre de l'intégration fiscale Communiqué de presse
23 mars	Projet d'acquisition d'Alpiq Engineering Services par Bouygues Construction et Colas
26 avril	Réponses aux questions écrites posées au conseil d'administration Choix des modalités d'exercice de la direction générale Renouvellement de Martin Bouygues en qualité de président-directeur général
16 mai	Activité et comptes au 31 mars 2018. Résultats annuels de l'exercice 2017/18 et perspectives du groupe Alstom Éléments de comparaison entre le Groupe et ses concurrents Perspectives du Groupe Rapport du comité des comptes et opinion des commissaires aux comptes Arrêté des comptes du premier trimestre Politique Ressources humaines Plan de souscription d'actions 2018 Formation de l'administrateur représentant les salariés Communiqué de presse
29 août	Chiffres clés et activité commerciale au 30 juin 2018 Activité R&D du Groupe Perspectives pour l'année 2018 Présentation des comptes semestriels Avis du comité des comptes et opinion des commissaires aux comptes Arrêté des comptes semestriels et approbation du rapport financier semestriel Renouvellement du mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues Opération d'épargne salariale Bouygues Confiance n° 10 Renouvellement du pouvoir donné au président-directeur général de donner des cautions, avals et garanties Point sur le plan d'options 2018 Conventions réglementées Communiqué de presse
14 novembre	Activité et comptes au 30 septembre 2018. Perspectives pour l'exercice 2018 Rapport du comité des comptes Rapport des commissaires aux comptes Arrêté des comptes au 30 septembre 2018 Conditions de l'augmentation de capital réservée aux salariés Bouygues Confiance n° 10, arrêté du rapport complémentaire Point sur la loi Sapin 2 Égalité professionnelle et salariale des femmes et des hommes Autorisation de conventions réglementées Communiqué de presse

Le comité des comptes s'est réuni cinq fois en 2018. Le taux de présence de ses membres a été de 85 %.

Le comité a examiné les comptes annuels de Bouygues SA, les comptes consolidés trimestriels, semestriels et de l'exercice, et les projets de communiqués de presse correspondants, ainsi que la section du rapport de gestion relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. En outre, il a examiné, entre autres, les thèmes suivants :

12 janvier 2018	Cartographie des risques majeurs du Groupe Principaux différends et litiges auxquels le Groupe est partie Présentation de la cybersécurité et de la RGPD au sein du Groupe
19 février 2018	Valeurs des grandes participations détenues par le Groupe Rapport complémentaire des commissaires aux comptes au comité des comptes Impact de l'opération Bouygues Confiance n° 9 et des évolutions fiscales (remboursement taxe sur dividendes, évolution des taux d'impôt en France et aux États-Unis) Activités des principaux chantiers ou de certaines filiales de Bouygues Construction et Colas Impact sur les comptes de Bouygues Telecom des accords avec Cellnex Impact de la première application des normes IFRS 9 (Instruments financiers) et IFRS 15 (Produits des activités ordinaires issus des contrats client) sur les comptes du Groupe Honoraires des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2017 Services fournis par les commissaires aux comptes Synthèse des missions d'audit interne en 2017
14 mai 2018	Valeurs des principales participations détenues par Bouygues SA Activités des principaux chantiers ou de certaines filiales de Bouygues Construction et Colas Impact sur les comptes de Bouygues Telecom des accords avec Cellnex Services fournis par les commissaires aux comptes Synthèse de l'évaluation du contrôle interne en 2017 et communication de la mise à jour du référentiel de contrôle interne Présentation des assurances du Groupe
27 août 2018	Valeurs des principales participations détenues par Bouygues SA Acquisition du groupe Miller McAsphalt, aufeminin et Alpiq Engineering Services Finalisation des travaux portant sur les nouvelles normes comptables Activités des principaux chantiers ou de certaines filiales de Bouygues Construction et de Colas Impact sur les comptes de Bouygues Telecom des accords avec Cellnex Services fournis par les commissaires aux comptes Synthèse de l'activité d'audit interne *Reporting* fraude Audition des commissaires aux comptes
12 novembre 2018	Valeurs des principales participations détenues par Bouygues SA Acquisition du groupe Miller McAsphalt, aufeminin et Alpiq Engineering Services Activités des principaux chantiers ou de certaines filiales de Bouygues Construction et Colas Impact sur les comptes de Bouygues Telecom des accords avec Cellnex Impact des nouvelles normes comptables IFRS 16 (Location) sur les comptes consolidés Services fournis par les commissaires aux comptes et prévisions d'honoraires au titre de l'exercice 2018 Plan d'audit interne 2019

Dans le cadre de ses missions, le comité des comptes a entendu Philippe Marien, directeur général délégué 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 la consolidation ainsi que les commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

La société veille, conformément au paragraphe 15.3 du code Afep-Medef, à ce que les dossiers soient transmis aux membres du comité suffisamment en amont (entre un jour et demi et quatre jours avant chaque réunion du comité). Les membres du comité des comptes disposent d'un délai d'examen suffisant avant la réunion du comité. Depuis février 2017, une plateforme digitalisée facilite la mise à disposition des documents en temps utile.

Le comité de sélection et des rémunérations s'est réuni trois fois en 2018. Le taux de présence a été de 100 %.

12 février 2018	Clé ou des rémunérations variables au titre de l'exercice 2017 Rapport sur les rémunérations (exercice 2017) Rapport sur les stock-options attribuées en 2017 Proposition de rémunération pour l'exercice 2018 Proposition d'attribution d'un plan de stock-options en mai 2018 Examen des conditions d'octroi de la retraite à prestations définies Examen du projet de rapport sur les principes et les critères de détermination de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux Politique salariale du Groupe
30 mai 2018	Plan de stock-options 2018 Point sur l'assemblée générale du 26 avril 2018
8 novembre 2018	Point sur l'évaluation du conseil d'administration Analyses en cours

Le 15 février 2019, le comité de sélection a évoqué le plan de succession du directeur général.

Le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat s'est réuni à cinq reprises en 2018. Le taux de présence des membres a été de 100 %.

15 février 2018	Examen du rapport RSE sur l'exercice 2017 – Avis du tiers indépendant Point sur le rapport intégré Critères RSE à prendre en compte pour la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux Dossiers en cours Mécénat
21 juin 2018	Point sur l'application de la loi Sapin 2 Mécénat Dossiers en cours
29 août 2018	Mécénat Point sur l'organisation éthique
14 novembre 2018	Présentation de la loi Sapin 2 Loi Sapin 2 (point Bouygues Immobilier – TF1) Formation éthique Préparation des contrôles AFA Mécénat Dossiers en cours
6 décembre 2018	Loi Sapin 2 Mise en place d'une formation éthique Responsabilité de l'administrateur (code Afep-Medef) Dossiers en cours Agenda

5.3.8 Délégations accordées au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital

Conformément à l'article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce, le tableau ci-dessous récapitule les autorisations financières en cours de validité, accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital, et l'utilisation faite de ces délégations en 2018.

Seules les autorisations d'attribuer des options de souscription d'actions et d'augmenter le capital en faveur des salariés ont été utilisées au cours de l'exercice 2018.

Objet de l'autorisation	Plafond nominal	Échéance/ Durée	Utilisation en 2018
1. Augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (AGM du 27 avril 2017, résolution 18)	• Augmentation de capital : 150 millions d'euros • Émission de titres de créance : 7 milliards d'euros	27 juin 2019 (26 mois)	Néant
2. Augmenter le capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices (AGM du 27 avril 2017, résolution 19)	• 4 milliards d'euros	27 juin 2019 (26 mois)	Néant
3. Augmenter le capital par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 27 avril 2017, résolution 20)	• Augmentation de capital : 85 millions d'euros[a] • Émission de titres de créance : 4 milliards d'euros[a]	27 juin 2019 (26 mois)	Néant
4. Augmenter le capital par "placement privé" (AGM du 27 avril 2017, résolution 21)	• Augmentation de capital : 20 % du capital sur douze mois et 70 millions d'euros[a] • Émission de titres de créance : 3 milliards d'euros[a]	27 juin 2019 (26 mois)	Néant
5. Fixer le prix d'émission par offre au public, ou par "placement privé" sans droit préférentiel de souscription, de titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée (AGM du 27 avril 2017, résolution 22)	• 10 % du capital par période de douze mois	27 juin 2019 (26 mois)	Néant
6. Augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (AGM du 27 avril 2017, résolution 23)	15 % de l'émission initiale	27 juin 2019 (26 mois)	Néant
7. Augmenter le capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres d'une autre société ou de valeurs mobilières donnant accès à son capital, hors offre publique d'échange (AGM du 27 avril 2017, résolution 24)	• 10 % du capital[a] • Émission de titres de créance : 1,5 milliard d'euros[a]	27 juin 2019 (26 mois)	Néant
8. Augmenter le capital en vue de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par Bouygues (AGM du 27 avril 2017, résolution 25)	• Augmentation de capital : 85 millions d'euros[a] • Émission de titres de créance : 4 milliards d'euros[a]	27 juin 2019 (26 mois)	Néant
9. Émettre des actions en conséquence de l'émission par une filiale de valeurs mobilières donnant accès à des actions Bouygues (AGM du 27 avril 2017, résolution 26)	• Augmentation de capital : 85 millions d'euros[a]	27 juin 2019 (26 mois)	Néant
10. Augmenter le capital en faveur des salariés ou mandataires sociaux adhérant à un plan d'épargne d'entreprise (AGM du 27 avril 2017, résolution 27)	• 5 % du capital	27 juin 2019 (26 mois)	5 116 659 actions créées le 27 décembre 2018 dans le cadre de l'opération d'épargne salariale Bouygues Confiance n° 10
11. Consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions (AGM du 27 avril 2017, résolution 28)	• 2 % du capital (dirigeants mandataires sociaux : 0,25 % du capital)	27 juin 2019 (26 mois)	2 584 700 options de souscription d'actions attribuées à 803 bénéficiaires le 1er juin 2018 prix de souscription fixé à 41,57 euros
12. Procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (AGM du 21 avril 2016, résolution 21)	• 5 % du capital (dirigeants mandataires sociaux : 0,1 % du capital)	21 juin 2019 (38 mois)	Néant
13. Émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique (AGM du 26 avril 2018, résolution 16)	• Augmentation de capital : 91,5 millions d'euros et 25 % du capital • Le nombre de bons est plafonné au quart du nombre d'actions existantes.	26 octobre 2019 (18 mois)	Néant

(a) avec imputation sur le plafond global visé au point 1

Le présent chapitre rassemble les rapports requis par le Code de commerce et les tableaux recommandés par le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef ou par l'AMF dans ses publications relatives à l'information à donner dans les documents de référence sur la rémunération des mandataires sociaux.

5.4.1 Rémunérations 2018

Informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-100 paragraphe II du Code de commerce, et reprenant les principes et critères approuvés par la résolution n° 11 de l'assemblée générale du 26 avril 2018.

Le conseil d'administration a constamment pris en compte les évolutions du code Afep-Medef relatives aux rémunérations des dirigeants, notamment celles du code Afep-Medef et du guide d'application du code Afep-Medef publié par le Haut comité de gouvernement d'entreprise.

Les principes et règles retenus par le conseil d'administration et ayant servi à fixer les rémunérations de l'exercice 2018 sont rappelés ci-après. En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le conseil d'administration a soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 26 avril 2018 les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2018. Par sa onzième résolution l'assemblée générale a approuvé cette politique de rémunération en exprimant 84,55 % de votes positifs.

A. Remarques générales préalables

- Les quatre dirigeants mandataires sociaux ne sont pas titulaires d'un contrat de travail (avant leur nomination en qualité de directeurs généraux délégués, Philippe Marien et Olivier Roussat étaient salariés de Bouygues SA. Leurs contrats de travail ont été suspendus lors de leur nomination le 30 août 2016).
- Aucune indemnité de cessation de fonctions ou indemnité de non-concurrence en cas de départ ne leur a été consentie par le conseil d'administration.
- Aucune rémunération variable annuelle différée, aucune rémunération exceptionnelle ne leur a été octroyée en 2018.
- En 2017 a été introduit un nouvel élément de rémunération à moyen terme, une rémunération variable pluriannuelle soumise à des conditions de performance.
- La rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux prend en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune indemnité de cessation de fonctions ou de non-concurrence ne leur a été consentie.
- En dehors des jetons de présence (voir ci-après tableau 4), aucune rémunération n'est versée par une filiale du Groupe à Martin Bouygues, Olivier Bouygues et Philippe Marien.
- Olivier Roussat a poursuivi jusqu'en novembre 2018, parallèlement à sa fonction de directeur général délégué de Bouygues, son mandat de président-directeur général de Bouygues Telecom. Sa rémunération au titre de l'exercice 2018 est prise en charge par Bouygues SA à hauteur de 60 % et par Bouygues Telecom à hauteur de 40 %. En novembre 2018, Olivier Roussat a quitté ses fonctions de directeur général de Bouygues Telecom. Sa rémunération au titre de 2019 sera intégralement prise en charge par Bouygues SA.

B. Structure générale des rémunérations 2018 des dirigeants mandataires sociaux

Rémunération fixe (RF)

Rémunération variable annuelle conditionnée à des performances

Rémunération variable pluriannuelle conditionnée à des performances

Jetons de présence

Avantages en nature

Retraite additive conditionnée à des performances

C. Rémunération fixe 2018

Définies en 1999, les règles de détermination de la rémunération fixe (RF) ont été depuis appliquées de façon constante. La rémunération fixe est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le Groupe, ainsi que les pratiques relevées dans les groupes ou entreprises exerçant des activités comparables.

D. Avantages en nature 2018

Les avantages en nature consistent en la mise à disposition d'une voiture de fonction à laquelle, pour Martin Bouygues et Olivier Bouygues, s'ajoute la mise à disposition, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante de direction et d'un chauffeur-agent de sécurité.

E. Rémunération variable annuelle 2018

Description générale de la méthode de détermination de la rémunération variable annuelle 2018 de Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Olivier Roussat et Philippe Marien

Le Conseil a défini, pour Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Olivier Roussat et Philippe Marien, cinq critères de détermination de la rémunération variable.

Pour chaque critère, un objectif est défini. Lorsque l'objectif est atteint, une part variable correspondant à un pourcentage de la rémunération fixe est octroyée.

S'agissant des parts variables reposant sur un critère économique, si un objectif est dépassé ou s'il n'est pas atteint, la part variable varie linéairement à l'intérieur d'une fourchette : la part variable ne peut excéder un plafond maximum ; elle se trouve réduite à zéro en deçà d'un seuil minimum.

Il faut souligner à nouveau que l'addition des cinq parts variables ainsi déterminées ne peut en tout état de cause dépasser le plafond global, fixé en 2018 pour chacun de ces dirigeants mandataires sociaux à 160 % de la rémunération fixe (voir ci-après).

La rémunération variable de Martin Bouygues, d'Olivier Bouygues, d'Olivier Roussat et de Philippe Marien est fondée en 2018 sur les performances du Groupe, celles-ci étant déterminées par référence à quatre critères économiques significatifs et à des critères qualitatifs ouvrant la possibilité de recevoir cinq primes P1, P2, P3, P4 et P5 :

- P1 = Résultat opérationnel courant (ROC) consolidé du Groupe réalisé au cours de l'exercice/Objectif = ROC du plan 2018 ;
- P2 = Résultat net consolidé (RNC) du Groupe réalisé au cours de l'exercice/Objectif = RNC du plan 2018 ;
- P3 = RNC réalisé au cours de l'exercice (hors éléments exceptionnels)/Objectif = RNC de l'exercice précédent (hors éléments exceptionnels) ;
- P4 = Variation de l'endettement net (VEN) de l'exercice (hors croissances externes non prévues au plan)/Objectif = VEN du plan 2018 ;
- P5 = Critères qualitatifs (définis par le conseil d'administration) : performance dans les domaines de la RSE et de la Conformité et appréciation qualitative globale – Correctif global en cas d'événement grave au cours de l'exercice.

Les Objectifs (pour P1, P2, P3 et P4) et les critères (pour P5) sont établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

La méthode de détermination de la rémunération variable annuelle 2018 des dirigeants mandataires sociaux est la suivante :

(RF = Rémunération Fixe)

Le poids effectif de chaque critère déterminant le versement de chacune des cinq primes P1, P2, P3, P4 et P5 est fonction de la performance obtenue au cours de l'exercice.

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

Si la performance est inférieure de plus de 10 % à l'Objectif : la prime concernée (P1, P2, P3 ou P4) = 0

Si la performance se situe entre (Objectif – 10 %) et l'Objectif :

P1 = de 0 à 40 % de RF

P2 = de 0 à 40 % de RF

P3 = de 0 à 30 % de RF

P4 = de 0 à 20 % de RF

Si la performance se situe entre l'Objectif et (Objectif + 20 %) :

P1 = de 40 % à 70 % de RF

P2 = de 40 % à 70 % de RF

P3 = de 30 % à 50 % de RF

P4 = de 20 % à 30 % de RF

Entre ces limites, le poids effectif de chaque prime est défini par interpolation linéaire.

P5

La prime P5 est fixée en fonction des performances appréciées par le conseil d'administration, à l'intérieur d'un plafond = 30 % de RF. Le conseil d'administration définit le poids effectif de P5 sans pouvoir dépasser le plafond de 30 % de RF. Les critères RSE et Conformité, d'une part, et Appréciation qualitative globale, d'autre part, ne peuvent dépasser chacun 15 %.

Le conseil d'administration s'est réservé une faculté de correction globale pour réduire ou supprimer totalement P5 en cas d'événement grave pendant l'exercice.

PLAFOND

La somme des cinq primes P1, P2, P3, P4 et P5 calculées selon la méthode décrite ci-avant ne peut jamais dépasser **un plafond de 160 % de RF.**

La méthode de calcul de la rémunération variable annuelle 2018 est résumée dans le tableau ci-après :

Méthode de calcul de la rémunération variable

	Objectifs	**Rémunération variable annuelle théorique si la performance est atteinte** Plafonds en % de RF	**Rémunération variable annuelle théorique maximale si la performance est supérieure à l'objectif** en % de RF	**Rémunération variable annuelle attribuée compte tenu de la performance 2018** en % de RF
P1	ROC de l'exercice prévu au plan 2018	40 %	70 %	31 %
P2	RNC de l'exercice prévu au plan 2018	40 %	70 %	70 %
P3	RNC de l'exercice précédent (RNC 2017)	30 %	50 %	42 %
P4	Variation de l'endettement net prévu par le plan 2018	20 %	30 %	23 %
P5	Objectifs qualitatifs (RSE – Conformité) -Appréciation globale Correctif global en cas d'événement grave au cours de l'exercice	30 %	30 %	23 %
		Total = 160 % de RF	Total = 250 % de RF Ramenée à 160 %	Total = 189 % de RF
Plafond		160 %	160 %	160 %

RF : rémunération fixe

F. Rémunération variable pluriannuelle 2018

L'assemblée générale du 26 avril 2018 a approuvé le principe d'une rémunération variable pluriannuelle (RVPA), rémunération à moyen terme déterminée en fonction de deux critères économiques se référant au plan d'affaires à trois ans.

Le bénéfice d'une telle rémunération variable pluriannuelle avait déjà été accordé à Martin Bouygues et Olivier Bouygues en 2017. Olivier Roussat et Philippe Marien ayant été nommés en 2016, ils bénéficient pour la première fois d'une rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2018.

La rémunération variable pluriannuelle 2018 est fondée sur des performances à moyen terme, celles-ci étant déterminées par référence à deux critères économiques donnant la possibilité de recevoir deux primes P6 et P7.

- P6 = Moyenne des résultats opérationnels courants (ROC) consolidés du Groupe réalisés au titre des trois derniers exercices (2018, 2017 et 2016) pour Martin Bouygues et Olivier Bouygues ou des deux derniers exercices (2018 et 2017) pour Olivier Roussat et Philippe Marien/Moyenne des ROC fixés comme objectifs par les plans d'affaires annuels.
- P7 = Moyenne des résultats nets consolidés du Groupe (RNC) réalisés au titre des trois derniers exercices (2018, 2017 et 2016) pour Martin Bouygues et Olivier Bouygues, ou des deux derniers exercices (2018 et 2017) pour Olivier Roussat et Philippe Marien/Moyenne des RNC fixés comme objectifs par les plans d'affaires annuels.

La rémunération variable pluriannuelle 2018 est déterminée de la manière suivante :

(RF = Rémunération Fixe)

P6 : Objectif = moyenne des ROC des exercices fixés comme objectifs par les plans d'affaires annuels.

- Si l'Objectif est atteint, P6 = 0
- Si les ROC sont supérieurs de 20 % à l'objectif, P6 = 15 % de RF

Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure, P6 est fixée en fonction du résultat obtenu, par interpolation linéaire.

P7 : Objectif = moyenne des RNC consolidés du Groupe des exercices fixés comme objectifs par les plans d'affaires annuels.

- Si l'Objectif est atteint, P7 = 0
- Si les RNC sont supérieurs d'au moins 20 % à l'Objectif, P7 = 15 % de RF.

Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure, P7 est fixée en fonction du résultat obtenu, par interpolation linéaire.

La rémunération pluriannuelle 2018 (somme de P6 et P7) ne peut donc excéder un plafond égal à 30 % de la rémunération fixe.

La méthode de calcul de la rémunération variable pluriannuelle 2018 est résumée dans le tableau ci-après :

Méthode de calcul de la rémunération variable pluriannuelle (RVPA)

Objectif	RVPA théorique : Si l'objectif est atteint	RVPA théorique : Variation	RVPA théorique : Si le résultat atteint est supérieur d'au moins 20 % à l'objectif	RVPA attribuée compte tenu de la performance 2018
P6 : Moyenne des ROC 2018, 2017 et 2016 prévus par le plan (pour Olivier Roussat et Philippe Marien, moyenne des ROC 2018 et 2017 prévus par les plans)	0 % de RF	Variation linéaire entre 0 et 15 %	15 % de RF	1 % de RF
P7 : Moyenne des RNC 2018, 2017 et 2016 prévus par les plans (pour Olivier Roussat et Philippe Marien, moyenne des RNC 2018 et 2017 prévus par les plans)	0 % de RF	Variation linéaire entre 0 et 15 %	15 % de RF	15 % de RF
Plafond			30 %	30 %
RVPA 2018				16 %

RF : rémunération fixe

G. Jetons de présence 2018

Martin Bouygues et Olivier Bouygues perçoivent des jetons de présence versés par Bouygues, ainsi que des jetons de présence versés par certaines filiales du Groupe. Philippe Marien et Olivier Roussat perçoivent des jetons de présence versés par certaines filiales (cf. rubriques 5.4.1.2 et 5.4.1.3 ci-après).

H. Retraite additive 2018

Les quatre dirigeants mandataires sociaux bénéficient sous certaines conditions d'un régime de retraite additive qui leur sera versée lorsqu'ils prendront leur retraite.

Conditions de performance de la retraite additive en 2018

L'article 229 de la loi du 6 août 2015 dispose que l'acquisition de droits à retraite à prestations définies par les dirigeants des sociétés cotées au titre d'un exercice doit être soumise au respect de conditions de performance.

Martin Bouygues et Olivier Bouygues ne peuvent plus acquérir en 2018 de droits à retraite supplémentaires car les droits acquis antérieurement atteignent le plafond retenu par le conseil d'administration, soit huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

Le conseil d'administration a défini les conditions de performance à atteindre pour que Philippe Marien et Olivier Roussat acquièrent des droits à pension au titre de l'exercice 2018.

La méthode de calcul des droits à pension 2018 est résumée dans le tableau ci-après :

Retraite additive

Plafond annuel d'acquisition des droits à pension = 0,92 % du salaire de référence 2018 (Fixe + Variable annuel)

Conditions de performance

Objectif	Si la moyenne des RNC réalisés en 2018, 2017 et 2016 est < de + de 10 % à l'Objectif, Droits à pension = 0	Si la moyenne des RNC réalisés en 2018, 2017 et 2016 = ou > Objectif, Droits à pension = 0,92 %
= moyenne plans - 10 % (moyenne des RNC prévus par les plans 2018, 2017 et 2016)	← Variation linéaire entre 0 et 0,92 % →	

Rappel : plafond global d'acquisition des droits à pension = 8 x le plafond de la Sécurité sociale = 317 856 euros en 2018

Nota : les droits à pension annuels 2018 sont conditionnés à la performance des RNC des exercices 2018, 2017 et 2016.

Ces performances ont été atteintes par Philippe Marien et Olivier Roussat en 2018. Leurs droits à pension s'élèveraient donc à 0,92 % du salaire de référence.

Les caractéristiques du régime de retraite additionnelle octroyée aux dirigeants du Groupe sont les suivantes :

intitulé de l'engagement considéré : contrat de retraite collective à prestations définies ;

référence aux dispositions légales permettant d'identifier le régime correspondant : article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale ;

conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :

- être membre du comité de direction générale de Bouygues au jour du départ ou de la mise à la retraite,
- avoir au moins dix années d'ancienneté au sein du groupe Bouygues au moment du départ ou de la mise à la retraite,
- achever définitivement sa carrière professionnelle au sein de l'une des sociétés du Groupe (cette condition est remplie lorsque le salarié fait partie des effectifs à la date de son départ ou de sa mise à la retraite),
- être âgé d'au moins 65 ans au jour du départ ou de la mise à la retraite,
- procéder à la liquidation des régimes de retraite de base de la Sécurité sociale, et complémentaires obligatoires AGIRC-ARRCO,
- satisfaire aux conditions de performance définies par le conseil d'administration ;

modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires :

La rémunération de référence sera égale au salaire brut moyen des trois meilleures années civiles, perçu par le dirigeant ou salarié au sein du groupe Bouygues, pendant sa période d'appartenance au comité de direction générale de Bouygues, revalorisée selon l'évolution du point AGIRC-ARRCO, à la date de cessation du mandat ou de rupture du contrat de travail. Le salaire brut de référence s'entend de celui pris en compte pour le calcul des cotisations de Sécurité sociale, en application des dispositions de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale ;

rythme d'acquisition des droits : annuel ;

plafond annuel d'acquisition des droits à pension : plafond de 0,92 % du salaire de référence ;

plafond général, montant et modalités de détermination de celui-ci : plafond général fixé à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (317 856 euros en 2018) ;

modalités de financement des droits : financement externalisé auprès d'une compagnie d'assurance à laquelle est versée chaque année une cotisation ;

montant estimatif de la rente annuelle à la date de la clôture :

Nom	Rente annuelle en euros
Martin Bouygues	314 124
Olivier Bouygues	252 766
Philippe Marien	201 808
Olivier Roussat	233 474

Nota : la rente annuelle dont bénéficierait Martin Bouygues ou Olivier Bouygues s'élèverait à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale si l'on ajoute la part du régime prise en charge par SCDM, calculée au prorata du temps consacré chaque année par la personne concernée à SCDM.

Nota : avant qu'un mandat de directeur général délégué ne leur soit confié, Philippe Marien et Olivier Roussat étaient déjà membres du comité de direction générale de Bouygues et, à ce titre, bénéficiaient du régime de retraite à prestations définies décrit ci-dessus ;

charges fiscales et sociales associées à la charge de la société : les cotisations versées par la société ne sont pas soumises aux charges sociales patronales, ni à la CSG - CRDS. La société doit s'acquitter d'une contribution à hauteur de 24 % desdites cotisations.

I. Autres informations sur les rémunérations

Les rémunérations de Martin Bouygues et d'Olivier Bouygues, telles qu'arrêtées par le conseil d'administration de Bouygues, sont versées par SCDM. Ces rémunérations et les charges sociales y afférentes sont alors facturées par SCDM à Bouygues dans le cadre de la convention régissant les relations entre Bouygues et SCDM, qui a été soumise à la procédure des conventions réglementées. Cette facturation reflète strictement les montants de rémunération fixés par le conseil d'administration de Bouygues. La convention entre Bouygues et SCDM a été approuvée par l'assemblée générale du 26 avril 2018 (quatrième résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.

Olivier Bouygues consacre une partie de son temps aux activités de SCDM. Le conseil d'administration a veillé à adapter sa rémunération à la répartition de son temps. Les activités opérationnelles qu'il exerce au sein de SCDM ne réduisent pas significativement la disponibilité d'Olivier Bouygues et ne créent pas de conflit d'intérêts.

Il est rappelé qu'Olivier Roussat ayant exercé jusqu'en novembre 2018, parallèlement à sa fonction de directeur général délégué de Bouygues le mandat de président-directeur général de Bouygues Telecom, sa rémunération est à la charge de Bouygues à hauteur de 60 % et de Bouygues Telecom à hauteur de 40 %. Depuis le 1er janvier 2019, sa rémunération est intégralement à la charge de Bouygues.

J. Assemblée générale mixte du 26 avril 2018 – *Say on Pay*

Rappel : l'assemblée générale réunie le 26 avril 2018 a donné un avis favorable sur les éléments de la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2017 à Martin Bouygues (septième résolution adoptée à 97,79 % des voix), à Olivier Bouygues (huitième résolution adoptée à 97,85 % des voix), à Philippe Marien (neuvième résolution adoptée à 97,49 % des voix) et à Olivier Roussat (dixième résolution adoptée à 97,55 % des voix).

Descriptif de la rémunération de Martin Bouygues, président-directeur général, au titre de l'exercice 2018

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2019 (résolution n° 7)	**Montants ou valorisation comptable** en euros	**Commentaires**
Rémunération fixe	920 000	La rémunération fixe de Martin Bouygues est inchangée depuis 2003.
Évolution/2017	0 %	
Rémunération variable annuelle	1 472 000	Critères de la rémunération variable annuelle (exercice 2018) : cf. rubrique 5.4.1.1 (E) ci-avant
- Évolution/2017	0 %	
- Part variable/fixe [a]	160 %	
- Plafond [b]	160 %	
Rémunération variable pluriannuelle	147 200	Critères de la rémunération variable pluriannuelle (exercice 2018) : cf. rubrique 5.4.1.1 (F) ci-avant
Évolution/2017	- 18 %	
Rémunération variable différée		Aucune rémunération variable différée
Rémunération exceptionnelle		Aucune rémunération exceptionnelle
Valorisation des options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme attribué au titre de l'exercice		Il n'a été attribué aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	84 100 dont jetons de présence Bouygues : 60 200 dont jetons de présence Filiales : 23 900	
Valorisation des avantages en nature	30 222	Voiture de fonction Mise à disposition, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur-agent de sécurité

II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 26 avril 2018, résolutions n° 4 et 5)	**Montants ou valorisation comptable** en euros	**Commentaires**
Indemnité de départ		Aucune indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence		Aucune indemnité de non-concurrence
Régime de retraite complémentaire		Martin Bouygues bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale de Bouygues, d'un régime de retraite supplémentaire ouvrant droit à une pension annuelle de 0,92 % du salaire de référence (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 317 856 euros en 2018. Martin Bouygues, ayant atteint ce plafond, ne peut plus acquérir de droits à retraite supplémentaire. Le bénéfice de cette retraite supplémentaire n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe et si l'intéressé est présent au sein du comité de direction générale de Bouygues lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2018, Martin Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 314 124 euros (étant précisé que le plafond de 317 856 euros est atteint, Martin Bouygues ayant par ailleurs acquis des droits à pension du fait de ses fonctions chez SCDM). Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	**2 653 522**	
Évolution/2017	- 1,5 %	

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe
(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe

Descriptif de la rémunération d'Olivier Bouygues, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2019 (résolution n° 8)	**Montants ou valorisation comptable** en euros	**Commentaires**
Rémunération fixe	800 000	La rémunération fixe d'Olivier Bouygues est inchangée depuis 2009.
Évolution/2017	0 %	
Rémunération variable annuelle	800 000	Critères de la rémunération variable annuelle (exercice 2018) : cf. rubrique 5.4.1.1 (E) ci-avant
Évolution/2017	0 %	
· Part variable/fixe*	160 %	
Plafond*	160 %	
Rémunération variable pluriannuelle	80 000	Critères de la rémunération variable pluriannuelle (exercice 2018) : cf. rubrique 5.4.1.1 (F) ci-avant
Évolution/2017	- 18 %	
Rémunération variable différée		Aucune rémunération variable différée
Rémunération exceptionnelle		Aucune rémunération exceptionnelle
Valorisation des options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme attribué au cours de l'exercice		Il n'a été attribué aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	93 107 · dont jetons de présence Bouygues : 40 000 · dont jetons de présence Filiales : 53 107	
Valorisation des avantages en nature	10 756	Voiture de fonction Mise à disposition, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur-agent de sécurité

II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 26 avril 2018, résolutions n° 4 et 6)	**Montants ou valorisation comptable** en euros	**Commentaires**
Indemnité de départ		Aucune indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence		Aucune indemnité de non-concurrence
Régime de retraite complémentaire		Olivier Bouygues bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale de Bouygues, d'un régime de retraite supplémentaire ouvrant droit à une pension annuelle de 0,92 % du salaire de référence (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 317 856 euros en 2018. Olivier Bouygues ne peut plus acquérir de droits à retraite supplémentaire, ayant atteint ce plafond. Le bénéfice de cette retraite supplémentaire n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe et si l'intéressé est présent au sein du comité de direction générale de Bouygues lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2018, Olivier Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 252 766 euros (étant précisé que le plafond de 317 856 euros est atteint, Olivier Bouygues ayant par ailleurs acquis des droits à pension du fait de ses fonctions chez SCDM). Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	**1 483 863**	
Évolution/2017	- 1 %	

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe
(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe

Descriptif de la rémunération d'Olivier Roussat, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2019 (résolution n° 10)	**Montants ou valorisation comptable** en euros	**Commentaires**
Rémunération fixe	552 000	Correspond à 60 % de la rémunération fixe d'Olivier Roussat, le solde étant à la charge de Bouygues Telecom
Évolution/2017	0 %	
Rémunération variable	883 200	Correspond à 60 % de la rémunération variable d'Olivier Roussat, le solde étant à la charge de Bouygues Telecom Critères de la rémunération variable (exercice 2018) : cf. rubrique 5.4.1.1 (E) ci-avant
· Évolution/2017	0 %	
· Part variable/fixe[a]	160 %	
· Plafond[b]	160 %	
Rémunération variable pluriannuelle	88 320	Correspond à 60 % de la rémunération variable pluriannuelle, le solde étant à la charge de Bouygues Telecom Critères de la rémunération variable pluriannuelle : cf. rubrique 5.4.1.1 (F) ci-avant
Rémunération variable différée		Aucune rémunération variable différée
Rémunération exceptionnelle		Aucune rémunération exceptionnelle
Valorisation des options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme attribué au titre de l'exercice		Il n'a été attribué aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	Jetons de présence Filiales : 36 400	
Valorisation des avantages en nature	11 675	Voiture de fonction et assurance chômage

II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 26 avril 2018, résolution n° 4)	**Montants ou valorisation comptable** en euros	**Commentaires**
Indemnité de départ		Aucune indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence		Aucune indemnité de non-concurrence
Régime de retraite complémentaire		Olivier Roussat bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale de Bouygues, d'un régime de retraite supplémentaire ouvrant droit à une pension annuelle de 0,92 % du salaire de référence (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 317 856 euros en 2018. Le bénéfice de cette retraite supplémentaire n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe et si l'intéressé est présent au sein du comité de direction générale de Bouygues lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2018, Olivier Roussat aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 233 474 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	**1 571 595**	
Évolution/2017	+ 5,7 %	

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe
(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe

Descriptif de la rémunération de Philippe Marien, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2019 (résolution n° 9)	**Montants ou valorisation comptable** en euros	**Commentaires**
Rémunération fixe	920 000	
Évolution/2017	0 %	
Rémunération variable	1 472 000	Critères de la rémunération variable (exercice 2018) : cf. rubrique 3.4.1.1 (E) ci-avant
Évolution/2017	0 %	
Part variable/fixe [a]	160 %	
Plafond [b]	160 %	
Rémunération variable pluriannuelle	147 200	Critères de la rémunération variable pluriannuelle (exercice 2018) : cf. rubrique 3.4.1.1 (F) ci-avant
Rémunération variable différée		Aucune rémunération variable différée
Rémunération exceptionnelle		Aucune rémunération exceptionnelle
Valorisation des options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme attribué au titre de l'exercice		Il n'a été attribué aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	Jetons de présence Filiales : 76 349	
Valorisation des avantages en nature	3 644	Voiture de fonction

II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 26 avril 2018, résolution n° 4)	**Montants ou valorisation comptable** en euros	**Commentaires**
Indemnité de départ		Aucune indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence		Aucune indemnité de non-concurrence
Régime de retraite complémentaire		Philippe Marien bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale de Bouygues, d'un régime de retraite supplémentaire ouvrant droit à une pension annuelle de 0,92 % du salaire de référence (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 317 856 euros en 2018. Le bénéfice de cette retraite supplémentaire n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe et si l'intéressé est présent au sein du comité de direction générale de Bouygues lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2018, Philippe Marien aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 201 808 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	**2 619 193**	
Évolution/2017	+ 5,7 %	

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe
(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe

Tableau 1 – Récapitulatif général du statut juridique consenti aux dirigeants mandataires sociaux (Non-cumul du mandat social avec un contrat de travail – Retraite supplémentaire – Indemnité de départ – Indemnité de non-concurrence)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrats de travail		Régime de retraite additive		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Martin Bouygues Fonction : président-directeur général		X	X			X		X
Olivier Bouygues Fonction : directeur général délégué		X	X			X		X
Olivier Roussat Fonction : directeur général délégué		X [a]	X			X		X
Philippe Marien Fonction : directeur général délégué		X [a]	X			X		X

(a) contrats de travail suspendus depuis le 1er septembre 2016

Tableau 2 – Récapitulatif général des rémunérations, avantages en nature et options consentis aux quatre dirigeants mandataires sociaux en 2018

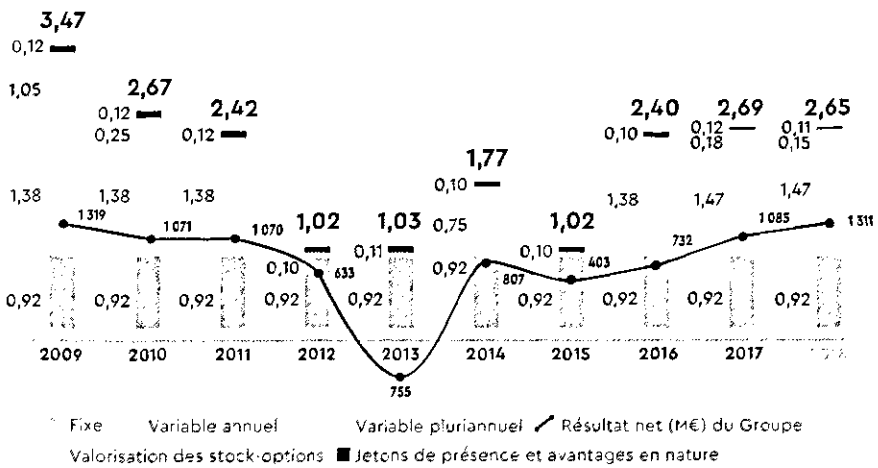
	Martin Bouygues (PDG)		Olivier Bouygues (DGD)		Olivier Roussat (DGD)		Philippe Marien (DGD)	
en euros		en 2017		en 2017		en 2017		en 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice ou de la période (voir détail tableau 3 et tableau 4)	2 653 522	2 693 492	1 483 863	1 499 548	1 571 595	1 486 254	2 619 193	2 478 933
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ou de la période [a]								
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ou de la période [b]								
	2 653 522	**2 693 492**	**1 483 863**	**1 499 548**	**1 571 595**	**1 486 254**	**2 619 193**	**2 478 933**
VARIATION 2018/2017	**- 1,5 %**		**- 1 %**		**+ 5,7 %**		**+ 5,7 %**	

(a) Aucune option n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux en 2017 et 2018.
(b) La société n'a attribué aucune action de performance.

Martin Bouygues – Président-directeur général

Nombre d'options attribuées en 2018 : 0

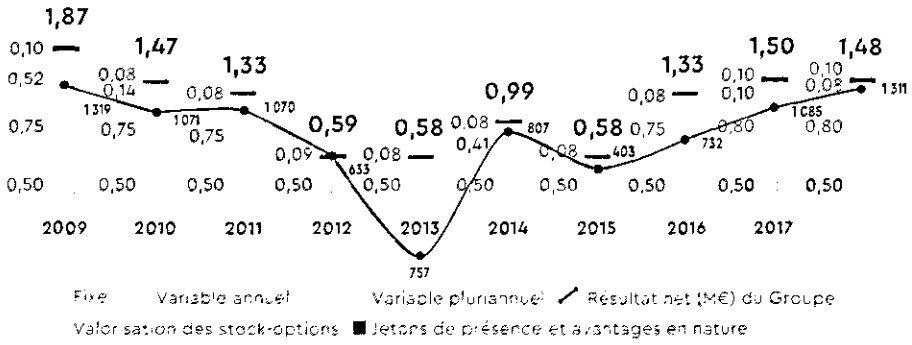
en millions d'euros



Olivier Bouygues – Directeur général délégué

Nombre d'options attribuées en 2018 : 0

en millions d'euros

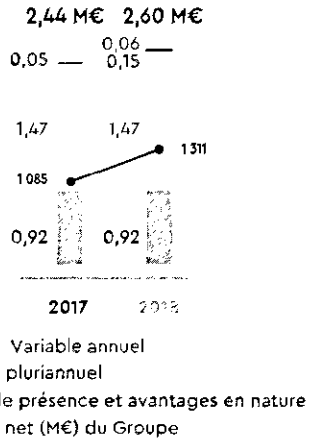


Olivier Roussat – Directeur général délégué

Nota : les montants indiqués incluent les rémunérations attribuées à Olivier Roussat au titre de ses fonctions de dirigeant-mandataire social de Bouygues Telecom en 2017 et 2018 (voir page 216).

Nombre d'options attribuées en 2018 : 0

en millions d'euros



Philippe Marien – Directeur général délégué

Nombre d'options attribuées en 2018 : 0

en millions d'euros

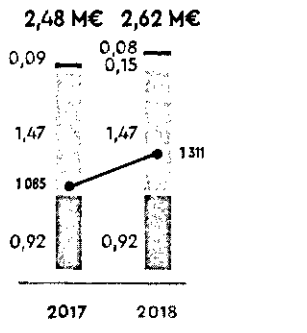


Tableau 3 – Récapitulatif détaillé des rémunérations des quatre dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018

Le comité de sélection et des rémunérations a procédé à l'évaluation du niveau auquel les critères de la rémunération variable des quatre dirigeants mandataires sociaux ont été atteints.

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération [a]	Montants [b] au titre de l'exercice 2017 (en euros)			
				dus [c]	versés
Martin Bouygues Président-directeur général (45 ans)	Fixe	920 000	920 000	920 000	920 000
	Évolution	0 %	0 %		
	Variable annuelle	1 472 000		1 472 000	1 472 000
	Évolution	0 %			
	Part variable/fixe [d]	160 %		160 %	
	Plafond [e]	160 %		160 %	
	Variable pluriannuelle	147 200		179 400	179 400
	Évolution	- 18 %			
	Variable différée				
	Exceptionnelle				
	Jetons de présence	84 100	84 100	90 200	90 200
	Avantages en nature	30 222	30 222	31 892	31 892
	Total	**2 653 522**	**1 034 322**	**2 693 492**	**2 693 492**
Olivier Bouygues Directeur général délégué (45 ans)	Fixe	500 000	500 000	500 000	500 000
	Évolution	0 %	0 %		
	Variable annuelle	800 000		800 000	800 000
	Évolution	0 %			
	Part variable/fixe [d]	160 %		160 %	
	Plafond [e]	160 %		160 %	
	Variable pluriannuelle	80 000		97 500	97 500
	Évolution	- 18 %			
	Variable différée				
	Exceptionnelle				
	Jetons de présence	93 107	93 107	90 417	90 417
	Avantages en nature	10 756	10 756	11 631	11 631
	Total	**1 483 863**	**603 863**	**1 499 548**	**1 499 548**

Se reporter aux notes figurant au bas du tableau de la page suivante.

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération [a]			Montants [b] au titre de l'exercice 2017 (en euros) dus [c]	versés
Olivier Roussat Directeur général délégué (24 ans)	Fixe	552 000	552 000	552 000	552 000
	Évolution	0 %			
	Variable annuelle	883 200		883 200	883 200
	Évolution	0 %			
	Part variable/fixe [d]	160 %		160 %	
	Plafond [e]	160 %		160 %	
	Variable pluriannuelle	88 320		non applicable	
	Variable différée				
	Exceptionnelle				
	Jetons de présence	36 400	36 400	34 550	34 550
	Avantages en nature	11 675	11 675	16 504	16 504
	Total	**1 571 595**	**600 075**	**1 486 254**	**1 486 254**
Philippe Marien Directeur général délégué (38 ans)	Fixe	920 000	920 000	920 000	920 000
	Évolution	0 %	0 %		
	Variable annuelle	1 472 000		1 472 000	1 472 000
	Évolution	0 %			
	Part variable/fixe [d]	160 %		160 %	
	Plafond [e]	160 %		160 %	
	Variable pluriannuelle	147 200		non applicable	
	Variable différée				
	Exceptionnelle				
	Jetons de présence	76 349	76 349	78 400	78 400
	Avantages en nature	3 644	3 644	8 533	8 533
	Total	**2 619 193**	**999 993**	**2 478 933**	**2 478 933**
[illegible]		**8 328 173**	**3 238 253**	**8 158 227**	**8 158 227**

(a) Sous réserve de la rémunération attribuée à Olivier Roussat en sa qualité de président-directeur général de Bouygues Telecom (cf. p. 216), 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. Montant versés = tous les montants versés au cours de l'exercice, étant précisé que depuis 2018, le versement de la part variable intervient après la tenue de l'assemblée générale, sous réserve de son approbation par cette dernière

(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

5.4.1.3 Les jetons de présence

Le montant global des jetons de présence à allouer aux administrateurs de Bouygues a été fixé par l'assemblée générale du 27 avril 2017 à 1 000 000 euros pour chaque exercice, la répartition étant laissée à l'initiative du conseil d'administration.

Cette treizième résolution de ladite assemblée générale du 27 avril 2017 a été adoptée par 98,96 % des voix.

Les jetons de présence se composent d'une partie fixe de 30 % et d'une partie variable de 70 % calculée au prorata de la présence effective de l'administrateur aux cinq séances périodiques annuelles du conseil d'administration et, pour les membres des comités, aux séances du ou des comités concernés.

Les montants des jetons de présence ont été modifiés en 2017 par le conseil d'administration pour les rapprocher de ceux pratiqués par des sociétés comparables.

- Président-directeur général — 70 000 euros (50 000 euros avant 2017)
- Administrateurs — 40 000 euros (25 000 euros avant 2017)
- Membre du comité des comptes — 16 000 euros (14 000 euros avant 2017)
- Membre d'un autre comité (sélection et rémunérations, éthique, RSE et mécénat) — 12 000 euros (7 000 euros avant 2017)

Tableau 4 – Les jetons de présence versés aux administrateurs au titre de l'exercice 2018

en euros		Origine (Nota 1 et 2)		2017
M. Bouygues	Président-directeur général	Jetons Bouygues	60 200	70 000
		Jetons filiales	23 900	20 200
O. Bouygues	Directeur général délégué	Jetons Bouygues	40 000	40 000
		Jetons filiales	53 107	50 417
		JETONS BOUYGUES	**100 200**	**110 000**
		JETONS FILIALES	**77 007**	**70 617**
SOUS-TOTAL DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX		**SOUS-TOTAL**	**177 207**	**180 617**
Cy. Bouygues	Administrateur	Jetons Bouygues	22 800	40 000
E. Bouygues	Administrateur	Jetons Bouygues	22 800	40 000
		Jetons filiales	12 649	12 500
R. Deflesselle	Administrateur	Jetons Bouygues	22 800	40 000
			6 000	12 000
Ch. Bouygues	Administrateur	Jetons Bouygues	17 200	
		Jetons filiales	18 048	
W. Bouygues	Administrateur	Jetons Bouygues	17 200	
F. Castagné	Administrateur	Jetons Bouygues	40 000	40 000
			12 000	12 000
C. Gaymard	Administrateur	Jetons Bouygues	40 000	40 000
			13 760	16 000
A.-M. Idrac	Administrateur	Jetons Bouygues	40 000	34 400
			23 520	28 000
P. Kron	Administrateur	Jetons Bouygues	34 400	40 000
C. Lewiner	Administrateur	Jetons Bouygues	40 000	40 000
			12 000	12 000
		Jetons filiales	32 000	32 000
H. le Pas de Sécheval	Administrateur	Jetons Bouygues	34 400	34 400
			28 000	28 000
S. Nombret	Administrateur	Jetons Bouygues	40 000	40 000
			12 000	12 000
A. de Rothschild	Administrateur	Jetons Bouygues	40 000	25 800
R.-M. Van Lerberghe	Administrateur	Jetons Bouygues	34 400	28 800
			12 000	8 640
			40 000	40 000
M. Vilain	Administrateur	Jetons Bouygues	16 000	16 000
		JETONS BOUYGUES	**621 280**	**628 040**
		JETONS FILIALES	**62 697**	**44 500**
SOUS-TOTAL AUTRES ADMINISTRATEURS		**SOUS-TOTAL**	**683 977**	**672 540**
			721 480	**772 440**
			139 704	**159 117**
			861 184	**931 557**

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.

Administrateurs salariés représentant les salariés actionnaires – Administrateurs représentant les salariés

Les salaires versés aux administrateurs qui représentent les salariés actionnaires, qui ont un contrat de travail avec Bouygues ou l'une de ses filiales, tout comme les salaires versés aux administrateurs représentant les salariés, ne sont pas communiqués.

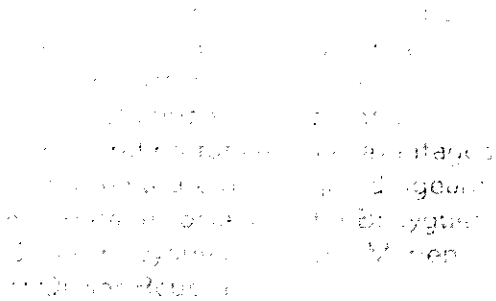
5.4.2 Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables en raison de leur mandat au président-directeur général et aux directeurs généraux délégués

Informations requises par l'article L. 225-37-2 du Code du commerce, et visées par la résolution n° 11 de l'assemblée générale du 25 avril 2019.

Le versement des éléments variables et exceptionnels mentionnés ci-après est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Le conseil d'administration a arrêté comme suit pour l'exercice 2019 les onze principes généraux sur le fondement desquels seraient déterminés les rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux de Bouygues :

1. respect des recommandations du code Afep-Medef ;
2. pendant l'exercice d'un mandat, pas de contrat de travail actif avec un dirigeant mandataire social ; suspension du contrat de travail dès la nomination d'un dirigeant mandataire social ;
3. aucune indemnité de cessation de fonctions ou indemnité de non-concurrence en cas de départ ;
4. niveau des rémunérations prenant en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune indemnité de cessation de fonctions ou de non-concurrence n'a été consentie ;
5. prise en compte du niveau et de la difficulté des responsabilités du dirigeant mandataire social. Prise en compte de son expérience dans la fonction et de son ancienneté dans le Groupe ;
6. prise en compte des pratiques relevées dans les groupes ou entreprises exerçant des activités comparables ;
7. une structure des rémunérations incitative se décomposant comme suit :
   - une rémunération fixe,
   - une rémunération variable annuelle,
   - une rémunération long terme pour Olivier Roussat et Philippe Marien sous forme d'attribution différée et conditionnelle d'actions Bouygues existantes assortie de versements en numéraire,
   - des jetons de présence,
   - des avantages en nature limités,
   - une retraite additive ;
8. pas de rémunération variable annuelle différée ;
9. faculté laissée au conseil d'administration de décider le versement d'une rémunération exceptionnelle mais réservée à des circonstances effectivement exceptionnelles ;
10. aucune rémunération supplémentaire versée à un dirigeant mandataire social par une filiale du Groupe en dehors des jetons de présence ;
11. pas d'attribution de stock-options ou actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux dans le cadre des articles L. 225-177 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce.



Le conseil d'administration a arrêté comme suit pour l'exercice 2019 les critères et méthodes pour déterminer, répartir et attribuer les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature de chaque dirigeant mandataire social.

1. Rémunération fixe

- 920 000 euros (Martin Bouygues, Philippe Marien et Olivier Roussat)
- 500 000 euros (Olivier Bouygues)

Définies en 1999, les règles de détermination de la rémunération fixe ont été depuis appliquées de façon constante. La rémunération fixe est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le Groupe, ainsi que les pratiques relevées dans les groupes ou entreprises exerçant des activités comparables.

2. Rémunération variable annuelle

Au maximum, 160 % de la rémunération fixe, soit un plafond de 1 472 000 euros (Martin Bouygues, Philippe Marien et Olivier Roussat) ou 800 000 euros (Olivier Bouygues).

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

P1 Résultat opérationnel courant (ROC) consolidé du Groupe réalisé au cours de l'exercice/Objectif = ROC du plan 2019

P2 Résultat net consolidé (RNC) du Groupe réalisé au cours de l'exercice/Objectif = RNC du plan 2019

P3 RNC réalisé au cours de l'exercice (hors éléments exceptionnels)/Objectif = RNC de l'exercice précédent (hors éléments exceptionnels)

P4 Variation de l'endettement net (VEN) (hors croissances externes non prévues au plan)/Objectif = VEN du plan 2019

P5 Critères qualitatifs : performance dans les domaines de la RSE* et de la Conformité et appréciation qualitative globale – Correctif global en cas d'événement grave au cours de l'exercice

La méthode de détermination de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux reposerait sur les cinq primes distinctes P1, P2, P3, P4 et P5.

(RF = Rémunération Fixe)

P1, P2, P3 ET P4

Le poids effectif de chaque critère déterminant le versement de chacune des primes P1, P2 et P4 est fonction de la performance obtenue au cours de l'exercice par rapport au plan d'affaires.

P3 est fonction de la performance par rapport au résultat de l'exercice précédent.

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

Si la performance est inférieure de plus de 10 % à l'Objectif : la prime concernée (P1, P2, P3 ou P4) = 0

Si la performance se situe entre (Objectif - 10 %) et l'Objectif :

P1 = de 0 à 30 % de RF

P2 = de 0 à 30 % de RF

P3 = de 0 à 30 % de RF

P4 = de 0 à 40 % de RF

Si la performance se situe entre l'Objectif et (Objectif + 20 %) :

P1 = de 30 % à 40 % de RF

P2 = de 30 % à 40 % de RF

P3 = de 30 % à 35 % de RF

P4 = de 40 % à 55 % de RF

Entre ces limites, le poids effectif de chaque prime est défini par interpolation linéaire.

P5

Le conseil d'administration définit le poids effectif de P5 sans pouvoir dépasser le plafond de 30 % de RF. Le conseil d'administration s'est réservé une faculté de correction globale pour réduire ou supprimer totalement P5 en cas d'événement grave pendant l'exercice.

PLAFOND

La somme des cinq primes P1, P2, P3, P4 et P5 calculées selon la méthode décrite ci-avant ne peut jamais dépasser un plafond de 160 % de RF.

3. Dispositif de rémunération long terme

Philippe Marien et Olivier Roussat pourraient bénéficier d'un dispositif de rémunération long terme sous forme d'attribution différée et conditionnelle d'actions Bouygues existantes, aux fins de renforcer l'alignement des intérêts des dirigeants mandataires sociaux sur ceux des actionnaires, en tenant compte notamment de la performance boursière.

Il est proposé que ce dispositif bénéficie à Philippe Marien et Olivier Roussat. Il ne bénéficierait pas à Martin Bouygues et à Olivier Bouygues, compte tenu de leur situation personnelle qui garantit déjà un alignement de leurs intérêts avec ceux des actionnaires.

Ce dispositif remplacerait pour Philippe Marien et Olivier Roussat la rémunération variable pluriannuelle, à laquelle il serait mis un terme dès l'exercice 2019 pour les quatre dirigeants mandataires sociaux.

Ce dispositif de rémunération long terme prévoirait l'attribution d'un nombre maximum de 40 000 actions Bouygues à chaque bénéficiaire au terme d'une période d'une durée de trois ans (2019-2021). L'attribution des actions serait conditionnée à la réalisation de conditions au terme de cette période de trois ans.

Le bénéficiaire devra être présent en qualité de dirigeant mandataire social de Bouygues au 31 décembre 2021.

A1 = la moyenne des résultats opérationnels courants (ROC) consolidés du Groupe réalisés au titre des trois exercices couverts par les plans d'affaires annuels du Groupe (2019, 2020 et 2021) / la moyenne des 3 ROC fixés comme objectifs par les plans d'affaires annuels

A2 = la moyenne des résultats nets consolidés (RNC) du Groupe réalisés au titre des trois exercices couverts par les plans d'affaires annuels du Groupe (2019, 2020 et 2021) / la moyenne des 3 RNC fixés comme objectifs par les plans d'affaires annuels

A3 = la performance du cours de Bourse de l'action Bouygues y compris réinvestissement du dividende au cours de Bourse constaté à l'ouverture du jour de son détachement (TSR) par rapport à celle du CAC 40 sur la période des trois ans

Le nombre d'actions attribuées en 2022 (soit au maximum 40 000 actions) serait déterminé de la façon suivante :

- **A1 : Objectif =** la moyenne des résultats opérationnels courants (ROC) des exercices 2019, 2020 et 2021 fixés comme objectifs par les plans d'affaires annuels.
  - Si l'Objectif est atteint, A1 = 0 action.
  - Si la moyenne des 3 ROC est supérieure de 20 % à l'Objectif, A1 = 37,5 % du nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées en 2022 (soit 15 000 actions en 2022).

Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure, A1 varie linéairement de 0 à 37,5 % (soit de 0 à 15 000 actions en 2022).

- **A2 : Objectif =** la moyenne des résultats nets consolidés du Groupe des exercices 2019, 2020 et 2021 fixés comme objectifs par les plans d'affaires annuels.
  - Si l'Objectif est atteint, A2 = 0 action.
  - Si la moyenne des 3 RNC est supérieure de 20 % à l'Objectif, A2 = 37,5 % du nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées en 2022 (soit 15 000 actions en 2022).

Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure, A2 varie linéairement de 0 à 37,5 % (soit de 0 à 15 000 actions).

- **A3 : Objectif =** performance du cours de Bourse de l'action Bouygues y compris réinvestissement du dividende au cours de Bourse constaté à l'ouverture du jour de son détachement (TSR) égale à celle du CAC 40 sur la période du plan.
  - Si l'Objectif est atteint, A 3 = 0 action.
  - Si la performance du cours de Bourse de Bouygues par rapport à celle du CAC 40 est supérieure de 10 % à l'Objectif sur la période du plan, A3 = 25 % du nombre d'actions susceptibles d'être attribuées en 2022 (soit 10 000 actions en 2022).

Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure, A3 varie linéairement de 0 à 25 % (soit de 0 à 10 000 actions en 2022).

Par ailleurs, compte tenu du fait qu'il est mis un terme à l'égard de de Philippe Marien et de Olivier Roussat à la rémunération variable pluriannuelle dont ils bénéficiaient, il est proposé que Philippe Marien et Olivier Roussat

bénéficient dès 2019 du nouveau dispositif de rémunération long terme dans les conditions suivantes :

chaque bénéficiaire pourrait se voir attribuer 13 333 actions au maximum en 2020, sous réserve de la réalisation de chacun des objectifs dans les conditions décrites précédemment, appréciés sur l'exercice 2019 ;

chaque bénéficiaire pourrait se voir attribuer 26 666 actions au maximum en 2021, sous réserve de la réalisation de chacun des objectifs dans les conditions décrites précédemment, appréciés sur les exercices 2019 et 2020.

Le dispositif n'entrant pas dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, les actions ainsi attribuées seraient assujetties à charges sociales et à impôts dans les mêmes conditions que des salaires dès leur attribution. Il est donc proposé qu'une partie des actions qui seraient attribuées aux bénéficiaires soit versée sous la forme d'une somme en numéraire pour faciliter le paiement par les bénéficiaires de la part salariale des charges sociales et de l'impôt sur le revenu y afférents.

Ainsi, pour chaque attribution, la rémunération long terme, sous réserve de son approbation par une assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce, serait versée de la manière suivante :

50 % des actions attribuées seraient livrées à leur bénéficiaire le premier jour ouvrable suivant ladite assemblée générale ;

un montant équivalent à la valeur de 50 % des actions serait versé dans la semaine suivant ladite assemblée générale, sous la forme d'une somme en numéraire calculée sur la base du cours d'ouverture de la veille du jour de ladite assemblée générale.

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil a fixé, lors de sa réunion du 20 février 2019, une quantité minimum d'actions que les bénéficiaires devraient conserver au nominatif jusqu'au terme de leurs fonctions. Ainsi, chaque bénéficiaire devrait conserver au nominatif jusqu'au terme de son mandat de dirigeant mandataire social un nombre d'actions minimum représentant l'équivalent de 1,5 fois sa rémunération annuelle fixe. Tant que cet objectif de détention ne serait pas atteint, chaque bénéficiaire devrait consacrer à cette fin 60 % des actions qui lui seraient effectivement livrées.

La valeur des actions livrées et des sommes en numéraire versées dans le cadre de ce dispositif de rémunération long terme ne pourrait excéder un plafond annuel égal à 100 % du plafond de la rémunération fixe et variable de chaque bénéficiaire. Pour déterminer si le plafond est atteint, la valeur des actions livrées serait calculée sur la base du cours d'ouverture de l'action Bouygues de la veille du jour de leur livraison.

À la connaissance de la société, aucun instrument de couverture des actions susceptibles d'être attribuées dans le cadre de ce dispositif de rémunération long terme n'a été mis en place. Les bénéficiaires ont par ailleurs pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque.

4. Jetons de présence

Les jetons de présence versés par Bouygues ou une filiale du Groupe seraient conservés par le dirigeant mandataire social concerné.

5. Avantages en nature

Une voiture de fonction serait allouée à chaque dirigeant mandataire social.

Martin Bouygues et Olivier Bouygues disposeraient en sus, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur agent de sécurité.

(Un chauffeur est mis à disposition de Philippe Marien et d'Olivier Roussat pour leurs besoins professionnels).

6. Régime de retraite additive

Chaque dirigeant mandataire social serait éligible au bénéfice d'un contrat de retraite collective à prestations définies régi par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale. Ce régime de retraite présenterait les caractéristiques qui suivent :

conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :

- être membre du comité de direction générale de Bouygues, au jour du départ ou de la mise à la retraite,
- avoir au moins dix années d'ancienneté au sein du groupe Bouygues au moment du départ ou de la mise à la retraite,
- achever définitivement la carrière professionnelle au sein de l'une des sociétés du Groupe (cette condition est remplie lorsque le salarié fait partie des effectifs à la date de son départ ou de sa mise à la retraite),
- être âgé d'au moins 65 ans au jour du départ ou de la mise à la retraite,
- procéder à la liquidation des régimes de retraite obligatoires de base de la Sécurité sociale, et complémentaires obligatoires AGIRC-ARRCO ;

2. rémunération de référence égale au salaire brut moyen des trois meilleures années civiles, perçu par le dirigeant au sein du groupe Bouygues, pendant sa période d'appartenance au comité de direction générale de Bouygues, revalorisée selon l'évolution du point AGIRC-ARRCO, à la date de cessation du mandat ou de la rupture du contrat de travail.

   Le salaire brut de référence s'entend de celui pris en compte pour le calcul des cotisations de Sécurité sociale, en application des dispositions de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale ;
3. rythme d'acquisition des droits : rythme annuel ;
4. plafond annuel d'acquisition des droits à pension : 0,92 % du salaire de référence ;
5. plafond général : huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (324 192 euros en 2019) ;
6. financement externalisé auprès d'une compagnie d'assurance à laquelle est versée chaque année une cotisation ;

conditions de performance :

a) Dirigeants concernés

Martin Bouygues et Olivier Bouygues ne peuvent plus acquérir des droits à retraite supplémentaires car les droits qu'ils ont acquis à ce jour atteignent le plafond retenu par le conseil d'administration, soit huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

En revanche, Philippe Marien et Olivier Roussat peuvent acquérir de tels droits sous réserve de la réalisation des performances définies ci-après,

b) Définition de l'objectif de performance (dénommé ci-après "l'Objectif"),

Exercice 2019 : Objectif = que la moyenne des résultats nets consolidés de l'exercice 2019 et des deux exercices 2018 et 2017 ("Moyenne RNC") ne soit pas de plus de 10 % inférieure à la moyenne des résultats nets consolidés prévus par le plan 2019 et les plans des deux exercices 2018 et 2017,

c) Modalités de détermination de l'acquisition de droits à pension en fonction des performances :

- si la Moyenne RNC est égale à l'Objectif ou est supérieure à l'Objectif :

droits à pension annuels = 0,92 % du salaire de référence,

- si la Moyenne RNC est de plus de 10 % inférieure à l'Objectif :

droits à pension annuels = 0.

Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure les droits à pension attribuée varieraient linéairement de 0 à 0,92 % du salaire de référence.

5.5.1 Éléments susceptibles d'avoir une incidence sur le cours d'une offre publique

En application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence sur le cours d'une éventuelle offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de Bouygues sont énumérés ci-après :

structure du capital : les renseignements relatifs à la structure du capital et à la répartition des droits de vote de Bouygues figurent ci-après (sections 6.2 et 6.3 du présent document de référence) ; 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 et aux transferts d'actions :** l'article 8.3 des statuts, résumé ci-après au paragraphe 6.1.2.5, prévoit de priver de droit de vote l'actionnaire qui n'aurait pas déclaré à la société le franchissement d'un seuil de 1 % (ou d'un multiple de 1 %) du capital ou des droits de vote ; cette restriction pourrait, le cas échéant, avoir une incidence en cas d'offre publique ;
- **participations directes ou indirectes dans le capital** dont Bouygues a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce : les renseignements correspondants figurent ci-après (rubrique 6.3.1) ;
- **liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci :** conformément à la loi, un droit de vote double est attribué dans les conditions légales aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire ;
- **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. Il est rappelé qu'au 31 décembre 2018, les fonds communs de placement détiennent 25,8 % des droits de vote de la société ;
- **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 :** voir ci-avant rubrique 5.3.1 ;

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 d'actions :** se reporter au tableau récapitulatif des délégations figurant au paragraphe 5.3.8. Il est précisé que l'assemblée générale mixte du 26 avril 2018 (16e 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. Il est proposé à l'assemblée générale mixte convoquée pour le 25 avril 2019 de renouveler l'ensemble des autorisations financières conférées au conseil d'administration (se reporter à la rubrique 8.2).

En outre, il est rappelé que la loi autorise le conseil d'administration à prendre en période d'offre publique, toutes les mesures qui font partie de ses prérogatives et qui sont dans l'intérêt social de la société, afin de faire échouer l'offre ;

pouvoirs du conseil d'administration en matière de rachat d'actions : l'assemblée générale mixte du 26 avril 2018 (14e résolution) a autorisé le conseil d'administration à intervenir sur les actions de la société, y compris en période d'offre publique, dans la limite de 5 % du capital au jour de l'utilisation de cette autorisation ; il est proposé à l'assemblée générale mixte convoquée pour le 25 avril 2019 de remplacer cette autorisation par une nouvelle autorisation ayant le même objet (se reporter au paragraphe 6.2.4.2) ;

accords conclus par Bouygues qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de Bouygues : l'émission Vingt ans en livres sterling d'échéance 2026, les obligations Neuf ans d'échéance 2019, Dix ans d'échéance 2022, Dix ans d'échéance 2023, ainsi que les obligations Dix ans et demi d'échéance 2027 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.

Par ailleurs :

- 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,
- l'ensemble des décisions et arrêtés autorisant la société Bouygues Telecom à établir et exploiter son réseau radioélectrique et à fournir ses services au public (décision du 5 novembre 2009 relative aux bandes 900 et 1800 MHz, arrêté du 3 décembre 2002 relatif à la bande 2,1 GHz, décision du 11 octobre 2011 relative à la bande 2,6 GHz, décision du 17 janvier 2012 relative à la bande 800 MHz et décision du 8 décembre 2015 relative à la bande 700 MHz) précisent que toute modification de l'un des éléments figurant dans la demande d'autorisation doit être communiquée sans délai à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes) afin de lui permettre de vérifier sa compatibilité avec les conditions de l'autorisation. Parmi les éléments fournis dans le cadre de la demande d'autorisation figure, notamment, la composition de l'actionnariat de la (des) société(s) qui contrôle(nt) directement ou indirectement le titulaire de l'autorisation. En outre, toute modification intervenant dans le capital ou les droits de vote de la société Bouygues conduisant une même personne physique ou morale à cumuler le spectre de deux opérateurs pourrait, le cas échéant, conduire l'Arcep à réexaminer la validité des autorisations accordées à la société Bouygues Telecom ;

accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou quittent la Société sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique : sans objet.

5.5.2 Règles relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurant dans l'article 19 des statuts sont reproduites ci-après.

Article 19 : Tenue des assemblées générales

19.1 Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, et le cas échéant les assemblées spéciales, sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

L'assemblée se réunit obligatoirement à Paris ou à *Challenger*, 1 avenue Eugène-Freyssinet – 78280 Guyancourt.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

19.2 Tous les actionnaires ont vocation à participer aux assemblées dans les conditions prévues par la loi.

19.3 Tout actionnaire remplissant les conditions requises pour participer à l'assemblée peut aussi se faire représenter, dans les conditions prévues par la loi.

19.4 Tout actionnaire peut encore voter par correspondance, dans les conditions prévues par la loi. Les formulaires de vote par correspondance ne sont retenus que s'ils ont été reçus effectivement par la Société, à son siège social ou au lieu fixé par les avis de réunion et de convocation publiés au BALO, au plus tard le troisième jour précédant la date de la réunion de l'assemblée.

Si le conseil d'administration le décide, les actionnaires pourront participer à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication 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.

19.5 Les propriétaires d'actions de la Société n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent être inscrits en compte et être représentés à l'assemblée par tout intermédiaire inscrit pour leur compte et bénéficiant d'un mandat général de gestion des titres, sous réserve que l'intermédiaire ait préalablement déclaré au moment de l'ouverture de son compte auprès de la Société ou de l'intermédiaire financier teneur de compte, conformément aux dispositions légales et réglementaires, sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour compte d'autrui.

La Société est en droit de demander à l'intermédiaire inscrit pour le compte d'actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français et bénéficiant d'un mandat général de gestion des titres de fournir la liste des actionnaires qu'il représente dont les droits de vote seraient exercés à l'assemblée.

Le vote ou le pouvoir émis par un intermédiaire qui ne s'est pas déclaré comme tel conformément aux dispositions légales et réglementaires ou des présents statuts ou qui n'a pas révélé l'identité des propriétaires des titres ne peut être pris en compte.

5.5.3 Conventions intervenues entre des dirigeants ou des actionnaires de Bouygues et des filiales ou sous-filiales

Selon l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit mentionner les conventions (autre que les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales) intervenues, directement ou par personne interposée entre :

- d'une part, un mandataire social, ou un actionnaire disposant de plus de 10 % des droits de vote de Bouygues ;
- d'autre part, une société dont Bouygues possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

La Société n'a pas connaissance de l'existence de telles conventions.

Pour la parfaite information des actionnaires, il est précisé que la société Actifly, détenue indirectement à 85 % par SCDM, a conclu en avril 2012 avec la société Airby, indirectement détenue à 85 % par Bouygues, une convention régissant les conditions dans lesquelles Actifly peut utiliser un avion détenu ou opéré par Airby, aux mêmes conditions financières que Bouygues et ses filiales. Cette convention est renouvelable d'année en année par tacite reconduction.

Montants hors taxes facturés par Airby à Actifly au titre de cette convention au cours des trois derniers exercices :

- 2018 : 592 667 euros ;
- 2017 : 508 200 euros ;
- 2016 : 698 250 euros.

Ces facturations représentent une centaine d'heures de vol par an. Les trajets concernés s'inscrivent dans le cadre de l'objet social de Bouygues. Ils permettent aux dirigeants et aux personnels de Bouygues d'effectuer sans perte de temps des voyages d'affaires tels que des visites de chantiers, notamment dans des régions mal desservies par les compagnies aériennes.

6.1.1 Généralités 238
6.1.2 Statuts 238
6.1.3 Pactes d'actionnaires conclus par Bouygues 239
6.1.4 Délais de paiement 240
6.1.5 Documents accessibles au public 240

6.2.1 Généralités 241
6.2.2 Épargne salariale 242
6.2.3 Nombre total d'actions pouvant être créées 245
6.2.4 Rachats d'actions 245

6.3.1 Évolution de l'actionnariat au cours des trois dernières années 248
6.3.2 Droits de vote 249
6.3.3 Contrôle 249
6.3.4 Pacte d'actionnaires portant sur le capital de Bouygues 249

6.4.1 Principes et règles retenus pour l'attribution des options ou actions gratuites 249
6.4.2 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dirigeants mandataires sociaux en 2018 251
6.4.3 Les actions de performance 251
6.4.4 Récapitulatif des plans d'options en cours de validité 252
6.4.5 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dix salariés principaux bénéficiaires au cours de l'exercice 2018 253

6.5.1 Marché du titre Bouygues en 2018 254
6.5.2 Évolution des cours de Bourse et du volume de transactions 255
6.5.3 Opérations sur titres des dirigeants 256

6.6.1 Commissaires aux comptes titulaires 257
6.6.2 Commissaires aux comptes suppléants 257
6.6.3 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 257

6.1.1 Généralités

Dénomination	Bouygues
Siège social	32 avenue Hoche 75008 Paris
Téléphone	+33 (0)1 44 20 10 00
N° RCS	572 015 246 Paris
Code APE	7010Z
Forme	Société anonyme
Date de constitution	15 octobre 1956
Date d'expiration	14 octobre 2089
Exercice social	Du 1er janvier au 31 décembre
Législation	Bouygues est une société de droit français. Les activités exercées à l'international par les différentes entités du Groupe relèvent généralement de la législation des pays concernés, voire d'autres législations applicables contractuellement ou par l'effet des règles du droit international (le Groupe est présent dans plusieurs dizaines de pays ; pour la réalisation d'un seul projet, de très nombreux contrats peuvent être conclus, ils sont souvent régis par des lois différentes).

6.1.2 Statuts

La Société a notamment pour objet en tous pays :

- la prise d'intérêts ou de participations, directement ou indirectement, dans toutes sociétés ou groupements, français ou étrangers, quel que soit leur objet ou leur activité, ainsi que la gestion et éventuellement la cession de ces intérêts ou participations ;
- la création, l'acquisition, l'exploitation et éventuellement la cession de toutes entreprises, françaises ou étrangères, dans tout domaine d'activité, industriel, commercial, financier, dont notamment dans le domaine de la construction (bâtiment, travaux publics, routes, immobilier) et le domaine des services (gestion de services publics, communication, télécommunications) ; et
- plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, minières, agricoles, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus défini, ou à tous objets similaires ou connexes susceptibles d'en permettre ou d'en faciliter la réalisation ou le développement.

6.1.2.2 Répartition statutaire des bénéfices (article 24 des statuts)

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour constituer la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint une somme égale au dixième du capital social.

Après affectations décidées par l'assemblée aux autres réserves ou au report à nouveau, le solde du bénéfice distribuable est réparti entre les actionnaires.

Chaque action bénéficie des droits pécuniaires et non pécuniaires prévus par la loi et précisés par les statuts. En particulier, l'article 10 des statuts rappelle que chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part égale à la quotité du capital qu'elle représente. L'article 12 des statuts précise que, sauf dans les cas où la loi en dispose autrement, et sauf le droit de vote double mentionné ci-après, chaque actionnaire a autant de droits de vote et exprime en assemblée autant de voix qu'il possède d'actions.

6.1.2.4 Droit de vote double (article 12 des statuts)

Des droits de vote double existent chez Bouygues depuis le 1er janvier 1972 en vertu d'une disposition introduite dans les statuts par l'assemblée générale du 31 décembre 1969. Ils sont désormais prévus à l'article L. 225-123 du Code de commerce.

Le droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins, au nom du même titulaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire en raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double, hormis tout transfert du nominatif au nominatif par suite de succession ou de donation familiale.

Le droit de vote double ne peut être supprimé que par décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires ratifiée par l'assemblée spéciale des actionnaires titulaires de ce droit (article L. 225-99 du Code de commerce).

Toute personne qui vient à détenir, directement ou indirectement, au moins 1 % du capital ou des droits de vote, est tenue de déclarer à la Société le nombre total d'actions qu'elle possède. La déclaration doit être effectuée par lettre recommandée avec avis de réception, envoyée au siège social dans les quinze jours suivant la conclusion de la transaction en Bourse ou hors marché, indépendamment de la livraison des titres.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues, à chaque franchissement en hausse ou en baisse du seuil de 1 %, ou d'un seuil constitué par un multiple de 1 %.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droits de vote dans les conditions prévues par la loi, dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote en font la demande lors de l'assemblée.

La Société est autorisée (article 8.2 des statuts) à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans les assemblées.

6.1.3 Pactes d'actionnaires conclus par Bouygues

Le pacte d'actionnaires de Bouygues Telecom lie les sociétés Bouygues SA, SFPG (filiale de Bouygues SA) et JCDecaux Holding.

Les dispositions significatives de ce pacte d'actionnaires sont les suivantes : un droit de préemption réciproque ; l'interdiction de céder, sans l'accord préalable des autres actionnaires, des titres à un opérateur de services téléphoniques fournis au public ; l'engagement pris par chaque partie de ne pas acquérir une participation dans le capital d'un opérateur concurrent.

À l'occasion du projet de rapprochement annoncé entre Alstom et Siemens, Bouygues SA avait pris l'engagement de conserver ses actions Alstom jusqu'à l'assemblée générale extraordinaire d'Alstom appelée à approuver l'opération de rapprochement et au plus tard jusqu'au 31 juillet 2018, ainsi qu'à voter en faveur de ladite opération en conseil d'administration et en assemblée générale extraordinaire d'Alstom. Ces engagements ont été respectés. Au 31 décembre 2018, Bouygues détient 27,8 % du capital d'Alstom.

Des indications complémentaires figurent au point 2.4.4 du présent document.

6.1.4 Délais de paiement

En application de l'arrêté du 20 mars 2017 pris en application de l'article D. 441-4 du Code de commerce, Bouygues publie ci-après les informations relatives aux délais de paiement de ses fournisseurs et de ses clients.

Article D. 441 I.- 1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	non échu	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus
A. Tranches de retard de paiement						
Nombre cumulé de factures concernées	144	2		Non applicable		
Montant cumulé des factures concernées TTC	1 503 880 €	5 076 €	18 422 €	40 662 €	5 134 €	64 218 €
Pourcentage du montant total TTC des factures reçues dans l'année	2,51 %	0,01 %	0,03 %	0,07 %	0,01 %	0,11 %
B. Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues			18			
Montant total des factures exclues			201 158 €			
C. Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			☒ Délais contractuels ☒ Délais légaux : 30 jours date de facture			

Article D. 441 I.- 2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	non échu	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus
A. Tranches de retard de paiement						
Nombre cumulé de factures concernées	83	6		Non applicable		
Montant cumulé des factures concernées TTC	19 801 221 €	54 186 €	891 €	34 900 €		35 791 €
Pourcentage du montant total TTC des factures émises dans l'année	21,69 %	0,06 %	0,00 %	0,04 %		0,04 %
B. Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						
Montant total des factures exclues						
C. Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			☒ Délais contractuels ☒ Délais légaux : 30 jours date de facture			

6.1.5 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 bouygues.com, rubrique "Finance" :

- statuts de la Société ;
- rapports établis par les commissaires aux comptes et dont une partie est incluse ou visée dans le document de référence ; et
- informations financières historiques de la Société et de ses filiales pour chacun des deux exercices précédant la publication du document de référence.

6.2.1 Généralités

Capital au 31 décembre 2017	366 125 285 euros, divisé en 366 125 285 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune
Nombre de droits de vote au 31 décembre 2017 *	489 672 012 voix
Création d'actions nouvelles du 1er janvier au 31 décembre 2018	2 293 839 actions nouvelles en conséquence de levées d'options de souscription d'actions 5 116 659 actions nouvelles réservées aux salariés (Bouygues Confiance n° 10)
Annulation d'actions autodétenues	1 157 844
Capital au 31 décembre 2018	372 377 939 euros
Nombre de droits de vote au 31 décembre 2018 *	498 684 217

(a) y compris les actions privées de droit de vote, conformément aux modalités de calcul prévues par l'article 223-11 du règlement général de l'AMF

Tous les montants figurant dans le tableau ci-après sont exprimés en euros.

Dates	Augmentations et réductions de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations du capital — Nominal	Primes et incorporation de réserves	Montant du capital
Du 1er janvier au 31 mai 2014	Exercice d'options portant sur 439 978 actions	439 978	10 816 497	319 704 974
Le 4 juin 2014	Paiement du dividende en actions	15 908 913	385 154 784	335 613 887
Du 1er juin au 31 décembre 2014	Exercice d'options portant sur 472 571 actions	472 571	11 523 723	336 086 458
Du 1er janvier au 6 octobre 2015	Exercice d'options portant sur 2 000 320 actions	2 000 320	52 648 417	338 086 778
Le 29 décembre 2015	Souscription par le FCPE Bouygues Confiance 7 de 6 472 603 actions	6 472 603	143 527 382	344 559 381
Du 7 octobre au 31 décembre 2015	Exercice d'options portant sur 575 935 actions	575 935	17 130 046	345 135 316
Du 1er janvier au 5 octobre 2016	Exercice d'options portant sur 1 983 474 actions	1 983 474	46 329 568	347 118 790
Le 28 décembre 2016	Souscription par le FCPE Bouygues Confiance n° 8 de 7 400 463 actions	7 400 463	142 599 522	354 519 253
Du 6 octobre au 31 décembre 2016	Exercice d'options portant sur 389 294 actions	389 294	8 397 196	354 908 547
Du 1er janvier au 13 octobre 2017	Exercice d'options portant sur 3 874 839 actions	3 874 839	110 203 389	358 783 386
Le 27 décembre 2017	Souscription par le FCPE Bouygues Confiance n°9 de 4 725 897 actions	4 725 897	145 274 074	363 509 283
Du 14 octobre au 31 décembre 2017	Exercice d'options portant sur 2 616 002 actions	2 616 002	78 491 195	366 125 285
Du 1er janvier au 20 février 2018	Exercice d'options portant sur 137 090 actions	137 090	3 783 213	366 262 375
Le 21 février 2018	Annulation de 1 157 844 actions autodétenues	(1 157 844)	45 486 475	365 104 531
Du 21 février au 5 octobre 2018	Exercice d'options portant sur 1 455 337 actions	1 455 337	39 851 359	366 559 868
Le 27 décembre 2018	Souscription par le FCPE Bouygues Confiance n° 10 de 5 116 659 actions	5 116 659	144 883 316	371 676 527
Du 6 octobre au 31 décembre 2018	Exercice d'options portant sur 701 412 actions	701 412	20 617 983	372 377 939

6.2.2 Épargne salariale

Mesdames, Messieurs,

Nous vous rappelons que, lors de votre assemblée générale mixte du 27 avril 2017, vous avez délégué à votre conseil d'administration, aux termes de la vingt-septième résolution, pour une durée de 26 mois, la compétence, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, d'augmenter en une ou plusieurs fois le capital social, dans une limite maximum de 5 % du capital de la Société au jour de la décision, en réservant la souscription des actions à émettre aux salariés et aux mandataires sociaux de Bouygues et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées, adhérant à tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ou à tout plan d'épargne interentreprises.

Dans ce cadre, vous avez délégué à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au président-directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, tous pouvoirs pour réaliser lesdites augmentations de capital et en fixer les conditions et modalités définitives.

Faisant usage des pouvoirs ainsi conférés par l'assemblée générale, votre conseil d'administration, dans sa séance du 29 août 2018, a approuvé le principe d'une augmentation de capital d'un montant maximum de 150 millions d'euros (prime d'émission incluse), à travers un nouveau produit d'épargne collective à effet de levier dénommé Bouygues Confiance n° 10, et il a donné tous pouvoirs au président-directeur général pour mettre en œuvre l'opération.

Dans le cadre des pouvoirs ainsi conférés par le conseil d'administration, le président-directeur général a décidé, le 8 octobre 2018, de procéder à la réalisation d'une augmentation de capital d'un montant maximum de 150 millions d'euros (prime d'émission incluse), aux conditions décidées par le conseil d'administration dans sa séance du 29 août 2018. En application de l'article L. 3332-19 du Code du travail, il a fixé la date d'ouverture de la souscription et il a arrêté le prix de souscription à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le 8 octobre 2018, assortie d'une décote de 20 %.

Caractéristiques de l'opération

La nouvelle opération sera réalisée à travers un fonds commun de placement d'entreprise à effet de levier spécialement constitué à cet effet et dont le règlement a été agréé le 7 août 2018 par l'Autorité des marchés financiers : le FCPE Bouygues Confiance n° 10 (ci-après le FCPE) réservé aux salariés et mandataires sociaux de Bouygues et des sociétés françaises adhérant au PEG Bouygues et ayant une ancienneté de trois mois révolus au 30 décembre 2018. Les fonds collectés devront être investis en actions Bouygues.

L'opération consiste en une augmentation de capital d'un montant maximum de 150 millions d'euros (prime d'émission incluse), il s'agit d'une opération à effet de levier permettant d'accroître l'investissement des bénéficiaires puisqu'en vertu de l'opération d'échange conclue par le FCPE avec l'établissement bancaire, l'apport personnel de chaque bénéficiaire sera complété par un apport de l'établissement bancaire d'un montant égal à neuf fois l'apport personnel du bénéficiaire.

Les bénéficiaires se verront rétrocéder, au moment de leur sortie du FCPE, un pourcentage de la plus-value sur la totalité des actions acquises grâce à leur apport personnel et à l'apport de l'établissement bancaire, correspondant à la différence entre une valeur moyenne de l'action calculée sur cinq ans et le prix de référence (moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le 8 octobre 2018).

Enfin, il s'agit d'une opération dont le risque est limité puisque quelle que soit l'évolution du cours de l'action Bouygues, les bénéficiaires bénéficient d'une garantie de récupération de l'apport personnel.

Dans sa décision du 8 octobre 2018, le président-directeur général, après avoir constaté que la moyenne des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse ayant précédé cette date s'élevait à 36,644 euros, a fixé le prix de souscription à 29,316 euros, soit 80 % de la moyenne précitée, conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

Il a fixé la date d'ouverture de la période de souscription par les bénéficiaires au 12 novembre 2018 et la clôture de la souscription au 3 décembre 2018.

Il a décidé que le versement des souscriptions par les bénéficiaires devra être effectué en deux fois, avec un premier versement au plus tard le 27 décembre 2018, et un second versement en janvier 2019 et au plus tard le 4 janvier 2019, étant précisé que les compagnons et Etam pourront bénéficier d'un échelonnement de paiement jusqu'à six mois, l'avance de trésorerie correspondante étant alors faite par les sociétés concernées.

Il a fixé la date de la souscription à l'augmentation de capital par le FCPE Bouygues Confiance n° 10 au 27 décembre 2018.

Il a décidé que la libération de la souscription du FCPE aura lieu en deux fois, la première partie intervenant le 27 décembre 2018 à hauteur des versements effectués en décembre par les bénéficiaires, le solde étant libéré le 4 janvier 2019.

Il a constaté que le nombre maximum d'actions nouvelles à créer compte tenu du montant d'autorisation de l'augmentation de capital et du prix de souscription serait de 5 116 659 actions, soit 1,396 % du capital social au 8 octobre 2018. Conformément à la décision de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2017, le nombre maximum d'actions offertes est ainsi inférieur à 5 % du capital social.

Il est précisé que les actions souscrites par l'intermédiaire du FCPE porteront jouissance au 1er janvier 2018 ; les actions nouvelles seront assimilées aux actions anciennes.

Incidence de l'émission sur la situation de l'actionnaire

L'incidence de l'émission d'un maximum de 5 116 659 actions nouvelles sur la participation dans le capital social d'un actionnaire détenant 1 % du capital de Bouygues au 8 octobre 2018 et n'ayant pas souscrit à l'augmentation de capital serait la suivante :

Participation de l'actionnaire en %	
Avant émission	1 %
Après émission d'un nombre maximum de 5 116 659 actions nouvelles	0,986 %

En outre, l'incidence de cette émission sur la quote-part des capitaux propres de la Société – situation financière intermédiaire au 30 juin 2018, pour un actionnaire détenant une action Bouygues et n'ayant pas souscrit à l'augmentation de capital, serait la suivante :

Quote-part dans les capitaux propres de la Société au 30 juin 2018	
Avant émission	16,29 euros
Après émission d'un nombre maximum de 5 116 659 actions nouvelles	16,07 euros

Enfin, l'incidence de cette émission sur la quote-part des capitaux propres consolidés – part du Groupe – pris au 30 juin 2018, pour un actionnaire détenant une action Bouygues et n'ayant pas souscrit à l'augmentation de capital serait la suivante :

Quote-part dans les capitaux propres consolidés – part du Groupe au 30 juin 2018	
Avant émission	23,50 euros
Après émission d'un nombre maximum de 5 116 659 actions nouvelles	23,17 euros

Incidence théorique de l'émission sur la valeur boursière de l'action

Compte tenu du prix d'émission et du volume de l'opération, l'opération n'aura pas d'incidence significative sur la valeur boursière de l'action.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 14 novembre 2018 a pris acte de la décision du président-directeur général et il a arrêté les termes du présent rapport complémentaire établi en application de l'article R. 225-116 du Code de commerce décrivant les conditions définitives de l'opération établies conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, le présent rapport sera mis à la disposition des actionnaires au siège social de la Société, au plus tard dans les quinze jours suivant la réunion du présent conseil d'administration, et sera porté à la connaissance des actionnaires à l'occasion de la prochaine assemblée générale.

Fait, le 14 novembre 2018

Le conseil d'administration

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport du 22 février 2017 sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés et aux mandataires sociaux de la société Bouygues et des sociétés qui lui sont liées au sens de la législation en vigueur, adhérant au plan d'épargne groupe Bouygues, autorisée par votre assemblée générale extraordinaire du 27 avril 2017.

Cette augmentation du capital avait été soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Cette assemblée avait délégué à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence pour décider d'une telle opération dans un délai de 26 mois et pour un montant maximal de 5 % du capital social de la Société existant au jour de la décision du conseil d'administration. Faisant usage de cette délégation, votre conseil d'administration a autorisé dans sa séance du 29 août 2018 le principe d'une augmentation du capital réservée aux salariés et mandataires sociaux des sociétés françaises adhérant au plan d'épargne groupe Bouygues d'un montant maximal de 150 millions d'euros (prime d'émission incluse) et a donné tous pouvoirs au président-directeur général pour mettre en œuvre l'opération.

Faisant usage de cette subdélégation, le président-directeur général a décidé, le 8 octobre 2018, de procéder à la réalisation d'une augmentation du capital d'un montant maximal de 150 millions d'euros (prime d'émission incluse), aux conditions décidées par le conseil d'administration dans sa séance du 29 août 2018, par l'émission d'un nombre maximal de 5 116 659 actions au prix de 29,316 euros.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport complémentaire conformément aux articles R. 225-115 et R. 225-116 du Code de commerce.

Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées d'une situation financière intermédiaire, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont notamment consisté à vérifier :

la sincérité des informations chiffrées tirées de la situation financière intermédiaire de la Société et de la situation financière intermédiaire consolidée établies sous la responsabilité du conseil d'administration au 30 juin 2018, selon les mêmes méthodes et suivant la même présentation que les derniers comptes annuels et consolidés. Ces situations financières intermédiaires ont fait l'objet de notre part de travaux consistant à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers, à vérifier qu'elles ont été établies selon les mêmes principes comptables et les mêmes méthodes d'évaluation et de présentation que ceux retenus pour l'élaboration des derniers comptes annuels et consolidés, et à mettre en œuvre des procédures analytiques ;

la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'assemblée générale ;

les informations données dans le rapport complémentaire du conseil d'administration sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant définitif.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité des informations chiffrées tirées de ces situations financières intermédiaires et données dans le rapport complémentaire du conseil d'administration ;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par votre assemblée générale extraordinaire du 27 avril 2017 et des indications fournies aux actionnaires ;
- le choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant définitif ;
- la présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital appréciée par rapport aux capitaux propres et sur la valeur boursière de l'action ;
- la suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 14 novembre 2018

Les commissaires aux comptes

MAZARS
Gilles RAINAUT

ERNST & YOUNG Audit
Laurent VITSE

Le 31 décembre 2018, les salariés du Groupe détiennent, à travers plusieurs fonds communs de placement, 18,96 % du capital de Bouygues et 25,83 % de ses droits de vote :

- le fonds commun de placement d'entreprise Participation groupe Bouygues, créé en 1968, est investi en actions Bouygues achetées sur le marché. Au 31 décembre 2018, ce fonds détient 1,33 % du capital et 1,97 % des droits de vote ;

le fonds commun de placement d'entreprise PEE groupe Bouygues recueille l'épargne volontaire des collaborateurs et l'abondement versé par l'entreprise. Il est investi en actions Bouygues par achat direct sur le marché. Au 31 décembre 2018, ce fonds détient 10,79 % du capital et 15,57 % des droits de vote ;

à la suite des augmentations de capital réalisées en 2009, 2015, 2016, 2017 et 2018, les fonds communs de placement à effet de levier dénommés Bouygues Partage 2-10 ans, Bouygues Confiance 7, Bouygues Confiance n° 8, Bouygues Confiance n° 9 et Bouygues Confiance n° 10 détiennent 6,84 % du capital et 8,29 % des droits de vote au 31 décembre 2018.

6.2.3 Nombre total d'actions pouvant être créées

Au 31 décembre 2018, 6 514 483 options de souscription * ne sont plus en période d'indisponibilité et ont un prix d'exercice inférieur au cours de Bourse du 31 décembre 2018, dernier cours de l'exercice, soit 31,34 euros.

6.2.4 Rachats d'actions

L'assemblée générale mixte du 27 avril 2017, puis celle du 26 avril 2018, ont approuvé des programmes de rachat d'actions autorisant le conseil d'administration, sur le fondement des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter, sur le marché ou hors marché, un nombre d'actions représentant jusqu'à 5 % du capital de la Société au jour du rachat, en vue des finalités prévues par le règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 (assemblée générale du 21 avril 2016) ou par le règlement européen n° 596/2014 (assemblée générale du 27 avril 2017), ainsi que dans le cadre des pratiques de marché autorisées par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

L'assemblée générale mixte du 27 avril 2017, puis celle du 26 avril 2018, ont autorisé le conseil d'administration à réduire le capital social par annulation d'actions rachetées, dans la limite de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois.

*(a) y compris les plans exerçables par anticipation avec les fonds indisponibles du PEE

Le tableau ci-après, établi conformément à l'article L. 225-211 du Code de commerce, récapitule les opérations effectuées dans le cadre de ces autorisations au cours de l'exercice 2018.

Nombre d'actions détenues par la Société au 31 décembre 2017	49 300
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice 2018	2 497 077
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice 2018	1 157 844
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice 2018	1 075 733
Nombre d'actions détenues par la Société au 31 décembre 2018	313 000
Valeur (évaluée au cours d'achat) des actions détenues par la Société au 31 décembre 2018	10 492 683 €
Annulation d'actions	
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice 2018	1 157 844
Réallocations éventuelles à d'autres objectifs	
Nombre d'actions détenues par la Société au 31 décembre 2018 en dehors du contrat de liquidité	
Contrat de liquidité	
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice 2018	1 339 233
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice 2018	1 075 733
Réallocations éventuelles à d'autres objectifs	
Nombre d'actions détenues par la Société au 31 décembre 2018 dans le cadre du contrat de liquidité	313 000

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 25 avril 2019. Ce programme se substituera à celui autorisé par l'assemblée générale mixte du 26 avril 2018 dans sa seizième résolution.

Nombre de titres et part du capital détenus par Bouygues – Positions ouvertes sur produits dérivés

Au 31 décembre 2018, le capital de la Société est composé de 372 377 939 actions, dont 313 000 actions détenues par Bouygues à travers le contrat de liquidité, représentant 0,08 % du capital social.

La valeur comptable des 313 000 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité s'élève à 10,49 millions d'euros. Leur valeur nominale s'élève à 313 000 euros.

À cette même date, les positions ouvertes sur produits dérivés sont les suivantes :

Date de transaction	Nom de l'intermédiaire	Achat/ Vente	Nombre de titres	Options d'achat/ Terme	Échéance	Prix d'exercice	Prime	Marché organisé/ Gré à gré
28 septembre 2018	Crédit Agricole CIB	Achat	20 554	*Call* [a]	29 novembre 2019	26,9624	5,71	Gré à gré
31 décembre 2018	Crédit Agricole CIB	Achat	15 819	*Call* [a]	29 novembre 2019	26,9624	5,13	Gré à gré

(a) achat de *calls* lié à l'exécution d'une disposition contractuelle découlant d'une opération d'épargne salariale du groupe Bouygues

Autorisation demandée à l'assemblée générale du 25 avril 2019

La Société demande à l'assemblée générale convoquée pour le 25 avril 2019, de l'autoriser à racheter ses propres actions dans la limite de 5 % du capital. Cette autorisation couvrirait différents objectifs, dont ceux mentionnés dans le cadre de l'article 5 du règlement (UE) n° 596/2014 sur les abus de marché (règlement "MAR"), de l'article L.225-209 du Code de commerce, ou de la pratique de marché actuellement admise par l'AMF. Ces objectifs sont les suivants :

- réduire le capital par annulation d'actions dans les conditions prévues par la loi, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire ;
- satisfaire aux obligations découlant de titres de créances, notamment de 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, 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 Groupe, ou par voie d'attribution d'actions ;
- favoriser la liquidité du marché et la régularité des cotations des titres de capital de la Société, et éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché, en recourant à un contrat de liquidité dont la gestion sera confiée à un prestataire de services d'investissements agissant conformément à la pratique de marché admise 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 à la réglementation applicable ;
- 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.

Objectifs du nouveau programme de rachat

Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de la résolution concernant le rachat par la Société de ses propres actions, le conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 20 février 2019, de définir comme suit les objectifs du nouveau programme de rachat :

- réduire le capital par annulation d'actions dans les conditions prévues par la loi, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire ;
- favoriser la liquidité du marché et la régularité des cotations des titres de capital de la Société, et éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché, en recourant à un contrat de liquidité dont la gestion sera confiée à un prestataire de services d'investissements agissant conformément à la pratique de marché admise par l'AMF ;
- attribuer ou céder des actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés liées, 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 Groupe, ou par voie d'attribution d'actions.

Il s'est réservé la faculté d'étendre le programme à d'autres finalités parmi celles proposées à l'assemblée générale du 26 avril 2018. Dans une telle hypothèse, la Société en informerait le marché par un communiqué.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital susceptibles d'être rachetés dans le cadre du nouveau programme de rachat

Dans le cadre de ce nouveau programme de rachat, le nombre d'actions pouvant être acquis par Bouygues pourra être de 5 % au plus du capital social, étant précisé que 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.

La Société pourra, dans le cadre de ce programme, acquérir sur le marché ou hors marché ses propres actions dans la limite d'un prix maximum d'achat de cinquante-cinq euros, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société.

Dans ce cadre, le conseil d'administration fixe à 1 000 000 000 euros (1 milliard d'euros) le montant maximal des fonds destinés à la réalisation du nouveau programme de rachat d'actions.

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.

Les actions acquises pourront être réaffectées ou cédées dans les conditions fixées par l'AMF, notamment dans sa position-recommandation DOC-2017-04 intitulée "Guide relatif aux interventions des émetteurs cotés sur leurs propres titres et aux mesures de stabilisation".

Les actions rachetées et conservées par Bouygues seront privées de leurs droits de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende. L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être réalisés dans le respect des règles édictées par l'AMF, par tous moyens, notamment sur le marché ou hors marché, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou *via* un "internalisateur" systématique, ou de gré à gré, par tous moyens, y compris par acquisition de blocs d'actions, par l'intermédiaire d'instruments financiers dérivés, et à tout moment, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de la Société. La part du programme qui peut s'effectuer par négociation de blocs n'est pas limitée et pourra représenter la totalité du programme.

Durée du programme de rachat

Dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2019, soit jusqu'au 25 octobre 2020.

6.3.1 Évolution de l'actionnariat au cours des trois dernières années

				Situation au 31 décembre 2017			Situation au 31 décembre 2016		
				Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote [b]	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote [b]
SCDM [c]	80 555 243	21,6	29,1	76 840 591	21,0	29,4	70 506 801	19,9	28,8
Salariés Bouygues [d]	70 597 924	19,0	25,8	64 342 604	17,6	23,9	71 773 228	20,2	26,0
Autres actionnaires français	91 737 074	24,6	19,1	82 539 720	22,5	17,6	77 288 644	21,8	17,5
Autres actionnaires étrangers	129 174 698	34,7	25,9	142 353 170	38,9	29,1	135 322 452	38,1	27,7
Bouygues	313 000 [e]	0,1	0,1	49 500			17 422		
	372 377 939	**100**	**100**	**366 125 285**	**100 %**	**100 %**	**354 908 547**	**100 %**	**100 %**

(a) selon enquête TPI au 31 décembre 2018, 347 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 au travers des plans d'épargne. Au 31 décembre 2018, 26 % de ces actions sont disponibles.

(e) actions auto-détenues à la suite de la mise en œuvre des programmes de rachat et du contrat de liquidité. Les titres détenus par Bouygues sont privés de droits de vote.

	Nombre d'actions	Nombre total de droits de vote
31 décembre 2017	366 125 285	489 672 012
31 décembre 2016	354 908 547	488 430 028

La Société n'a connaissance d'aucun actionnaire, autre que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessus, détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

6.3.1.1 Mouvements significatifs de l'actionnariat au cours de l'exercice écoulé

Depuis le 31 décembre 2017, les principales évolutions de l'actionnariat de Bouygues ont été les suivantes :

- la participation des salariés a augmenté de 17,6 % à 19 % à fin décembre 2018 par rapport à fin décembre 2017 en raison de la réalisation d'une nouvelle opération à effet de levier Bouygues Confiance n° 10 ainsi que de l'acquisition de votes doubles par le FCPE Bouygues Confiance n° 8. Parallèlement, la participation des salariés en droits de vote est passée de 23,9 % en 2017 à 25,8 % en 2018 ;
- SCDM s'est légèrement renforcé avec une participation de 21,6 % à fin décembre 2018 contre 21 % à fin décembre 2017. Les droits de vote de SCDM sont, quant à eux, passés de 29,4 % à 29,1 % du total ;
- Blackrock et Natixis restent les deux actionnaires institutionnels principaux avec respectivement 4,3 % et 3,3 % du capital à fin décembre 2018. En revanche, la société First Eagle Investment Management LLC a continué d'alléger son portefeuille de titres et détient désormais 2,3 % du capital à fin décembre 2018 (*versus* 3,3 % à fin décembre 2017).

6.3.2 Droits de vote

Les principaux actionnaires ne détiennent pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires. Ils bénéficient, dans les mêmes conditions que les autres actionnaires, d'un droit de vote double dans les conditions prévues par l'article 12 des statuts, dont les termes sont résumés ci-avant (cf. paragraphe 6.1.2.4).

6.3.3 Contrôle

Aucun actionnaire ne contrôle la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2018, Martin Bouygues et Olivier Bouygues détiennent 29,1 % 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 (36,9 % des droits de vote exercés lors de l'assemblée générale 2018) compte tenu du nombre de droits de vote effectivement exercés.

De leur côté, les salariés détiennent, au 31 décembre 2018, 25,8 % des droits de vote (30,4 % des droits de vote exercés lors de l'assemblée générale 2018).

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 sur le gouvernement d'entreprise (cf. chapitre 5, rubrique 5.2, du présent document).

6.3.4 Pacte d'actionnaires portant sur le capital de Bouygues

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de pacte d'actionnaires portant sur le capital de Bouygues. Il n'existe pas non plus, à la connaissance de la Société, d'accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

Rapport spécial requis par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce

6.4.1 Principes et règles retenus pour l'attribution des options ou actions gratuites

L'assemblée générale mixte du 27 avril 2017 par sa vingt-huitième résolution a autorisé le conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles ou à l'achat d'actions existantes. Cette autorisation a été conférée pour une durée de vingt-six mois.

L'assemblée générale mixte du 21 avril 2016, par sa vingt et unième résolution, a autorisé le conseil d'administration à procéder en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre. Cette autorisation a été conférée pour une durée de trente-huit mois.

Les bénéficiaires des actions doivent être salariés ou mandataires sociaux :

- de la société Bouygues ; ou
- de sociétés ou groupements d'intérêt économique 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.

Le conseil d'administration a pris en compte les recommandations du code Afep-Medef, ainsi que celles de l'AMF.

Il est donc rappelé que :

- les options ou actions gratuites sont attribuées pour attirer les dirigeants et collaborateurs, pour les fidéliser, les récompenser et les intéresser à moyen et long terme au développement de l'entreprise, en raison de leur contribution à sa valorisation, et constituent un signe fort de reconnaissance ;

de 800 à 1 000 dirigeants et collaborateurs environ sont bénéficiaires de chaque plan d'attribution. Les bénéficiaires sont choisis et les attributions individuelles sont arrêtées en fonction des niveaux de responsabilité, 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 ;

la levée d'option ou la cession par un dirigeant ou collaborateur figurant sur la liste des dirigeants ou sur celle des personnes assimilées (voir explication ci-après) d'actions issues d'une levée d'options n'est pas autorisée :

- pendant les trente jours calendaires précédant la publication des comptes 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 des comptes des premier et troisième trimestres ainsi que le jour où cette information est publiée,
- pendant les quinze jours calendaires précédant la publication trimestrielle du chiffre d'affaires de Bouygues, et le jour où cette information est publiée.

Le conseil d'administration a rappelé que cette obligation d'abstention devait être également respectée pendant la période au cours de laquelle un dirigeant ou collaborateur a connaissance d'une information privilégiée, et le jour où cette information est rendue publique ;

- sauf décision exceptionnelle, les options sont attribuées chaque année en mai après la publication des comptes du trimestre qui précède ;
- en sus de ces mesures, plusieurs règles internes ont été édictées et diffusées pour prévenir les délits ou manquements d'initiés : établissement d'une liste des dirigeants et d'une liste de personnes assimilées ayant accès de façon régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées ou ayant un accès régulier à des informations sensibles ; rappel des devoirs d'abstention ; information sur les dispositions du droit boursier ; obligation d'inscription au nominatif pour les dirigeants mandataires sociaux et leurs conjoints. Un programme de conformité spécifique a été adopté et diffusé dans le Groupe en 2014 et mis à jour en 2017 pour intégrer les dispositions du règlement communautaire MAR relatif aux abus de marché renforçant l'ensemble de ces mesures de prévention.

Règles spécifiques applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Depuis 2010, et à leur demande, les dirigeants mandataires sociaux n'ont pas été attributaires de stock-options ou d'actions gratuites. Le conseil d'administration ne s'interdit pas cependant d'attribuer à l'avenir aux dirigeants mandataires sociaux des stock-options ou des actions gratuites. À cet effet, les règles suivantes ont été fixées par le conseil d'administration :

- interdiction de l'attribution d'options ou actions gratuites en raison du départ d'un dirigeant ;
- interdiction des opérations spéculatives et du recours à des opérations de couverture de risque ayant pour objet l'exercice des options ou la vente des actions gratuites ; à la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par les mandataires sociaux ;
- obligation pour les dirigeants mandataires sociaux 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 fixe et variable annuelle ;

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) ; compte tenu de la nomination de deux nouveaux directeurs généraux délégués, le conseil d'administration se réserve le droit de réexaminer ces plafonds, étant précisé qu'en tout état de cause le volume global des stock-options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra dépasser sur une période de deux ans un plafond de 0,25 % du capital conformément à la vingt-huitième résolution de l'assemblée générale du 27 avril 2017 ;

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 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. Le pourcentage des actions à conserver qui a été retenu lors des dernières attributions de stock-options aux dirigeants mandataires sociaux était de 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.

Choix des stock-options

Depuis 1988, année de l'attribution du premier plan de stock-options dans le Groupe, le conseil d'administration a toujours choisi le mécanisme des stock-options pour fidéliser et intéresser au développement du Groupe les dirigeants et collaborateurs.

Son objectif a toujours été et reste non pas d'octroyer une rémunération supplémentaire mais d'associer ces personnes à l'évolution de la valeur de l'action Bouygues. Le constat d'une bonne corrélation entre l'évolution du cours de l'action Bouygues et celle du résultat net part du Groupe conforte ce choix d'attribuer des stock-options.

Le conseil d'administration a demandé au comité de sélection et des rémunérations de réétudier régulièrement cette question du choix du système le plus approprié de fidélisation et d'association à l'évolution de la valeur de l'action.

Informations générales : les caractéristiques des options de souscription

Toutes les options de souscription d'actions attribuées par le conseil d'administration en 2018 répondent aux caractéristiques suivantes :

- prix d'exercice : moyenne des premiers cours cotés lors des vingt séances de Bourse précédant l'attribution, sans décote ;
- durée de validité : dix ans à compter de la date d'attribution des options ;
- délai d'indisponibilité : deux ans après la date d'attribution des options
- période d'exercice : huit ans suivant l'expiration du délai d'indisponibilité ; trois exceptions autorisant l'exercice à tout moment pendant les dix ans

levée effectuée par les héritiers dans les six mois suivant le décès du bénéficiaire ; changement de contrôle de Bouygues ou offre publique d'achat (OPA), ou offre publique d'échange (OPE) sur Bouygues ; levée conformément à l'article L. 3332-25 du Code du travail, en utilisant des avoirs acquis dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise Groupe (PEE) ; annulation de plein droit en cas de rupture du contrat de travail ou du mandat social, sauf autorisation exceptionnelle, invalidité, départ ou mise en retraite.

6.4.2 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dirigeants mandataires sociaux en 2018

Des options donnant droit à la souscription d'actions Bouygues nouvelles ont été consenties durant l'année 2018. Le 16 mai 2018, le conseil d'administration a décidé l'attribution à la date du 1er juin 2018 de 2 584 700 options à 803 bénéficiaires, mandataires sociaux ou salariés de la Société ou des sociétés du groupe Bouygues.

Le prix d'exercice a été fixé à 41,57 euros par action souscrite.

Au moment de l'attribution et conformément à la méthode retenue pour les comptes consolidés, la valeur de chaque option s'élevait à 1,85 euro.

Ce plan d'options représentait 0,71 % du capital de la Société au 30 avril 2018.

Le Conseil n'a pas octroyé d'options à Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Olivier Roussat et Philippe Marien.

Nota : depuis avril 2017, le conseil d'administration de Bouygues ne comporte plus d'administrateurs salariés, en dehors des administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires.

Personne ayant réalisé l'opération	Plan concerné	Nombre d'options levées	Prix d'exercice des options en euros
Olivier Roussat	03/2014	80 000	30,32
	05/2016	30 000	29,00
Philippe Marien	06/2011	98 257	31,43
	06/2012	97 000	20,11
		305 257	

6.4.3 Les actions de performance

Aucune action de performance n'a été attribuée par la Société en 2018.

Aucune action de performance n'est disponible car aucune action de performance n'a été attribuée par la Société.

6.4.4 Récapitulatif des plans d'options en cours de validité

		2017	2016	2015	2014	2013	2012
Date de l'assemblée	26/04/2018	27/04/2017	21/04/2016	23/04/2015	21/04/2011	21/04/2011	21/04/2011
Date d'attribution	01/06/2018	01/06/2017	30/05/2016	28/05/2015	27/03/2014	28/03/2013	13/06/2012
Nombre d'options attribuées par le conseil d'administration	2 584 700	2 570 800	2 790 000	2 739 600	2 790 000	2 790 000	2 956 025
dont dix salariés de la Société	482 500	453 500	414 500	360 800	289 100	335 800	402 800
Prix d'exercice	41,567 €	37,993 €	28,997 €	37,106 €	30,32 €	22,28 €	20,11 €
Point de départ d'exercice	02/06/2020	02/06/2019	31/05/2018	29/05/2017	28/03/2018	29/03/2017	14/06/2016
Date d'expiration*	01/06/2028	01/06/2027	30/05/2026	28/05/2025	27/09/2021	28/09/2020	13/12/2019
Nombre d'options annulées ou caduques	14 000	69 450	100 365	140 162	205 563	218 948	253 198
Nombre d'options en cours de validité au 31/12/2018	2 570 800	2 501 350	2 297 117	2 162 491	2 152 109	1 243 399	821 858
Nombre d'options exercées depuis le 01/01/2019 jusqu'au 31/01/2019	3 000						
	13 749 124						

(a) dernier jour de la période de validité des options.

6.4.5 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dix salariés principaux bénéficiaires au cours de l'exercice 2018

Salarié	Société ayant consenti les options	Date de l'attribution	Nombre d'options	Prix d'exercice des options en euros
Valérie Agathon	Bouygues	1er juin 2018	11 000	41,57
Pierre Auberger	Bouygues	1er juin 2018	11 000	41,57
François Bertière	Bouygues	1er juin 2018	80 000	41,57
Philippe Bonnave	Bouygues	1er juin 2018	80 000	41,57
Yann Boucraut	Bouygues	1er juin 2018	11 000	41,57
Robert Brard	Bouygues	1er juin 2018	11 000	41,57
Gérard Bucourt	Bouygues	1er juin 2018	11 000	41,57
Yvon Colleu	Bouygues	1er juin 2018	11 000	41,57
Georges Colombani	Bouygues	1er juin 2018	15 000	41,57
Philippe Cuenot	Bouygues	1er juin 2018	11 000	41,57
Emmanuel Forest	Bouygues	1er juin 2018	13 500	41,57
Hervé Le Bouc	Bouygues	1er juin 2018	80 000	41,57
Gilles Pélisson	Bouygues	1er juin 2018	80 000	41,57
Emmanuel Roger	Bouygues	1er juin 2018	11 000	41,57
Arnauld Van Eeckhout	Bouygues	1er juin 2018	20 000	41,57
Gilles Zancanaro	Bouygues	1er juin 2018	15 000	41,57
			471 500	

Salariés	Société ayant consenti les options	Plan concerné	Nombre d'options levées	Prix d'exercice des options en euros
François Bertière	Bouygues	06/2011	92 257	31,43
		06/2012	97 000	20,11
Hervé Le Bouc	Bouygues	03/2014	80 000	30,32
		05/2016	80 000	29
Jean-François Guillemin	Bouygues	06/2011	33 428	31,43
Philippe Bonnave	Bouygues	06/2011	23 298	31,43
Georges Colombani	Bouygues	06/2011	18 234	31,43
		06/2012	466	20,11
Gilles Zancanaro	Bouygues	06/2011	18 234	31,43
Pierre Auberger	Bouygues	03/2014	8 300	30,32
		05/2016	9 000	29
Emmanuel Forest	Bouygues	06/2011	13 675	31,43
Philippe Cuenot	Bouygues	06/2011	7 902	31,43
Yvon Colleu	Bouygues	03/2013	4 053	22,28
			491 847	

Au cours de l'exercice 2018, 1 988 582 levées d'options de souscription Bouygues ont été effectuées par des salariés de Bouygues ou de ses filiales, dont les dix salariés de la société Bouygues mentionnés ci-dessus.

6.5 BOURSE

6.5.1 Marché du titre Bouygues en 2018

L'action Bouygues est cotée sur le marché Euronext Paris (compartiment A) et elle appartient aux indices CAC 40, Euronext 100, FTSE Eurofirst 300 et Dow Jones Stoxx 600. L'action Bouygues est éligible au SRD (service de règlement différé) et au PEA (plan d'épargne en actions).

Le **nombre d'actions** s'élevait, au 31 décembre 2018, à 372 377 939.

Le **nombre moyen d'actions** s'est élevé, durant l'année 2018, à 366 487 120.

Le volume moyen d'échanges journaliers déclarés sur Euronext a été de 882 578 titres en 2018.

En 2018, l'action Bouygues a enregistré une baisse de 27,6 % (CAC 40 : - 11 %) et sur les deux dernières années, un recul de 8,0 % (CAC 40 : - 2,7 %).

Cette baisse s'est réalisée en trois temps :

- après avoir atteint son point haut de l'année à plus de 45 euros en janvier, le cours a connu une baisse progressive en lien avec le recul général des marchés pour atteindre 40 euros à la mi-mai 2018 ;
- à la suite de publications défavorables dans le secteur de la construction et d'une forte compétitivité dans le secteur des télécommunications, le cours s'est significativement décorellé de la performance des marchés. Le titre a alors poursuivi sa baisse pour atteindre 35 euros début septembre 2018 ;
- le titre a finalement connu une forte baisse en octobre 2018 en raison de la révision par la Société des perspectives de ses activités de construction et du Groupe pour 2018. Le titre a clôturé l'année à 31,34 euros.

Année	Nombre d'actions	Dividende versé au titre de l'exercice en euro Net	Cours de Bourse en euros Plus haut	Plus bas	Dernier cours	Taux de rendement sur la base du dernier cours en %
2013	319 264 996	1,60	30,03	18,61	27,42	5,8
2014	336 086 458	1,60	34,68	23,70	29,98	5,3
2015	345 135 316	1,60	39,05	28,70	36,55	4,4
2016	354 908 547	1,60	37,30	24,99	34,05	4,7
2017	366 125 285	1,70	44,65	33,65	43,31	3,9
2018	372 377 939	1,70	45,75	30,26	31,34	5,4

6.5.2 Évolution des cours de Bourse et du volume de transactions

	Plus haut en euros	Plus bas en euros	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros
2017				
Janvier	35,28	33,65	14 950 552	516
Février	36,37	33,65	15 525 108	545
Mars	38,50	36,92	19 599 019	744
Avril	39,18	36,37	18 366 010	700
Mai	39,06	37,31	21 272 145	811
Juin	39,50	36,92	19 550 109	751
Juillet	38,01	36,24	16 701 581	618
Août	38,29	36,66	13 820 736	518
Septembre	40,29	38,40	18 750 993	734
Octobre	41,22	39,85	13 879 833	561
Novembre	43,46	40,05	23 795 011	1 004
Décembre	44,65	42,67	16 469 226	723
2018				
Janvier	45,75	43,21	16 135 205	724
Février	44,42	40,34	21 320 077	895
Mars	41,70	39,35	16 102 351	655
Avril	42,90	40,52	13 898 801	585
Mai	43,08	39,54	22 641 691	935
Juin	39,92	36,70	18 512 363	712
Juillet	38,21	36,48	15 427 994	575
Août	39,00	36,28	14 104 406	529
Septembre	37,50	35,10	17 337 447	632
Octobre	37,18	30,85	25 914 144	874
Novembre	34,74	32,00	23 219 071	769
Décembre	33,76	30,26	20 443 868	660

6.5.3 Opérations sur titres des dirigeants

Conformément à l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, le tableau ci-après présente un état récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées en 2018.

Personne ayant réalisé l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Nombre d'actions	Montant en euros
Martin Bouygues	Succession	1	28	1 107,86
Olivier Bouygues	Succession	1	28	1 107,86
SCDM	Acquisition	24	3 714 596	131 487 961,39
	Reclassement interne au groupe SCDM – Achat par SCDM d'actions Bouygues détenues par SCDM Participations	1	2 944 972	122 510 835,20
SCDM Participations	Reclassement interne au groupe SCDM – Cession par SCDM Participations à SCDM d'actions Bouygues	1	2 944 972	122 510 835,20
François Bertière	Levée d'options	2	195 257	5 038 887,51
Philippe Bonnave	Levée d'options	1	23 298	732 256,14
	Vente	1	23 298	973 856,40
Pascal Grangé	Levée d'options	3	11 000	300 450,00
	Vente	3	11 000	442 778,20
Éric Guillemin	Levée d'options	1	13 169	413 901,67
	Vente	1	13 169	447 746,00
Hervé Le Bouc	Levée d'options	5	160 000	4 745 600,00
	Vente	5	160 000	6 408 559,68
Philippe Marien	Levée d'options	3	195 257	5 038 887,51
	Vente	2	135 657	5 173 849,45
Olivier-Marie Racine	Acquisition	1	10 000	371 606,00
	Levée d'options	2	21 273	668 610,39
	Vente	2	21 273	741 875,76
Olivier Roussat	Levée d'options	2	110 000	3 295 600,00
	Vente	2	110 000	4 181 488,00
Richard Viel-Gouarin	Levée d'options	1	2 140	47 679,20

Selon l'article 22 des statuts, le contrôle légal des comptes est assuré par au moins deux commissaires aux comptes titulaires, nommés par l'assemblée générale ordinaire pour six exercices.

L'assemblée a aussi nommé pour six exercices, deux commissaires aux comptes suppléants appelés à remplacer les titulaires en cas de refus, d'empêchement, de démission ou de décès de ces derniers. La loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite loi Sapin 2) a modifié l'article L. 823-1 du Code de commerce relative à la désignation des commissaires aux comptes suppléants. Celle-ci n'est désormais plus prévue que lorsque le titulaire est une personne physique ou une société unipersonnelle. Compte tenu de cette nouvelle disposition, l'assemblée générale du 26 avril 2018 a modifié les statuts afin de supprimer l'obligation de nommer un commissaire aux comptes suppléant lorsque le commissaire aux comptes titulaire est une personne morale. Les mandats des commissaires aux comptes suppléants actuels resteront en vigueur jusqu'aux dates prévues par les assemblées générales les ayant désignés.

6.6.1 Commissaires aux comptes titulaires

	Début de mandat	Dernier renouvellement	Expiration
Mazars 61 rue Henri-Regnault, 92075 Paris-La Défense	10 juin 1998	21 avril 2016	2022
Ernst & Young Audit Tour First, 1/2 place des Saisons, 92400 Courbevoie	24 avril 2003	23 avril 2015	2021

Mazars et Ernst & Young Audit sont membres de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

6.6.2 Commissaires aux comptes suppléants

	Début de mandat	Dernier renouvellement	Expiration
Philippe Castagnac (groupe Mazars)	29 avril 2010	21 avril 2016	2022
Auditex (groupe EY)	23 avril 2009	23 avril 2015	2021

6.6.3 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Les honoraires versés à chaque commissaire aux comptes et aux membres de leur réseau par Bouygues et l'ensemble des entreprises faisant l'objet d'une intégration globale figurent en note 22 des comptes consolidés (cf. chapitre 7, rubrique 7.1, du présent document).

Résultats de Bouygues (société mère) au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications	2017	2016	2015	2014
1. SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE				
a) Capital social en millions d'euros	372	366	355	345	336
b) Nombre d'actions émises	372 377 939	366 125 285	354 908 547	345 135 316	336 086 458
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
2. RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES en millions d'euros					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	73	81	73	73	68
b) Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	597	(63)	696	761	351
c) Impôts sur les bénéfices	155	178	86	103	93
d) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	886	102	973	845	414
e) Montant des bénéfices distribués	633	620	568	552	538
3. RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION en euros					
a) Bénéfices après impôts, mais avant amortissements et provisions	2,02	0,32	2,20	2,50	1,32
b) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	2,38	0,28	2,74	2,45	1,23
c) Dividende versé à chaque action	1,70	1,70	1,60	1,60	1,60
4. PERSONNEL					
a) Nombre de salariés (effectif moyen)	173	167	169	170	168
b) Montant de la masse salariale en millions d'euros	35	30	37	36	30
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) en millions d'euros	16	14	17	18	13

7.1.1 Bilan consolidé 260

7.1.2 Compte de résultat consolidé 261

7.1.3 État consolidé des produits et charges comptabilisés 262

7.1.4 Variation des capitaux propres consolidés 263

7.1.5 Tableau consolidé des flux de trésorerie 264

7.1.6 Annexe aux comptes consolidés 265

7.3.1 Bilan société mère 369

7.3.2 Compte de résultat 370

7.3.3 Tableau des flux de trésorerie 371

7.3.4 Annexe aux comptes annuels 372

7.1.1 Bilan consolidé

Actif en millions d'euros	Note Annexe		31/12/2017 net retraité [a]
Immobilisations corporelles	3.2.1	7 432	6 658
Immobilisations incorporelles	3.2.2	2 198	2 132
Goodwill	3.2.3	6 301	5 385
Coentreprises et entités associées	3.2.4/3.2.5	2 633	2 502
Autres actifs financiers non courants	3.2.4	536	568
Impôts différés actifs et créances fiscales non courants	7.1	317	323
ACTIF NON COURANT		**19 417**	**17 568**
Stocks	4.1	3 154	2 822
Avances et acomptes versés sur commandes	4.2	483	432
Clients et comptes rattachés	4.3	6 389	6 130
Actifs sur contrats clients	4.4	2 026	1 570
Actifs d'impôt (exigible)	4.3	260	331
Autres créances courantes	4.3	2 684	2 562
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.5	2 928	4 820
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	17.2	11	15
Autres actifs financiers courants	17.2	10	15
ACTIF COURANT		**17 945**	**18 697**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente		332	38
		37 694	**36 303**

Capitaux propres et passif en millions d'euros	Note Annexe		31/12/2017 retraité [a]
Capital social	5.1	372	366
Primes et réserves		8 146	7 678
Réserve de conversion	5.3.3	(103)	(88)
Actions propres détenues			
Résultat consolidé		1 311	1 082
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	**5.2**	**9 726**	**9 038**
Participations ne donnant pas le contrôle	5.2	1 391	1 378
CAPITAUX PROPRES	**5.2**	**11 117**	**10 416**
Dettes financières non courantes	8.1	5 080	5 791
Provisions non courantes	6.1	2 068	2 058
Impôts différés passifs et dettes fiscales non courants	7.2	348	279
PASSIF NON COURANT		**7 496**	**8 128**
Dettes financières courantes	8.1	1 253	736
Impôts courants		126	115
Fournisseurs et comptes rattachés		7 423	7 489
Passifs sur contrats clients	10.2	3 665	3 184
Provisions courantes	6.2	995	885
Autres passifs courants	10.1	5 010	5 101
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		238	209
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	17.2	25	16
Autres passifs financiers courants	17.2	21	24
PASSIF COURANT	**10.1**	**18 756**	**17 759**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		325	
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		**37 694**	**36 303**
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)/EXCÉDENT FINANCIER NET (+)	**9/16.1**	**(3 657)**	**(1 917)**

(a) Le bilan au 31 décembre 2017 a été retraité des effets de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

7.1.2 Compte de résultat consolidé

en millions d'euros	Note Annexe	Exercice	2017 retraité[a]
	11/16.1	**35 555**	**32 923**
Autres produits de l'activité		185	150
Achats consommés		(16 715)	(15 303)
Charges de personnel		(7 975)	(7 336)
Charges externes		(7 845)	(7 327)
Impôts et taxes		(687)	(668)
Dotations nettes aux amortissements	16.1/4.6	(1 703)	(1 596)
Dotations aux provisions et dépréciations nettes de reprises utilisées	16.1/4.6	(417)	(330)
Variation des stocks de production et de promotion immobilière		94	60
Autres produits d'exploitation[c]		1 862	1 668
Autres charges d'exploitation		(843)	(835)
	12/16.1	**1 511**	**1 406**
Autres produits opérationnels	12/16.1	371	233
Autres charges opérationnelles	12/16.1	(106)	(120)
	12/16.1	**1 776**	**1 519**
Produits financiers	13.1	29	25
Charges financières	13.1	(245)	(251)
	13.1/16.1	**(216)**	**(226)**
Autres produits financiers	13.2	81	113
Autres charges financières	13.2	(64)	(75)
Impôt	14/16.1	(427)	(299)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	16.1	303	169
	16.1	**1 453**	**1 201**
Résultat net des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente			
RÉSULTAT NET	**16.1**	**1 453**	**1 201**
	15/16.1	**1 311**	**1 082**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		142	119
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION (EN EUROS)	**15**	**3,57**	**3,02**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)	**15**	**3,55**	**3,00**

(a) Le compte de résultat de l'exercice 2017 a été retraité des effets de l'application de la norme IFRS 15.
(b) dont chiffre d'affaires réalisé à l'international — 13 767 — 11 915
(c) dont reprises de provisions et dépréciations non utilisées et autres — 16.1 — 427 — 434

7.1.3 État consolidé des produits et charges comptabilisés

en millions d'euros	Note Annexe	Exercice	2017 retraité[a]
		1 453	**1 201**
Éléments non recyclables en résultat net			
Écarts actuariels au titre des avantages postérieurs à l'emploi		18	(4)
Variation nette de juste valeur sur instruments de capitaux propres		(6)	
Impôts sur éléments non recyclables en résultat net		(2)	(3)
Quote-part des produits et charges non recyclables des coentreprises et entités associées[b]		27	22
Éléments recyclables en résultat net			
Variation des écarts de conversion			(180)
Variation nette sur juste valeur des instruments financiers de couverture		(7)	9
Impôts sur éléments recyclables en résultat net		(1)	(1)
Quote-part des produits et charges recyclables des coentreprises et entités associées[b]		(21)	(39)
PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	5.3	**8**	**(196)**
		1 461	**1 005**
Produits et charges nets comptabilisés part du Groupe		**1 322**	**897**
Produits et charges nets comptabilisés des participations ne donnant pas le contrôle		**139**	**108**

(a) L'état des produits et charges comptabilisés de l'exercice 2017 a été retraité des effets de l'application de la norme IFRS 15.
(b) concerne Alstom pour l'essentiel

7.1.4 Variation des capitaux propres consolidés

en millions d'euros	Note Annexe	Capital Prime d'émission	Réserves liées au capital/ Report à nouveau	Réserves et Résultat consolidés	Actions propres détenues	Opérations affectées directement en capitaux propres		Participations ne donnant pas le contrôle	
		2 060	**2 595**	**3 641**		**57**	**8 353**	**1 295**	**9 648**
MOUVEMENTS EXERCICE 2017 RETRAITÉS									
Résultat net				1 082			1 082	119	1 201
Variation de change						(216)	(216)	(7)	(223)
Autres produits et charges comptabilisés						31	31	(4)	27
RÉSULTAT NET ET PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS[d]				**1 082**		**(185)**	**897**	**108**	**1 005**
Opérations nettes sur capital et réserves		345	405	(405)			345		345
Acquisitions/Cessions d'actions propres				(2)			(2)		(2)
Acquisitions et cessions sans perte de contrôle				7			7	6	13
Distribution				(568)			(568)	(38)	(606)
Autres opérations avec les actionnaires				16			16	3	19
Autres opérations (changements de périmètre et divers)				13			13		13
Impact de l'application d'IFRS 9				(20)		(3)	(23)	4	(19)
		2 405	**3 000**	**3 764**		**(131)**	**9 038**	**1 378**	**10 416**
MOUVEMENTS EXERCICE 2018									
Résultat net				1 311			1 311	142	1 453
Variation de change	5.3					(21)	(21)		(21)
Autres produits et charges comptabilisés	5.3					32	32	(3)	29
RÉSULTAT NET ET PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS[d]				**1 311**		**11**	**1 322**	**139**	**1 461**
Opérations nettes sur capital et réserves		169					169		169
Acquisitions/Cessions d'actions propres				(8)			(8)		(8)
Acquisitions et cessions sans perte de contrôle	5.5			(27)			(27)	(35)	(62)
Distribution			(518)	(102)			(620)	(92)	(712)
Autres opérations avec les actionnaires	5.4			12			12	2	14
Autres opérations (changements de périmètre et divers)	5.5		(1)	(167)		8	(160)	(1)	(161)
		2 574	**2 481**	**4 783**		**(112)**	**9 726**	**1 391[e]**	**11 117**

(a) Les capitaux propres au 31 décembre 2016 ont été retraités des effets de l'application de la norme IFRS 15.
(b) Les capitaux propres au 31 décembre 2017 ont été retraités des effets de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.
(c) variation de la réserve de conversion

	Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
Sociétés contrôlées			
Coentreprises et entités associées	(21)		(21)
	(21)		**(21)**

(d) voir état des produits et charges comptabilisés
(e) dont TF1 : 892 millions d'euros et Bouygues Telecom : 351 millions d'euros

7.1.5 Tableau consolidé des flux de trésorerie

en millions d'euros	Note annexe	Exercice 2017 retraité
A – FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ		
Résultat net des activités poursuivies		1 433	1 201
Retraitements :		
Quote-part de résultat revenant aux coentreprises et entités associées nette des dividendes reçus		(186)	(93)
Dividendes des sociétés non consolidées		(32)	(19)
Dotations (reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes		1 762	1 579
Plus et moins values de cessions d'actifs		(420)	(367)
Charges calculées diverses		(89)	(15)
CAF après coût de l'endettement financier net/produit de l'excédent financier net et impôt	**16.1**	**2 488**	**2 286**
Reclassement du coût de l'endettement financier net/produit de l'excédent financier net		216	226
Retraitement de l'impôt y compris provisions pour risques fiscaux		427	299
Capacité d'autofinancement (CAF)	**16.1**	**3 131**	**2 811**
Impôts décaissés		(520)	(236)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité y compris dépréciations et provisions courantes[b]		(395)	(516)
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ		**2 216**	**2 059**
B – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Prix d'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles	16	(2 178)	(1 931)
Prix de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	16	605	509
Dettes nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles		(165)	6
Prix d'acquisition des titres non consolidés et autres titres immobilisés		(31)	(43)
Prix de cession des titres non consolidés et autres titres immobilisés		65	33
Dettes nettes sur titres non consolidés et autres titres immobilisés		15	65
Prix d'acquisition des activités consolidées	21.1	(1 568)	(191)
Prix de cession des activités consolidées	21.1	113	121
Dettes nettes sur activités consolidées	21.1	(1)	(2)
Autres variations de périmètre : trésorerie des sociétés acquises ou cédées	21.1	(11)	(9)
Autres flux liés aux opérations d'investissements : var. prêts, dividendes reçus sociétés non consolidées		72	(39)
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		**(3 084)**	**(1 481)**
C – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentations (réductions) de capital versées par les actionnaires et par les participations ne donnant pas le contrôle, et autres opérations entre actionnaires		(22)	326
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(620)	(568)
Dividendes versés par les activités consolidées aux participations ne donnant pas le contrôle		(92)	(38)
Variation des dettes financières courantes et non courantes		(161)	123
Coût de l'endettement financier net/produit de l'excédent financier net		(216)	(226)
Autres flux liés aux opérations de financement		3	21
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		**(1 108)**	**(362)**
D – INCIDENCE DES VARIATIONS DES COURS DES DEVISES		**54**	**(187)**
VARIATIONS DE LA TRÉSORERIE NETTE (A+B+C+D)		**(1 922)**	**29**
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE	**9**	**4 611**	**4 581**
Flux nets	9	(1 922)	29
Flux non monétaires			1
ACTIVITÉ DÉTENUE EN VUE DE LA VENTE		**1**	
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	**9**	**2 690**	**4 611**
II – FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU DÉTENUES EN VUE DE LA VENTE		
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE		**9**	
Flux nets		(10)	
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	**21.2**	**(1)**	

(a) Les flux de trésorerie de l'exercice 2017 ont été retraités des effets de l'application de la norme IFRS 15.

(b) correspond à la définition suivante : actif courant – passif courant, hors impôts décaissés présentés séparément et hors dettes financières courantes et instruments financiers sur couverture de dettes classés en financement

7.1.6 Annexe aux comptes consolidés

Faits significatifs de l'exercice	266
Principes et méthodes comptables du Groupe	268
Actif non courant	278
Actif courant	289
Information sur les capitaux propres consolidés	292
Provisions non courantes et courantes	295
Actifs et passifs d'impôt différé	296
Dettes financières non courantes et courantes	298
Principaux éléments de variation de l'endettement financier net	302
Passif courant	303
Chiffre d'affaires	304
Résultat opérationnel	306
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	307
Impôt	307
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies et résultat dilué par action	309
Information sectorielle	309
Instruments financiers	314
Engagements hors bilan	316
Engagements envers le personnel et participation au capital	319
Informations sur les parties liées et les avantages des organes d'administration et de direction	322
Informations complémentaires sur le tableau de flux de trésorerie et variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	323
Honoraires des commissaires aux comptes	325
Impacts liés à la première application des normes IFRS 15 "produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients" et IFRS 9 "instruments financiers"	326
Impacts liés à la première application de la norme IFRS 16 "contrats de location" et de l'interprétation IFRIC 23 "incertitude relative aux traitements fiscaux"	334
Liste des principales sociétés du périmètre au 31 décembre 2018	360

Déclaration de conformité :

Au 31 décembre 2018, les comptes consolidés de Bouygues et de ses filiales ("le Groupe") ont été établis en conformité avec les IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne.

Les comptes présentent en millions d'euros (sauf mention contraire) : le bilan, le compte de résultat, l'état des charges et produits comptabilisés, le tableau de variation des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie et l'annexe.

Ils sont présentés comparativement avec les comptes consolidés établis au 31 décembre 2017 retraités de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

Note 1 Faits significatifs de l'exercice

Au 31 décembre 2018, Bouygues SA consolide 1 229 entités contre 1 110 à fin 2017. L'augmentation nette de 119 résulte principalement des acquisitions d'Alpiq Engineering Services, de Miller McAsphalt et d'aufeminin.

au 31 décembre		2017
Sociétés contrôlées	846	776
Activités conjointes	178	163
Coentreprises et entités associées	205	171
	1 229	1 110

1.2.1 Faits significatifs de l'exercice 2018

Les principales opérations et acquisitions de l'exercice 2018 sont présentées ci-après :

- Le 12 janvier 2018, le gouvernement et le régulateur, d'une part, les quatre opérateurs mobiles, d'autre part, ont signé un accord (dit *New Deal Mobile*) visant à généraliser la couverture mobile de qualité pour l'ensemble des français. C'est ainsi l'objectif d'aménagement numérique du territoire qui a été retenu, en imposant aux opérateurs de fortes obligations de couverture, en contrepartie du renouvellement de leurs autorisations d'utilisation de fréquences dans les bandes 900 MHz, 1 800 MHz, et 2 100 MHz pour une durée de dix ans. Étant donné que les autorisations actuelles de Bouygues Telecom arrivaient à échéance respectivement en 2022 pour le 2 100 MHz et 2024 pour le 900 MHz et le 1 800 MHz, l'Arcep a, *via* la décision n° 2018-0680 du 3 juillet 2018, modifié les autorisations d'utilisation de fréquences actuelles pour y intégrer les nouvelles obligations de déploiements. Elle a par la suite, dans le cadre de la décision n° 2018-1390 du 15 novembre 2018, acté le renouvellement des fréquences 900 MHz, 1 800 MHz et 2 100 MHz pour une durée de dix ans. Bouygues Telecom se voit donc être titulaire de l'autorisation d'utiliser les fréquences 900 MHz et 1 800 MHz jusqu'au 8 décembre 2034 et les fréquences 2 100 MHz jusqu'au 11 décembre 2032. L'ensemble des bandes de fréquences sont désormais neutre technologiquement, et peuvent donc être utilisées indépendamment pour la 2G/3G/4G. Concomitamment, le gouvernement a publié le 28 septembre 2018 le nouveau décret Redevances auquel sont dorénavant assujetties les fréquences et qui acte une stabilisation du niveau des redevances. En conséquence, Bouygues Telecom a annulé la charge à payer enregistrée de 2014 à 2017 sur la part fixe des redevances fréquences 1 800 MHz pour couvrir un risque de hausse de leur niveau. Cette charge à payer a été reprise au troisième trimestre 2018 pour 110 millions d'euros et comptabilisée en "Autres produits opérationnels" (note 12 de l'annexe).
- Le 17 janvier 2018, un accord relatif à l'acquisition par TF1 de la participation majoritaire du groupe Axel Springer (78,07 % du capital) dans le groupe aufeminin a été signé. Le groupe aufeminin a réalisé au titre de son exercice clos le 31 décembre 2017 un chiffre d'affaires de 113 millions d'euros et un résultat opérationnel de 12 millions d'euros. La réalisation de cette opération est intervenue le 27 avril 2018 pour un prix de 39,47 euros par action, soit 294 millions d'euros. TF1 a déposé le 22 mai 2018 une offre publique d'achat obligatoire simplifiée au même prix sur le solde du capital qui s'est terminée le 4 juillet 2018, puis une offre publique de retrait le 3 octobre 2018. À la suite de son approbation le 16 octobre 2018, cette offre de retrait a été lancée le 19 octobre 2018 et s'est terminée le 1er novembre 2018, conférant ainsi au groupe TF1 100 % des actions et des droits de vote du groupe aufeminin. À la date de prise de contrôle, un *goodwill* provisoire de 204 millions d'euros a été enregistré après allocation du prix et l'endettement net a augmenté de 332 millions d'euros.

  Le 28 février 2018, Colas a réalisé l'acquisition de 100 % des titres du groupe Miller McAsphalt, conformément au protocole d'accord signé le 30 août 2017. Particulièrement présent en Ontario, le groupe Miller McAsphalt est un acteur majeur des travaux routiers et de la distribution de bitume au Canada. Il réalise un chiffre d'affaires annuel moyen sur les trois derniers exercices d'environ 1,3 milliard de dollars canadiens et emploie 3 300 salariés. Le prix d'acquisition des titres payé à la date de réalisation de l'opération s'élève à 953 millions de dollars canadiens, soit 611 millions d'euros. L'acquisition a été financée à hauteur de 410 millions d'euros par emprunt. L'endettement net augmente de 555 millions d'euros et les *goodwill* après allocation du prix s'élève à la date de prise de contrôle à 90 millions d'euros.
- Le 26 mars 2018, Bouygues Construction et Colas ont annoncé l'acquisition de 100 % des titres d'Alpiq Engineering Services, spécialisée dans les activités de services multi-techniques pour le bâtiment et pour les infrastructures d'énergie, industrielles et de transport. Elle compte près de 7 650 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 1,7 milliard de francs suisses en 2017, essentiellement en Suisse (57 %), en Allemagne (24 %) et en Italie (12 %). Après obtention le 11 juillet 2018 de l'aval des autorités de concurrence européenne et suisse, la réalisation de cette opération est intervenue le 31 juillet 2018, sur la base d'une valeur d'entreprise de 850 millions de francs suisses (700 millions de francs suisses pour Bouygues Construction et 150 millions de francs suisses pour Colas Rail). À la date de prise de contrôle, un *goodwill* provisoire a été comptabilisé après allocation du prix pour 563 millions d'euros, et l'endettement net augmente de 619 millions d'euros.
- Dans le cadre de l'accord du 31 janvier 2017 signé entre Bouygues Telecom et Cellnex (groupe espagnol), la cession des 1 800 sites télécoms existants s'est poursuivie au cours de l'année 2018. Au 31 décembre 2017, 715 sites étaient présentés au bilan en "Actifs ou activités détenus en vue de la vente" pour 38 millions d'euros. Au cours de l'année 2018, 964 sites ont été cédés, dont ceux visés par l'accord pré-cité, pour 273 millions d'euros et il n'y a plus d'actifs détenus en vue de la vente au 31 décembre 2018. Une plus-value de 196 millions d'euros a été comptabilisée en "Autres produits opérationnels" (note 12 de l'annexe). La vente des 1 200 nouveaux sites s'effectue sur cinq ans au rythme de leur construction.
- Le 5 avril 2018, le groupe TF1 et les actionnaires minoritaires de Newen Studios, filiale à 70 % de TF1, ont signé un accord en vue de l'acquisition par TF1 de 30 % du capital et des droits de vote de la société lui conférant au total 100 % de Newen Studios. Cette opération est intervenue le 5 juillet 2018, suite à l'approbation de l'Autorité de la concurrence obtenue le 3 juillet 2018. Cette acquisition complémentaire d'un montant de 96 millions d'euros figurait déjà en dette financière au 31 décembre 2017.
- Le 28 mai 2018, Bouygues Construction a annoncé l'acquisition de 100 % des titres de la société AW Edwards, acteur majeur de la construction en Australie, spécialisée dans le secteur du bâtiment. Par cette acquisition qui a été finalisée le 5 juillet 2018, le Groupe poursuit sa stratégie de développement en Australie et se renforce sur le marché de la construction. Cette société a réalisé un chiffre d'affaires de 277 millions de dollars australiens en 2017 et emploie 250 personnes. À la date de prise de contrôle, dans l'attente de l'allocation du prix, un *goodwill* provisoire a

été comptabilisé pour 43 millions d'euros et l'impact sur l'endettement net n'était pas significatif.

Le 17 juillet 2018, les actionnaires d'Alstom ont approuvé les résolutions relatives au projet de rapprochement d'Alstom avec les activités de Siemens Mobility qui reste soumis à l'autorisation de la concurrence (note 1.3 de l'annexe). Les actionnaires d'Alstom ont également approuvé le renouvellement des mandats d'Olivier Bouygues et de Bouygues SA (dont le représentant est Philippe Marien). Par ailleurs le 17 juillet 2018, l'engagement pris par Bouygues – décrit dans les comptes consolidés au 31 décembre 2017 – de conserver ses titres Alstom a pris fin.

- Le 25 octobre 2018, Bouygues Telecom a annoncé être entrée en négociations exclusives en vue du rachat de 43,6 % du capital de l'opérateur dédié au marché des entreprises Keyyo. Keyyo avait réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 24 millions d'euros avec un EBITDA de 4 millions d'euros.
- Le 19 novembre 2018, une promesse d'achat des titres de Smac, activité Étanchéité de Colas représentant environ 600 millions de chiffre d'affaires, a été signée. La durée maximale de cette promesse est de sept mois. Au 31 décembre 2018, les actifs et passifs de Smac sont présentés au bilan en "Actifs ou activités détenus en vue de la vente" pour 332 millions d'euros et en "Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente" pour 325 millions d'euros (notes 1.3 et 21 de l'annexe).

  Le 12 décembre 2018, Axione, filiale de Bouygues Construction et son partenaire financier Mirova ont signé à la suite d'un appel d'offres lancé par Bouygues Telecom un nouveau contrat de déploiement et d'exploitation de la fibre optique (FTTH) en zone très dense. Dans le cadre de cet accord Axione et Mirova ont créé CityFast, un opérateur de services d'accès à qui Bouygues Telecom a cédé ses infrastructures existantes en fibre optique en zone très dense pour 46 millions d'euros. Cette opération a généré une plus-value de 34 millions d'euros comptabilisée en "Autres produits opérationnels" (note 12 de l'annexe).

  Le 31 décembre 2018, Bouygues Construction a cédé 49 % de la société Axione. Le pacte d'actionnaires prévoit un contrôle conjoint d'Axione qui est désormais comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Le résultat de cession (hors frais et impôts) s'élève à 106 millions, dont 52 millions relatifs à la plus-value de cession de 49 % des titres et 54 millions relatifs à la revalorisation des 51 % des titres conservés.

1.2.2 Rappel des faits significatifs de l'exercice 2017

Les principales opérations et acquisitions de l'exercice 2017 sont présentées ci-après :

- Le 30 janvier 2017, TF1 a accepté l'offre sous conditions suspensives de Mediawan SA, relative à l'acquisition de sa participation de 33,5 % dans Groupe AB. Au 31 décembre 2017, les conditions suspensives ayant été levées et la détermination du prix définitif ayant été finalisée, la plus-value définitive de 14 millions d'euros a été comptabilisée dans le résultat consolidé de l'exercice 2017 en "Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées" (note 3.2 de l'annexe).
- Le 31 janvier 2017, Bouygues Telecom a signé avec Cellnex (groupe espagnol) un accord portant sur 3 000 sites télécoms en France pour un montant total de 854 millions d'euros. L'opération s'effectue dans un premier temps par la cession sur deux ans par Bouygues Telecom d'un lot de 1 800 sites existants (500 millions d'euros), puis se fera par la construction commune de 1 200 nouveaux sites sur cinq ans (354 millions d'euros). Un contrat de prestations d'accueil et de service entre Bouygues Telecom et Cellnex sur quinze ans renouvelable a également été signé. Au 31 décembre 2017, 1 085 sites ont été cédés pour 307 millions d'euros ramenant les "Actifs ou activités détenus en vue de la vente" à 38 millions d'euros, après ajustement du périmètre des sites concernés. La plus-value de 223 millions d'euros a été comptabilisée dans le résultat consolidé de l'exercice 2017 en "Autres produits opérationnels" (note 12 de l'annexe).
- Le 25 juillet 2017, un élargissement de l'accord du 31 janvier 2017 a été signé entre Bouygues Telecom et Cellnex, portant sur l'ajout d'un maximum de 600 sites télécoms, pour un prix de cession pouvant atteindre 170 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, ces sites ne répondent pas à la définition des "Actifs ou activités détenus en vue de la vente", le volume de sites qui sera effectivement cédé étant incertain à date.
- Le 25 juillet 2017, Bouygues Immobilier et AccorHotels ont annoncé la création d'une coentreprise, détenue à 50/50, avec pour objectif d'accélérer le développement de Nextdoor en France et en Europe. Cette opération a généré une plus-value de 28 millions d'euros au titre de la cession de 50 % de Nextdoor et de la réévaluation de la participation conservée comptabilisée dans le résultat consolidé de l'exercice 2017 en "Autres produits et charges d'exploitation".
- Le 30 août 2017, Colas Canada a signé à Toronto un protocole d'accord visant à acquérir 100 % des titres du groupe Miller McAsphalt.
- Le 26 septembre 2017, Siemens et Alstom ont signé un protocole d'accord comportant un engagement réciproque d'exclusivité pour combiner leurs activités ferroviaires. En rémunération de l'apport à Alstom de ses activités "Mobilité" et "Traction", Siemens recevrait des actions nouvellement émises représentant 50 % du capital d'Alstom sur une base entièrement diluée. De leur côté, les actionnaires d'Alstom recevraient un dividende de 4 euros correspondant à une prime de contrôle et un autre dividende de 4 euros au maximum versé grâce au produit d'options permettant à Alstom de vendre sa part de coentreprises avec General Electric.

  Dans le cadre de cette opération, l'État français a mis fin le 17 octobre 2017 au prêt de titres Alstom que lui avait consenti le Groupe et n'a pas exercé les options d'achat que Bouygues lui avait octroyées en 2014.

  Bouygues soutient pleinement l'opération et votera en sa faveur au conseil d'administration d'Alstom et à l'assemblée générale extraordinaire décidant de la transaction. Bouygues s'est engagé à conserver ses actions jusqu'à cette assemblée générale extraordinaire et au plus tard jusqu'au 31 juillet 2018.

  La réalisation définitive de la transaction (*closing*) est soumise à la condition suspensive de l'obtention des autorisations de plusieurs autorités, notamment celle de la Commission européenne, ainsi qu'à la confirmation par l'Autorité des marchés financiers qu'aucune offre publique d'achat ne devra être lancée par Siemens après la réalisation de l'apport.

  À l'issue de cette opération, le groupe Bouygues serait détenteur d'environ 14 % du capital de la nouvelle entité.
- Le 6 octobre 2017, le Conseil constitutionnel a déclaré inconstitutionnelle dans son intégralité la taxe de 3 % sur les dividendes versés par les entreprises françaises. Un produit d'impôt de 90 millions d'euros et les intérêts moratoires de 9 millions d'euros liés à cet événement ont été pris en compte au quatrième trimestre 2017.

Le 18 janvier 2019, Bouygues Telecom a finalisé l'acquisition de 43,6 % du capital de Keyyo au prix de 34 euros par action, soit un investissement d'un peu plus de 29 millions d'euros. Une offre publique d'achat volontaire au prix unitaire identique a été déposée le 21 janvier 2019 sur l'ensemble du capital restant, portant ainsi l'investissement à un maximum de 61 millions d'euros. Le 5 février 2019, l'Autorité des marchés financiers a fait connaître qu'elle a déclaré conforme cette offre publique.

Le 6 février 2019, la Commission européenne a rejeté le rapprochement entre Alstom et Siemens, qui ont décidé de ne pas contester cette décision. Le projet de fusion est ainsi abandonné.

Le 12 février 2019, Bouygues Construction a introduit une procédure d'arbitrage contre Alpiq qui fait suite aux divergences de vue sur le montant d'ajustement final du prix d'achat payé établi dans le cadre de la vente des activités de services et d'ingénierie conclue en 2018. À ce titre, Bouygues Construction réclame un montant de 205,1 millions de francs suisses, soit 180 millions d'euros, tandis qu'Alpiq réclame un paiement de 12,9 millions de francs suisses, soit 11 millions d'euros.

Le 14 février 2019, Colas a annoncé avoir signé un accord pour la cession de Smac à une filiale d'OpenGate Capital. Cette cession réduira le chiffre d'affaires de Colas d'environ 600 millions d'euros mais ne devrait pas avoir d'impact significatif sur le résultat opérationnel. Sa réalisation effective est soumise à l'accord des autorités de concurrence, notamment en France.

Note 2 Principes et méthodes comptables du Groupe

Le groupe Bouygues est un groupe de services diversifié et ses métiers s'organisent autour des trois pôles d'activités :

Construction :

- Construction et services (Bouygues Construction) ;
- Promotion immobilière (Bouygues Immobilier) ;
- Infrastructures de transport (Colas).

- Médias :
  - Le groupe TF1 ("TF1") ;
- Télécoms :
  - Téléphonie fixe/mobile, services de télévision et internet (Bouygues Telecom).

Le groupe Bouygues détient également au 31 décembre 2018 une participation de 27,79 % dans Alstom (Transport).

2.2 Principes de préparation des états financiers

Les comptes consolidés du groupe Bouygues intègrent les comptes de Bouygues SA et de ses cinq métiers. Ils sont présentés en millions d'euros – devise dans laquelle est traitée la majorité des opérations du Groupe – et intègrent les recommandations de présentation de l'ANC n° 2013-03 du 7 novembre 2013 et n° 2016-01 du 2 décembre 2016 en matière d'états financiers.

Ils ont été arrêtés par le conseil d'administration en date du 20 février 2019 et seront soumis pour approbation à la prochaine assemblée générale ordinaire du 25 avril 2019.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont établis selon les normes et principes du référentiel IFRS, sur la base du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur lorsque cela est requis par les normes IFRS. Ils sont présentés comparativement avec les états au 31 décembre 2017 qui ont été retraités pour tenir compte de l'adoption au 1er janvier 2018 des normes IFRS 9 et IFRS 15 (note 23 de l'annexe).

Au 31 décembre 2018, le groupe Bouygues a appliqué les normes, interprétations, principes et méthodes comptables existant dans les comptes consolidés de l'exercice 2017 à l'exception des évolutions obligatoires édictées par les normes IFRS mentionnées ci-après, applicables au 1er janvier 2018.

- Principales normes IFRS en vigueur au sein de l'Union européenne, d'application obligatoire au 1er janvier 2018
  - **IFRS 9 :**

    Le 24 juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur les instruments financiers appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 39. La nouvelle norme, adoptée par l'Union européenne le 22 novembre 2016, est applicable de manière obligatoire au 1er janvier 2018. Le Groupe n'avait pas appliqué cette norme par anticipation.

    Les dispositions de la norme sur le classement, l'évaluation et la dépréciation des instruments financiers sont appliquées par le Groupe de manière rétrospective sans ajustement des comparatifs. Quant aux dispositions spécifiques à la comptabilité de couverture, le Groupe les applique également au 1er janvier 2018, avec une approche prospective conformément aux dispositions édictées par IFRS 9.

    Les impacts de l'application de cette norme au 1er janvier 2018 ne sont pas matériels et sont présentés en note 23 de l'annexe.

  - **IFRS 15 : Produits des activités ordinaires issus des contrats clients**

    Le 28 mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation du chiffre d'affaires, appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 11 et IAS 18. La nouvelle norme, adoptée par l'Union européenne le 22 septembre 2016, est applicable au 1er janvier 2018. Le Groupe n'avait pas appliqué cette norme par anticipation. Il l'a appliquée au 1er janvier 2018 de manière rétrospective et l'exercice 2017 a également été retraité des impacts IFRS 15.

    Les impacts de l'application d'IFRS 15 sur les états financiers au 31 décembre 2017 sont présentés en note 23 de l'annexe.

Norme IFRS et interprétation en vigueur au sein de l'Union européenne, d'application obligatoire au 1er janvier 2019

- **IFRS 16 : Contrats de location**

  Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 "Contrats de location" appelée à remplacer IAS 17, ainsi que les interprétations IFRIC et SIC associées. La nouvelle norme, adoptée par l'Union européenne le 31 octobre 2017, est applicable au 1er janvier 2019. Le Groupe n'a pas appliqué cette norme par anticipation et a retenu l'approche rétrospective avec présentation d'une année comparative pour sa première application.

  Les travaux de recensement et de collecte des contrats de location se sont déroulés sur 2017 et 2018. Les impacts estimés de l'application d'IFRS 16 sur le bilan au 31 décembre 2017 retraité d'IFRS 9 et d'IFRS 15, les périodes intermédiaires 2018 et l'exercice 2018 sont présentés en note 24 de l'annexe.

- **IFRIC 23 : Incertitude relative aux traitements fiscaux**

  Le 7 juin 2017, l'IFRS IC a publié l'interprétation IFRIC 23. Cette interprétation contient des dispositions relatives aux modalités comptables de reconnaissance des conséquences fiscales liées au caractère incertain de l'impôt. Le Groupe n'a pas choisi d'appliquer cette interprétation par anticipation et a entrepris une évaluation des conséquences éventuelles de son application. La nouvelle interprétation, adoptée par l'Union européenne le 23 octobre 2018, est applicable au 1er janvier 2019.

  Les impacts de l'application de cette interprétation au 1er janvier 2019 ne sont pas matériels et sont présentés en note 24 de l'annexe.

Jugements et recours à des estimations

Lors de la préparation des comptes consolidés, conformément aux normes et interprétations, le Groupe procède à des estimations et des hypothèses. Elles ont pu concerner les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des comptes consolidés et les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice.

Ces estimations et appréciations sont évaluées de façon continue sur la base d'une expérience passée, ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Celles-ci concernent pour l'essentiel l'appréciation des tests de dépréciation des *goodwill* et des participations, de l'évaluation des actifs et des passifs identifiables dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix lors de l'acquisition, des avantages du personnel (indemnités de fin de carrière, pensions, etc.), de la juste valeur des instruments financiers non cotés, de la recouvrabilité des impôts différés actifs, des provisions (litiges et contentieux, etc.) et des marges à fin d'affaires des opérations de construction et immobilières (note 2.13.2 de l'annexe).

Enfin, en l'absence de norme ou d'interprétation applicable à une transaction spécifique, à un autre événement ou une condition, le Groupe a fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes, donnant une image fidèle et comparable d'une période à l'autre afin que les comptes consolidés :

- présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie du Groupe ;
- traduisent la réalité économique des transactions ;
- soient neutres, prudents et complets dans tous leurs aspects significatifs.

Dès lors, une information circonstanciée figure dans les notes annexes aux comptes consolidés.

Actifs détenus en vue de la vente et activités arrêtées ou détenues en vue de la vente

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Ces actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession.

Une activité arrêtée ou classée comme détenue en vue de la vente représente une activité significative pour le Groupe, ayant été une unité génératrice de trésorerie (UGT) et faisant l'objet, soit d'une cession, soit d'un classement en actif détenu en vue d'une vente. Les éléments du résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités arrêtées ou détenues en vue de la vente sont présentés sur des lignes spécifiques des comptes consolidés pour toutes les périodes présentées.

2.3.1 Sociétés contrôlées

Les sociétés sur lesquelles Bouygues exerce le contrôle sont consolidées.

Appréciation du contrôle sur TF1 :

Au 31 décembre 2018, Bouygues détient directement ou indirectement 43,80 % du capital et des droits de vote de TF1. Le groupe Bouygues détient le contrôle sur TF1 dans la mesure où tous les éléments ci-après sont réunis :

- Il détient le pouvoir de diriger les activités pertinentes. Le groupe Bouygues :
  - détient de façon continue et régulière une forte majorité des droits de vote en assemblée générale des actionnaires de TF1 et aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement une fraction de droits de vote supérieure à celle détenue par le groupe Bouygues ;
  - détermine seul les décisions en assemblée générale sur une période d'au moins deux exercices successifs.
- Il est exposé ou a droit à des rendements variables. Avec 43,80 % de détention, le groupe Bouygues est fortement exposé aux rendements variables de TF1 (dividendes).
- Il a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influer sur le montant des rendements qu'il obtient. En effet, le groupe Bouygues :
  - détient cinq postes d'administrateurs au sein du conseil d'administration de TF1 sur les onze postes d'administrateurs,
  - joue un rôle prépondérant dans la nomination des principaux dirigeants de TF1, les deux membres du comité de sélection sont des représentants du groupe Bouygues.

2.3.2 Sociétés contrôlées conjointement

Une coentreprise ou une activité conjointe est issue d'un accord contractuel en vertu duquel deux parties ou plus conviennent d'exercer une activité économique sous contrôle conjoint. Pour les activités conjointes, qui confèrent à chacun des co-participants des droits directs dans les actifs et des obligations au titre des passifs, les actifs et passifs, charges et

produits, sont comptabilisés selon les intérêts dans l'activité conjointe. Les coentreprises qui confèrent des droits dans l'actif net sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

2.3.3 Sociétés sous influence notable

Une société associée est une société non contrôlée mais sur laquelle le Groupe exerce une influence notable. Cette dernière est présumée lorsque le Groupe dispose directement ou indirectement d'une fraction au moins égale à 20 % des droits de vote de la société.

Les résultats, les actifs et passifs des sociétés associées sont appréciés selon la méthode de la mise en équivalence.

Depuis le 1er janvier 2010, les regroupements d'entreprises sont traités dans le cadre de la norme IFRS 3 révisée.

Dans le cadre d'un regroupement d'entreprises à la date d'acquisition, le *goodwill* correspond à la somme de la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et des participations ne donnant pas le contrôle, minorée du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris et, le cas échéant, de la réévaluation en juste valeur de la part antérieurement détenue. Lors de chaque regroupement d'entreprises, la norme IFRS 3 révisée offre le choix entre une évaluation des participations ne donnant pas le contrôle :

- à la juste valeur (c'est-à-dire avec un *goodwill* alloué à ces derniers, selon la méthode dite du "*goodwill* complet") ;
- à leur quote-part dans la juste valeur des seuls actifs et passifs identifiables de la société acquise (c'est-à-dire sans *goodwill* affecté aux participations ne donnant pas le contrôle, selon la méthode dite du "*goodwill* partiel").

La juste valeur est le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des participants de marché à la date d'évaluation.

Le *goodwill* est affecté à l'unité génératrice de trésorerie (UGT) correspondante bénéficiant du regroupement d'entreprises ou au regroupement d'UGT au niveau duquel est apprécié le retour sur investissement des acquisitions (métier pour le groupe Bouygues).

Le délai d'affectation est limité à la période requise pour identifier et évaluer les actifs et passifs de l'acquise, les participations ne donnant pas le contrôle, le prix payé et la juste valeur de la quote-part antérieurement acquise, sans toutefois pouvoir excéder douze mois.

Les *goodwill* négatifs sont rapportés au compte de résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Ultérieurement, le *goodwill* est évalué annuellement, à son coût, diminué des éventuelles dépréciations représentatives des pertes de valeur déterminées comme indiqué au chapitre ci-après intitulé "Suivi de la valeur des actifs immobilisés, des coentreprises et des entités associées", 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 la norme IFRS 3 révisée, à la date de prise de contrôle par étape, la quote-part antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur en contrepartie du résultat. En cas de perte de contrôle avec conservation d'une participation, en complément du résultat de cession, la quote-part conservée est également réévaluée à la juste valeur en contrepartie du résultat.

En cas de variation de pourcentage, sans incidence sur le contrôle, l'écart entre la contrepartie transférée et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle est constaté directement en capitaux propres part du Groupe. En conséquence, il n'y a pas de constatation de *goodwill* complémentaire.

Les coûts directs liés au regroupement sont comptabilisés en résultat opérationnel courant.

En cas de cession partielle des activités constitutives d'une UGT, le Groupe retient généralement le principe d'allocation du *goodwill* affecté à l'activité cédée, à proportion de sa valeur relative dans l'UGT à la date de cession, sauf s'il peut être démontré qu'une autre méthode reflète mieux le *goodwill* lié à l'activité cédée, conformément à l'IAS 36.86.

Les *goodwill* déterminés antérieurement au 1er janvier 2004 restent appréciés selon la méthode de la réestimation partielle. Les droits des participations ne donnant pas le contrôle sont pris en compte sur la base de la valeur comptable des éléments, telle qu'elle ressort du bilan de l'entreprise acquise.

2.5.1 Transactions en devises

Les transactions en devises sont converties en euro en appliquant le taux moyen de change du jour de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères à la date de clôture sont convertis au cours de clôture. Les écarts de conversion sont comptabilisés en résultat net. Les actifs et passifs non-monétaires libellés dans une devise étrangère, comptabilisés au coût historique, sont convertis au cours de change à la date de la transaction.

2.5.2 États financiers des entités dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro

Tous les actifs et passifs des entités consolidées dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro sont convertis au cours de clôture. Les produits et les charges sont convertis au cours de change moyen de l'exercice clôturé. Les écarts de change résultant de ce traitement et ceux résultant de la conversion des capitaux propres des filiales à l'ouverture de l'exercice en fonction des cours de clôture sont inclus sous la rubrique "Écarts de conversion" des capitaux propres consolidés. Les différences de change dégagées lors de la conversion de l'investissement net dans les filiales et dans les entreprises associées étrangères sont comptabilisées dans les capitaux propres.

2.6 Méthode d'appréciation des impositions

Les impositions différées sont constatées pour les différences entre les valeurs comptables et fiscales des éléments d'actif et de passif. Elles résultent :

- des différences temporelles 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. Ces derniers 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'impôts nationaux dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera

réalisé et le passif réglé, sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date d'arrêté des comptes, selon les pays. Ainsi, au 31 décembre 2018, les différences temporelles et les reports fiscaux déficitaires des entités françaises ont été comptabilisés aux taux votés par l'Assemblée nationale selon les échéanciers de retournement suivants :

- 32,02 % pour 2019 ;
- 28,92 % pour 2020 ;
- 27,37 % pour 2021 ;
- 25,83 % pour 2022 et au-delà.

Les impôts différés ne font pas l'objet d'actualisation et sont présentés en actif ou passif 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.

	Construction	Médias	Télécoms
Terrains de gisements (carrières)	(a)		
Constructions hors exploitation	10 à 40 ans	25 à 50 ans	
Constructions industrielles	10 à 20 ans		30 ans
Installations techniques, matériels et outillages	3 à 15 ans	3 à 7 ans	10 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles (matériels de transport et de bureau)	(b)	2 à 10 ans	3 à 10 ans

(a) Ces terrains sont amortis selon le rythme d'épuisement du gisement sans que la durée totale d'amortissement ne puisse excéder quarante ans (Colas).
(b) selon le type de matériels

Conformément à la norme IAS 16, lorsqu'une immobilisation est structurée par composants à durée d'utilisation différente, ceux-ci sont comptabilisés et amortis comme des éléments distincts en actifs corporels.

Les profits et pertes sur cession(s) 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", sauf lorsqu'ils répondent aux critères de classification en "Autres produits et charges opérationnels" (note 2.13.3 de l'annexe).

Les durées d'amortissement sont revues annuellement et peuvent être modifiées si les attentes d'utilisation diffèrent des estimations précédentes.

2.7.1.2 Contrats de location

Les contrats de locations d'immobilisations corporelles, pour lesquels le groupe Bouygues supporte en substance la quasi-totalité des avantages et des risques inhérents à la propriété des biens, sont considérés comme des contrats de location-financement et font, à ce titre, l'objet d'un retraitement (comptabilisation d'un actif corporel et d'une dette financière).

Les actifs détenus en location-financement sont comptabilisés 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.

Le montant des locations simples pour lesquelles le Groupe est engagé est présenté dans les engagements hors bilan (note 18.3 de l'annexe).

Les subventions d'investissement reçues (notamment de l'État) sont affectées au bilan en diminution de la valeur des immobilisations concernées et amorties au rythme de ces actifs dès lors qu'elles sont définitivement acquises.

2.7.2 Immobilisations incorporelles

La norme IAS 38 définit l'immobilisation incorporelle comme étant un actif non monétaire identifiable, sans substance physique, et contrôlé par l'entité. Un actif est identifiable :

- s'il est séparable (loué, vendu, échangé de manière indépendante) ;
- ou s'il est issu d'un droit contractuel ou légal, que ce droit soit séparable ou non.

Un actif est contrôlé si l'entité a le pouvoir d'en retirer les bénéfices économiques futurs et d'en restreindre l'accès aux tiers.

Lorsque l'immobilisation incorporelle a une durée de vie définie, elle est amortissable. Les immobilisations à durée de vie indéfinie ne sont pas amortissables mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel ; le caractère indéfini est revu à chaque clôture.

Les immobilisations incorporelles comprennent les :

- frais de développement ;
  - Les frais de développement sont activés lorsqu'ils satisfont aux critères de la norme IAS 38 (génération d'avantages économiques futurs et coût évalué de façon fiable).
  - Conformément aux principes IFRS, les frais d'établissement et les frais de recherche figurent en charges dans l'exercice de leur engagement.
- concessions, brevets et droits assimilés.

Ils incluent notamment chez Bouygues Telecom :

Nature des immobilisations	Mode d'amortissement	Durée
Licence UMTS	Linéaire	17,5 ans (a)
Activité FAI-IRU (et *front-fees*) (droits d'usage irrévocables)	Linéaire	25 ans
Logiciels, développements informatiques et bureautiques, frais d'accès au service client (FAS)	Linéaire	3 à 8 ans
Autorisation d'utilisation de fréquences 2,6 GHz, 800 MHz et 700 MHz	Linéaire	20 ans (b)

(a) licence UMTS attribuée en 2002 ; amortissement depuis l'ouverture du réseau haut débit le 26 mai 2005
(b) Les licences acquises en 2011 – fréquence 2,6 GHz – et 2012 – fréquence 800 MHz – (respectivement pour 228 et 683 millions d'euros) ont été attribuées pour une durée de vingt ans et sont amorties à compter de leur mise en service le 1er octobre 2013, respectivement sur 18 et 18,3 ans. La mise en service des fréquences 700 MHz se fait en fonction des dates de transfert de la diffusion de la télévision numérique terrestre au secteur des télécommunications, des ouvertures commerciales et du taux de couverture de la population.

La redevance de la licence UMTS, délivrée pour une durée de vingt ans, comporte :

une part fixe de 619 millions d'euros qui, dès l'attribution de l'autorisation du 12 décembre 2002, a été inscrite en immobilisation incorporelle ;

une part variable de 1 % calculée sur le chiffre d'affaires généré par l'exploitation du réseau mobile de troisième génération et comptabilisée en charge de période à compter de l'ouverture du réseau UMTS (novembre 2007).

2.7.3 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles du Groupe concernent notamment le droit au bail et les droits audiovisuels chez TF1.

Dans cette rubrique figurent les parts de films et de programmes audiovisuels produits ou coproduits par TF1 SA, TF1 Films Production, TF1 Vidéo et TF1 Production, les droits audiovisuels de distribution et de négoce de TF1 Droits Audiovisuels et TF1 Entertainment, les droits audiovisuels produits par Newen Studios, ainsi que les droits musicaux détenus par Une Musique.

Les droits audiovisuels sont comptabilisés à l'actif à leur coût historique.

Les modalités d'amortissement des différentes catégories de droits audiovisuels sont les suivantes :

les parts de producteurs de fictions françaises acquises par les diffuseurs sont amorties au minimum de façon linéaire sur la durée prévisionnelle de leur exploitation en fonction de la baisse des avantages économiques futurs liés à ces parts ;

- les parts de producteurs de fictions françaises produites par TF1 sont amorties de façon dégressive en tenant compte de la baisse de la valeur économique de ces parts attendue ;
- les parts de coproductions cinématographiques et droits audiovisuels de distribution sont amortis de façon dégressive en fonction de la baisse de la valeur économique attendue ;
- les droits audiovisuels de négoce sont amortis de façon linéaire sur la durée du contrat ou sur la durée prévisionnelle d'exploitation ;
- les droits musicaux sont amortis sur une durée de deux ans et l'amortissement comptabilisé la première année correspond à 75 % de leur valeur brute, les 25 % restant étant amortis au cours de la deuxième année.

Une dépréciation des droits audiovisuels est comptabilisée individuellement le cas échéant, le calcul de la dépréciation des droits audiovisuels étant notamment fondé sur une analyse des avantages économiques futurs liés à ces droits au regard de leur valeur nette comptable.

2.7.4 Suivi de la valeur des actifs immobilisés, des coentreprises et des entités associées

Des tests de dépréciation de la valeur nette comptable des actifs immobilisés et de la participation dans les coentreprises et entités associées sont réalisés lorsqu'il existe un indice de perte de valeur.

Au moins une fois par an (lors de la clôture annuelle), la valeur au bilan des actifs incorporels à durée de vie indéfinie et des *goodwill* est comparée à leur valeur recouvrable.

2.7.4.1 Tests de dépréciation de TF1, Colas, Bouygues Telecom et Bouygues Construction

Afin de déterminer la valeur recouvrable, les actifs incorporels auxquels il n'est pas possible de rattacher directement des flux de trésorerie indépendants sont regroupés au sein de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils appartiennent, ou dans le groupe d'UGT au niveau duquel est apprécié le retour sur investissement des acquisitions (métiers pour le groupe Bouygues). La valeur recouvrable de l'UGT est déterminée comme suit :

Pour TF1 et Colas, métiers cotés en Bourse : à partir du cours de Bourse si celui-ci est supérieur à la valeur comptable des actifs après prise en compte, le cas échéant, d'une prime de contrôle, ou par application de la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) telle que décrite ci-après et prenant en compte les spécificités de la participation.

Pour Bouygues Telecom et Bouygues Construction : par application de la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) prenant en compte les spécificités de chacune des deux participations.

- Les flux de trésorerie sont issus du plan d'affaires à trois ans élaboré par la direction du métier concerné et présenté aux conseils d'administration de l'entité et de Bouygues.
- Le taux d'actualisation est déterminé en prenant pour base le coût moyen pondéré du capital, en utilisant pour les capitaux propres un panel de sociétés comparables et pour l'endettement donné deux hypothèses : une structure d'endettement 1/3 dette – 2/3 fonds propres (H1) et une structure d'endettement 2/3 dette – 1/3 fonds propres (H2).
- La valeur terminale est calculée par sommation à l'infini des flux de trésorerie actualisés, déterminés sur la base d'un flux normatif et d'un taux de croissance à l'infini.

La valeur recouvrable des actifs de l'unité génératrice de trésorerie ainsi déterminée est ensuite comparée à leur valeur au bilan consolidé :

dans le cas où la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable sur les deux hypothèses, sont analysées les sensibilités aux différents paramètres sur la base des deux hypothèses ;

dans le cas où la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable sur au moins une des deux hypothèses, une estimation plus fine est effectuée, par exemple en ayant recours à un évaluateur indépendant, afin de déterminer la valeur recouvrable.

Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, si la valeur au bilan consolidé s'avère supérieure à la valeur recouvrable. Elle est imputée en priorité sur le *goodwill* existant et ne peut pas faire l'objet d'une reprise.

2.7.4.2 Test de dépréciation de la participation dans les coentreprises et entités associées

Le *goodwill* inclus dans la valeur comptable d'une coentreprise ou d'une entité associée n'étant pas présenté séparément, il ne fait pas l'objet d'un test individuel de dépréciation en application des dispositions d'IAS 36. Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, si la valeur comptable s'avère supérieure à la valeur recouvrable. Elle est imputée sur la valeur de la participation et peut faire l'objet d'une reprise.

Le test de dépréciation de la participation dans Alstom est réalisé par principe en retenant la plus haute des valeurs entre le cours de Bourse et la valeur d'utilité déterminée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) établis par le management de Bouygues, issus des prévisions d'un panel d'analystes financiers.

2.7.5 Autres actifs financiers non courants

Les autres actifs financiers non courants incluent notamment les prêts et créances rattachés ou non aux participations et des immobilisations financières diverses : dépôts et cautionnements, participations diverses dans lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle, ni influence notable.

Les titres de participation non consolidés sont évalués à leur juste valeur et les variations de valeur sont enregistrées soit dans les capitaux propres en "Éléments non recyclables en résultat net", soit au compte de résultat en "Autres produits et charges financières", selon l'option retenue par le Groupe pour chacun de ces titres.

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.

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).

Concernant les 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 sont comptabilisés au coût amorti. Conformément à la norme IFRS 9, une dépréciation est constatée dès la comptabilisation initiale, reflétant le risque de défaut attendu dans les douze prochains mois. Cette dépréciation est enregistrée en compte de résultat (note 3.2.4 de l'annexe).

Le Groupe détient des participations titulaires de contrats de concessions/PPP (partenariat public-privé) qui sont traités conformément à l'interprétation IFRIC 12. Ces contrats sont signés chez Bouygues Construction et Colas, et sont analysés au cas par cas.

Dans le cas de la méthode de la créance financière, la créance initiale représente la juste valeur des travaux réalisés et elle est ensuite comptabilisée au coût amorti selon la méthode définie par la norme IFRS 9.

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.

2.8.1 Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût de revient (premier entré, premier sorti ou prix moyen pondéré selon les activités) ou au prix du marché s'il est inférieur.

Lorsque la valeur de réalisation des stocks est inférieure à leur prix de revient, les dépréciations nécessaires sont comptabilisées.

2.8.2 Programmes immobiliers

Les stocks de programmes immobiliers sont évalués à leur coût de revient qui comprend le prix d'acquisition des terrains, les taxes, le coût de construction et d'aménagement, le coût des voiries et réseaux divers, les honoraires et frais annexes.

L'ensemble des charges de publicité est traité en charges de période.

Les études préalables au lancement des opérations de promotion sont comptabilisées en stocks. Lorsque la probabilité de réalisation des opérations est faible, notamment en cas de risque de désistement ou de recours sur permis de construire, ces frais sont dépréciés par le biais de provisions.

2.8.3 Programmes et droits de diffusion

Afin de sécuriser les grilles de programmes pour les années futures, TF1 souscrit des contrats fermes, parfois pluriannuels, d'acquisition de programmes et de droits de retransmissions sportives en vertu desquels les contreparties s'engagent à fournir les programmes et droits correspondants.

Un programme est considéré comme diffusable et inscrit en stocks dès lors que les deux conditions suivantes sont réunies : l'acceptation technique (pour la production propre et la production externe) et l'ouverture des droits (pour la production externe).

Concernant les droits et les programmes pour lesquels les deux critères ci-avant ne sont pas réunis (œuvres non livrées, droits sportifs dont le droit de diffusion n'est ouvert que le jour de la réalisation de l'événement, etc.), TF1 considère qu'il ne contrôle pas l'actif car il ne dispose pas du droit et de la capacité de diffuser l'œuvre. Ces droits ne sont pas, en conséquence, inscrits au bilan.

En revanche, les acomptes éventuels versés au titre de l'acquisition de ces droits sont enregistrés en acomptes fournisseurs.

La rubrique "Stocks" intègre les programmes et droits de diffusion suivants :

- la production propre, constituée des émissions réalisées par les sociétés de TF1 pour ses antennes ;
- la production externe, constituée des droits de diffusion acquis par les chaînes de TF1.

Les principes de valorisation des programmes et droits de diffusion sont les suivants :

- la production propre est valorisée à son coût global de production (coûts directs augmentés d'une quote-part de frais indirects de production) ;
- les droits de diffusion et les coproductions sont valorisés à leur coût d'acquisition diminué, à la clôture de chaque exercice, des consommations de l'exercice.

Les programmes de TF1 SA sont réputés consommés lors de leur diffusion. Lorsqu'ils sont acquis pour une diffusion unique, ils sont consommés intégralement lors de cette diffusion. Lorsqu'ils sont acquis pour deux diffusions ou davantage, ils sont, sauf valorisation particulière dans les contrats d'acquisition, consommés de la manière suivante, selon le type de programme :

Règles par type de programme

	Fictions d'une durée au moins égale à 52 minutes	Films, téléfilms, séries, dessins animés	Autres programmes et droits de diffusion
1re diffusion	80 %	30 %	100 %
2e diffusion	20 %	50 %	

Les "Autres programmes et droits de diffusion" du tableau ci-avant comprennent des programmes jeunesse (hors dessins animés), des variétés, du théâtre, des magazines, des documentaires, de l'information, des sports et des fictions d'une durée unitaire inférieure à cinquante-deux 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 stocks excède la valeur qui lui est attribuable en application des règles Groupe ci-avant. La probabilité de diffusion s'apprécie en fonction des dernières grilles prévisionnelles de programmes validées par la direction des programmes de TF1. De plus, si ce droit fait l'objet d'une revente, l'éventuel écart défavorable entre sa valeur d'entrée en stock (ou, le cas échéant, le montant des acomptes versés) et le prix de vente obtenu ou estimé est provisionné dès que la cession est probable.

Les programmes non diffusés dont les droits ont expiré font l'objet d'une mise au rebut comptabilisée dans le résultat opérationnel courant ; les provisions éventuellement constituées sont reprises.

Les droits commandés dans le cadre de contrats fermes mais qui ne sont pas encore diffusables sont recensés dans la note 4.1 de l'annexe et sont valorisés à hauteur des montants contractuels ou du montant estimé des décaissements futurs (cas des *output deals*), sous déduction des acomptes versés.

2.8.4 Clients et comptes rattachés

Les créances clients sont évaluées à leur valeur nominale, sous déduction des dépréciations tenant compte des possibilités effectives de recouvrement ; ces créances sont le plus souvent, à court terme, sans taux d'intérêt déclaré, et sont évaluées au montant de la facture d'origine, sauf si l'application d'un taux d'intérêt implicite a un effet significatif.

Dans le cadre des contrats comptabilisés selon la méthode de l'avancement, les clients et comptes rattachés incluent les facturations ou situations émises au fur et à mesure de l'exécution des travaux ou des prestations (situations acceptées par le maître d'ouvrage).

Chez Bouygues Telecom, lors de la vente d'un abonnement et d'un terminal subventionné (soit deux obligations de performance), la subvention est comptabilisée en créances clients et étalée sur la durée de vie moyenne du contrat (note 2.13.1 de l'annexe).

2.8.5 Actifs sur contrats clients

Les actifs sur contrats clients (note 4.4 de l'annexe) comprennent :

- les actifs représentant le chiffre d'affaires comptabilisé à l'avancement et dont la facturation est subordonnée à la fourniture d'autres biens et services et/ou à la réalisation de jalons ou d'étapes définies au contrat ;
- les coûts d'obtention ou d'exécution des contrats clients, principalement chez Bouygues Telecom.
  - Les coûts d'obtention des contrats clients sont les coûts de commercialisation, engendrés pour l'acquisition d'un nouveau contrat, activables au regard de la norme IFRS 15. Ils correspondent aux coûts marginaux que l'entreprise n'aurait pas encourus si le contrat n'avait pas été signé. Il s'agit essentiellement de la part variable de la rémunération des distributeurs versée pour l'acquisition de nouveaux clients. L'étalement se fait sur la durée de vie moyenne du contrat client.
  - Les coûts d'exécution des contrats clients correspondent aux coûts de raccordement activables au regard de la norme IFRS 15 et étalés sur la durée de vie moyenne du contrat client.

2.8.6 Autres créances courantes

Les autres créances sont évaluées à leur valeur nominale, sous déduction des dépréciations tenant compte des possibilités effectives de recouvrement.

2.9 Instruments financiers

Certaines structures du Groupe sont amenées à utiliser des instruments financiers de couverture dans le but de limiter l'incidence, sur leur compte de résultat, des variations de change et de taux d'intérêt. L'utilisation de ces instruments s'inscrit dans le cadre ci-après.

2.9.1 Nature des risques auxquels le Groupe est exposé

2.9.1.1 Exposition au risque de change

Globalement, le Groupe est faiblement exposé au risque de change sur les opérations commerciales courantes, dans la mesure où l'activité à l'international (Bouygues Construction et Colas principalement) ne donne pas lieu à exportation. Selon possibilités, les contrats facturés en devises donnent lieu à des dépenses dans la même devise. C'est le cas notamment pour la plupart des chantiers exécutés à l'étranger, dont la part de dépenses de sous-traitance et de fournitures en monnaie locale est prépondérante sur la part de dépenses en euros. L'exposition au risque de change se résume à la marge sur les marchés et aux études éventuelles réalisées en France.

Par ailleurs, une vigilance particulière est portée aux risques relatifs aux avoirs du Groupe en monnaies non convertibles et, plus généralement, aux risques pays.

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.

Globalement, le Groupe est faiblement exposé au risque sur matières premières. La principale exposition relève de l'activité routière qui a une sensibilité aux variations du coût des matières premières principalement liées aux produits pétroliers, ainsi qu'à certains métaux dans les activités de Sécurité signalisation, Étanchéité et Ferroviaire. Des opérations de couverture peuvent être mises en place ponctuellement dans le cadre de contrats spécifiques.

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 ; achats et vente à terme de contrats, swaps et options sur matières premières dans le cadre de la couverture du risque sur matières premières.

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, au risque de taux et au risque sur matières premières, font l'objet d'états de *reporting* spécifiques à destination des organes de direction et de contrôle des sociétés concernées.

2.9.3 Règles de couverture

2.9.3.1 Risque de change

Le principe appliqué au sein du Groupe est de couvrir systématiquement les risques de change résiduels découlant des opérations commerciales. Lorsque les flux sont certains, le risque de change est couvert par des achats ou des ventes à terme, ou par des swaps de devises. Pour certains contrats importants, une couverture optionnelle peut être mise en place préalablement à l'obtention définitive de l'affaire ; si le sous-jacent de la couverture disparaît (prestation non réalisée, commande annulée, etc.), l'opération de couverture est immédiatement dénouée.

Dans un souci de rationalisation, les positions de change de certaines entités du Groupe peuvent être gérées de façon centralisée et, le cas échéant, les positions symétriques peuvent être compensées (les produits dérivés de change ne sont utilisés qu'aux seules fins de couverture).

Le principe est de couvrir, au niveau de chaque métier, 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.

Le principe est de couvrir au niveau de chaque métier, tout ou partie de l'exposition de contrats spécifiques aux variations du coût des matières premières (notamment dans le cadre de l'activité routière).

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 IFRS 9. Le Groupe procède alors, suivant le cas, à deux types de comptabilisation :

- comptabilisation dans le cadre d'une relation de couverture de juste valeur dans laquelle 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 dans laquelle la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée en compte de résultat pour la partie non efficace et en capitaux propres (jusqu'au dénouement de l'opération) pour la partie efficace.

Comme requis par la norme IFRS 9, il est tenu compte pour évaluer la juste valeur des instruments financiers dérivés du risque de crédit pour les instruments dérivés actifs et du risque de crédit propre pour les instruments dérivés passifs. Ces composantes n'ont pas d'effet significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Les actions propres détenues sont imputées en déduction des capitaux propres consolidés et celles auto-détenues par les filiales du Groupe augmentent le pourcentage d'intérêt du Groupe sur celles-ci.

2.10.1 Réserve de conversion

La réserve de conversion représente les écarts de change intervenus depuis le 1er janvier 2004, date de remise à zéro de la réserve par virement à la rubrique "Report à nouveau".

2.10.2 Information sur la gestion du capital

L'objectif de la direction générale de Bouygues est de maintenir un niveau de capitaux propres consolidés permettant :

- de conserver un ratio endettement net (note 2.15.4 de l'annexe) sur capitaux propres raisonnable ;
- de distribuer un dividende régulier aux actionnaires.

Ce niveau peut toutefois varier sur une période limitée, en particulier si un investissement ayant un intérêt stratégique fort pour le Groupe se présentait.

À cette fin, le plan d'affaires constitue l'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-avant, le Groupe laisse une certaine autonomie aux filiales de ses cinq 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.

2.11.1 Dettes financières non courantes

À l'exception des instruments dérivés constituant des passifs qui sont évalués à la juste valeur (intégrant une composante de risque de contrepartie qui est non significative), les emprunts et autres passifs financiers sont évalués au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE).

Les frais de transaction qui sont directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier viennent en diminution de ce passif financier. Ces frais sont ensuite amortis actuariellement sur la durée de vie du passif selon la méthode du TIE.

La fraction à moins d'un an des dettes financières est présentée en passif courant.

2.11.2 Provisions non courantes

Conformément à la norme IAS 37, des provisions sont comptabilisées à la clôture de l'exercice lorsqu'il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont il est probable que le règlement se traduise pour l'entreprise par une sortie nette de ressources représentatives d'avantages économiques.

Le montant figurant en provisions correspond à la meilleure estimation par le Groupe de la sortie nette de ressources.

En général, ces provisions ne sont pas liées au cycle normal d'exploitation des entreprises.

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 le repli définitif des chantiers, les risques et charges divers ;

les provisions pour frais de remise en état des sites et coûts de démantèlement (carrières, etc.).

Les coûts encourus du fait de l'obligation contractuelle incombant à l'entreprise en raison d'une dégradation immédiate de l'environnement font l'objet d'une provision.

Les provisions pour avantages du personnel, qui comprennent :

- les provisions pour médailles du travail ;
- les provisions créées au titre des indemnités de fin de carrière, à percevoir par les salariés le jour de leur départ en retraite.

  Le calcul de la provision est établi selon la méthode rétrospective en droits projetés à la date prévisionnelle de départ en retraite, avec salaire de fin de carrière. L'évaluation sur la base conventionnelle à chaque métier tient compte :

  - du statut, de l'âge et de l'ancienneté acquise par les différentes catégories de personnel,
  - du taux de rotation calculé selon la moyenne des sorties (démissions) par métier, tranches d'âge et catégories,
  - des salaires et appointements moyens incluant primes, gratifications et avantages en nature, majorés d'un coefficient de charges sociales patronales en vigueur,
  - d'un taux de revalorisation du salaire de fin de carrière,
  - d'un taux d'actualisation de l'engagement de fin de carrière, projeté à la date de départ en retraite,
  - d'un calcul d'espérance de vie déterminé par référence aux tables de survie.
- les provisions pour pensions à verser (selon pays et modalités applicatives).

  Pour couvrir leurs engagements en matière de pensions à percevoir par les salariés après leur départ en retraite, les sociétés du Groupe effectuent des versements réguliers auprès d'organismes externes : caisses de retraite publiques ou privées, et fonds de pension indépendants (régimes à cotisations définies). Il subsiste toutefois, dans le groupe Colas notamment, quelques régimes à prestations définies (Royaume-Uni, Irlande, Canada). Ces régimes (fonds de pension) sont gérés par des fonds indépendants et ne concernent qu'un nombre limité de salariés puisqu'il a été décidé, il y a quelques années, que ces fonds n'accueilleraient plus de nouveaux cotisants du Groupe. À fin d'exercice, la juste valeur des actifs de couverture de ces régimes de pension n'a pas entraîné de dépréciation significative dans les comptes du Groupe.

Les hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer la valeur actuelle de l'obligation et le coût des services rendus au cours de l'exercice, au titre des prestations définies, reflètent la meilleure estimation des variables qui détermineront le coût final des avantages évalués ; elles sont cohérentes entre elles. Le taux d'actualisation et de rendement des actifs est déterminé par rapport au taux de marché attendu, en considérant le calendrier estimé des versements de prestations. Le taux d'actualisation de l'engagement est déterminé par référence au taux de marché, à la date de clôture, fondé sur les obligations d'entreprises de première 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.

2.12.1 Provisions courantes

Les provisions courantes, liées au cycle normal d'exploitation des métiers, comprennent pour l'essentiel :

les provisions pour risques chantiers travaux, sociétés en participation (SEP), etc. ;

les provisions pour pertes à terminaison de fin de contrats qui 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.

2.12.2 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.

2.12.3 Passifs sur contrats clients

Les passifs sur contrats clients représentent l'obligation pour le Groupe de transférer des biens ou des services pour lesquels un paiement a déjà été reçu de la part du client, ou lorsque le droit inconditionnel au paiement est déjà acquis. Ils incluent les avances et acomptes reçus sur commandes et les écarts liés à l'avancement d'un contrat (note 10.2 de l'annexe).

Comme le permet la norme IAS 1, le Groupe présente un compte de résultat par nature. Le Groupe a appliqué les recommandations de l'ANC n° 2013-03 du 7 novembre 2013 et n° 2016-01 du 2 décembre 2016 pour la présentation du compte de résultat.

2.13.1 Définition des produits de l'activité

Les produits de l'activité du Groupe sont reconnus dès lors que :

- un contrat client et ses différentes obligations de performance sont identifiés ;
- un prix de transaction est déterminé et affecté aux différentes obligations de performance ;
- les obligations de performance distinctes du contrat sont satisfaites ;
- les avantages économiques résultant de la transaction bénéficieront au Groupe de manière probable ;
- le montant du chiffre d'affaires peut être mesuré de manière fiable ;
- à la date de la transaction, il est probable que le montant de la vente sera recouvré.

La majorité des contrats du Groupe ne comprennent qu'une seule obligation de performance. Comme décrit ci-après, certains contrats chez Bouygues Telecom sont séparés en deux obligations de performance.

Bouygues Telecom

Le chiffre d'affaires de Bouygues Telecom est constitué de prestations de services sans ventes de terminaux, de ventes de terminaux nus et accessoires et de prestations de services avec ventes de terminaux subventionnés.

PRESTATIONS DE SERVICES SANS VENTES DE TERMINAUX

La facturation des forfaits et des services commerciaux (mobile et fixe) est établie "terme à échoir", soit avec un mois d'avance, et est constatée en chiffre d'affaires *prorata temporis*.

Le chiffre d'affaires relatif aux communications hors forfait, au *roaming* et à l'interconnexion est enregistré sur la période de consommation, sur la base de la meilleure estimation de la consommation de la prestation.

Le chiffre d'affaires généré par les cartes prépayées est enregistré lors de la vente des cartes aux distributeurs et différé jusqu'à l'activation des cartes, puis corrigé des réserves non utilisées.

Les prestations effectuées pour le compte des éditeurs de contenu concernant les services SMS+ et les numéros spéciaux ne figurent pas dans les produits et charges de l'exercice. Seule la marge, représentant les peines et soins, figure en chiffre d'affaires.

VENTES DE TERMINAUX NUS ET ACCESSOIRES

Les ventes de terminaux et de cartes SIM sont comptabilisées au fur et à mesure des ventes aux distributeurs et la marge correspondante est neutralisée jusqu'à l'activation de la ligne du client. Depuis août 2013, les clients "Grand public" et "Pros" peuvent bénéficier d'un étalement de paiement pour acquérir leur téléphone ; l'intégralité de la vente du téléphone est constatée lors de la souscription.

PRESTATIONS DE SERVICES AVEC VENTES DE TERMINAUX SUBVENTIONNÉS

Lorsque la vente d'un terminal est accompagnée de la souscription d'un forfait, la comptabilisation du chiffre d'affaires sur la vente du terminal se traduit par la reconnaissance d'un actif sur contrat au bilan pour le montant de la subvention (différence entre le prix payé par le client lors de la souscription et le prix de la transaction retenu). Cet actif sur contrat sera repris sur la durée de vie moyenne du contrat. Cet actif est comptabilisé dans la rubrique "Clients et comptes rattachés".

2.13.2 Comptabilisation des contrats de construction

L'ensemble des activités relatives à des contrats de construction est traité selon la méthode dite à "l'avancement".

Le chiffre d'affaires 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 ou par référence aux travaux exécutés. 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.

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 tout 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 comptabilisé, y compris les coûts liés aux terrains, rapporté aux coûts prévisionnels de l'opération, prenant en compte l'avancement de la notarisation pour les ventes immobilières.

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 Autres produits et charges opérationnels

Il s'agit de produits ou de charges en nombre très limité, inhabituels et peu fréquents – de montant particulièrement significatif – que le Groupe présente de manière distincte dans son compte de résultat pour faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante.

La nature de ces éléments est décrite dans la note 12 de l'annexe.

Pour toute acquisition d'activité réalisée à compter du 1er janvier 2018, les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition sont constatés en résultat opérationnel courant, comme ceux portant sur les actifs corporels.

2.13.4 Paiement en actions

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, les options de souscription d'actions consenties aux mandataires sociaux ou à des salariés du Groupe sont comptabilisées dans les états financiers selon les modalités suivantes : la juste valeur des options attribuées (correspondant à la juste valeur des services rendus par les employés en contrepartie des options reçues) est comptabilisée en charge de personnel sur la durée d'acquisition des droits 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.

Le tableau des flux de trésorerie est présenté selon IAS 7 amendée et les recommandations ANC n° 2013-03 du 7 novembre 2013 (en méthode indirecte), ANC 2016-01 du 2 décembre 2016.

Le résultat net des sociétés intégrées est corrigé des effets des transactions sans incidence sur la trésorerie, et des éléments de produits ou charges liés aux flux d'investissement ou de financement.

La capacité d'autofinancement se définit comme le résultat net consolidé des sociétés intégrées avant dotations nettes aux amortissements, ainsi qu'aux dépréciations et provisions non courantes, avant résultat sur cessions d'actifs, avant coût de l'endettement financier net (CEFN) et charge d'impôt de l'exercice (le CEFN figure en flux des opérations de financement sur le tableau des flux).

La trésorerie du Groupe, dont la variation est analysée dans le tableau des flux, est définie comme étant le solde net des rubriques du bilan ci-après :

- trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.

2.15 Autres indicateurs financiers

2.15.1 EBITDA

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant corrigé des dotations nettes aux amortissements, aux provisions et dépréciations ainsi que des effets liés aux prises de contrôle et aux pertes de contrôle. Ces derniers concernent l'impact lié aux réévaluations des lots antérieurement détenus ou des lots conservés.

Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), dont bénéficient les sociétés françaises, est comptabilisé en résultat opérationnel courant, en minoration des charges de personnel.

Les principaux éléments du résultat opérationnel courant entrant dans la composition des autres produits et autres charges d'exploitation concernent essentiellement les différences de change nettes relatives à des opérations commerciales, les résultats de cessions sur immobilisations, le résultat net des opérations faites en commun, les redevances pour concessions de brevets ainsi que, chez Colas, les produits de cessions de matières premières (bitume) aux sociétés en participation (SEP) et aux groupements d'intérêt économique (GIE) d'enrobage et d'émulsions, qui revendent ultérieurement ces enrobés et émulsions à Colas.

Le résultat net des opérations faites en commun correspond à la quote-part de résultats provenant de sociétés non consolidées (sociétés en participation, etc.), par exemple ceux liés à l'exploitation des postes de fabrication d'enrobés ou de liants.

2.15.2 Cash-flow libre

Le cash-flow libre est égal à la capacité d'autofinancement (déterminée après coût de l'endettement financier et après charge nette d'impôt, et avant variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité) diminuée des acquisitions d'exploitation nettes de cessions de la période.

2.15.3 Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

La variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité présentée dans le tableau des flux de trésorerie résulte de :

- la variation des stocks et encours ;
- la variation des avances et acomptes versés ;
- la variation des créances clients et comptes rattachés ;
- la variation des actifs sur contrats clients ;
- la variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés ;
- la variation des passifs sur contrats clients ;
- la variation des provisions courantes ;
- la variation des autres éléments d'actif et de passif courants (hors impôts, hors trésorerie et dettes financières courantes, hors instruments de couverture et hors créances et dettes sur immobilisations).

2.15.4 Endettement/Excédent financier net

L'endettement/excédent financier net résulte des rubriques ci-après :

- trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- soldes créditeurs de banque ;
- dettes financières non courantes et courantes ;
- instruments financiers (couverture des dettes financières appréciées en juste valeur).

Selon que ce solde est positif ou négatif, il s'agit respectivement d'un excédent financier net ou d'un endettement financier net.

À compter du 1er janvier 2019, le Groupe publiera un endettement/excédent financier net ajusté des obligations locatives courantes et non courantes dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16.

Note 3 Actif non courant

L'actif non courant détaillé par métier figure en note 16 de l'annexe.

3.1 Synthèse des investissements consolidés nets de l'exercice (exploitation et financier)

	2018	2017 retraité
Immobilisations corporelles	1 880	1 630
Immobilisations incorporelles	298	301
Investissements bruts d'exploitation	**2 178**	**1 931**
Actifs financiers non courants (titres consolidés, participations non consolidées et autres titres immobilisés)	1 599[a]	234
Investissements consolidés bruts	**3 777**	**2 165**
Cessions d'actifs non courants	(783)[b]	(663)[c]
Investissements consolidés nets	**2 994**	**1 502**

(a) dont 807 millions d'euros d'acquisitions réalisées chez Colas (dont Miller McAsphalt 611 millions d'euros et Alpiq Engineering Services 127 millions d'euros), 455 millions d'euros d'acquisitions réalisées chez Bouygues Construction (dont Alpiq Engineering Services 316 millions d'euros et AW Edwards 120 millions d'euros) et 329 millions d'euros chez TF1 (principalement groupe aufeminin 294 millions d'euros)

(b) Les désinvestissements intègrent notamment la cession de sites, de pylônes et d'infrastructures en fibre optique par Bouygues Telecom pour (344) millions d'euros.

(c) Les désinvestissements intègrent notamment la cession de 1 085 sites par Bouygues Telecom pour (307) millions d'euros et la cession de Groupe AB pour (90) millions d'euros.

3.2.1 Immobilisations corporelles

	Terrains et Constructions	Installations, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours et avances versées sur commandes	Total
	2 380	**12 880**	**3 159**	**338**	**18 757**
Flux 2017					
Écarts de conversion	(55)	(203)	(35)	(3)	(296)
Changements de périmètre	45	37	(5)	(1)	76
Investissements de l'exercice	49	984	292	305	1 630
Cessions, virements de rubriques et autres mouvements	(17)	(643)	(188)	(214)	(1 062)
	2 402	**13 055**	**3 223**	**425**	**19 105**
dont location-financement	9	50	16		75
Flux 2018					
Écarts de conversion	6	20	2	(1)	27
Changements de périmètre	238	244	198	6	686
Investissements de l'exercice	61	1 094	366	359	1 880
Cessions, virements de rubriques et autres mouvements	(26)	(1 243)	(410)	(276)	(1 955)
	2 681	**13 170**	**3 379**	**513**	**19 743**
dont location-financement	11	63	28		102
	(945)	**(9 044)**	**(2 356)**		**(12 345)**
Flux 2017					
Écarts de conversion	20	144	31		195
Changements de périmètre	3	1	(2)		2
Dotations et reprises	(76)	(928)	(300)		(1 304)
Cessions, virements de rubriques et autres mouvements	26	782	197		1 005
	(972)	**(9 045)**	**(2 430)**		**(12 447)**
dont location-financement	(7)	(34)	(14)		(55)
Flux 2018					
Écarts de conversion	(4)	(19)	(3)		(26)
Changements de périmètre	(19)	(127)	(115)		(261)
Dotations et reprises	(83)	(923)	(304)		(1 310)
Cessions, virements de rubriques et autres mouvements	28	1 305	400		1 733
	(1 050)	**(8 809)**	**(2 452)**		**(12 311)**
dont location-financement	(8)	(32)	(12)		(52)
	1 430	**4 010**	**793**	**425**	**6 658**
dont location-financement	2	16	2		20
	1 631	**4 361**	**927**	**513**	**7 432**
dont location-financement	3	31	16		50

	Échéances				
Immobilisations corporelles	**À moins d'un an**	**Un à cinq ans**	**À plus de cinq ans**		**Total 2017 retraité**
Colas : commandes en cours de matériels	20			20	24
Bouygues Telecom : commandes en cours d'équipements de réseau	470	50		520	490
	490	**50**		**540**	**514**

3.2.2 Immobilisations incorporelles

	Frais de développement [a]	**Concessions, brevets et droits assimilés**	**Autres immobilisations incorporelles**	**Total**
	239	**2 636**	**3 176**	**6 051**
Flux 2017				
Écarts de conversion		(3)	(4)	(7)
Changements de périmètre		(14)	13	(1)
Investissements de l'exercice	58	34	210	302
Cessions, virements de rubriques et autres mouvements		174	(139)	35
	297	**2 827**	**3 256**	**6 380**
Flux 2018				
Écarts de conversion		(1)	(2)	(3)
Changements de périmètre		83	4	87
Investissements de l'exercice	67	33	198	298
Cessions, virements de rubriques et autres mouvements	(7)	202	(137)	58
	357	**3 144**	**3 319**	**6 820**
[illegible]	**(165)**	**(1 341)**	**(2 365)**	**(3 871)**
Flux 2017				
Écarts de conversion		3	3	6
Changements de périmètre		14	(7)	7
Dotations et reprises	(16)	(161)	(249)	(426)
Cessions, virements de rubriques et autres mouvements		5	31	36
31/12/2017 retraité	**(181)**	**(1 480)**	**(2 587)**	**(4 248)**
Flux 2018				
Écarts de conversion		1		1
Changements de périmètre		(2)	62	60
Dotations et reprises	(25)	(173)	(271)	(469)
Cessions, virements de rubriques et autres mouvements		32	2	34
31/12/2018	**(206)**	**(1 622)**	**(2 794)**	**(4 622)**
Net				
31/12/2017 retraité	**116**	**1 347**	**669**	**2 132**
31/12/2018	**151**	**1 522 [b]**	**525 [c]**	**2 198**

(a) Les frais de développement sur logiciels sont généralement activés (Bouygues Telecom pour l'essentiel) et ceux ayant un caractère permanent et récurrent et ne répondant pas aux conditions d'activation imposées par IAS 38, sont pris en charges (principalement Colas).

Conformément aux normes IFRS, les frais de recherche sont pris en charge au moment de leur engagement. Le coût de recherche et développement pris en charge s'élève à 74 millions d'euros en 2018 et à 72 millions d'euros en 2017.

(b) dont Bouygues Telecom : 141 millions d'euros au titre de la licence UMTS, 736 millions d'euros au titre de l'autorisation d'utilisation des fréquences 2,6 GHz et 800 MHz, et 326 millions d'euros au titre de l'autorisation d'utilisation de fréquences bande 700 MHz

(c) dont 149 millions d'euros au titre de l'acquisition en 2015 des fréquences 700 MHz classés en immobilisations en cours pour la part non mise en service et 144 millions d'euros de droits audiovisuels chez TF1

Au titre de la sécurisation chez TF1 de la grille des programmes des années futures, l'échéancier des contrats d'acquisition de droits audiovisuels à immobiliser est le suivant :

	Échéances			
Immobilisations incorporelles	À moins d'un an	Un à cinq ans	À plus de cinq ans	Total 2017 retraité
Droits audiovisuels	44	5	49	30
	44	**5**	**49**	**30**

3.2.3 *Goodwill*

	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
	5 443	**(76)**	**5 367**
Flux 2017			
Changements de périmètre	47	3	50
Pertes de valeur			
Autres mouvements (écarts de conversion et autres)	(33)	1	(32)
	5 457	**(72)**	**5 385**
Flux 2018			
Changements de périmètre	902	5	907
Pertes de valeur			
Autres mouvements (écarts de conversion et autres)	9		9
	6 368	**(67)**	**6 301**

Les changements de périmètre 2018 concernent essentiellement l'acquisition du groupe Alpiq Engineering Services (489 millions d'euros chez Bouygues Construction et 74 millions d'euros chez Colas), 90 millions d'euros de *goodwill* suite à l'acquisition du groupe Miller McAsphalt chez Colas, 204 millions d'euros suite à l'acquisition du groupe aufeminin chez TF1 et 43 millions d'euros suite à l'acquisition de AW Edwards chez Bouygues Construction.

Les *goodwill* provisoires d'aufeminin, de Miller McAsphalt et d'Alpiq Engineering Services, valorisés au taux du jour de la prise de contrôle, ont été déterminés de la manière suivante :

	aufeminin	Miller McAsphalt	Alpiq Engineering Services
Prix d'acquisition	**294**	**611**	**443**
Actif non courant	(88)	(417)	(200)
Actif courant	(100)	(384)	(532)
Passif non courant	64	61	78
Passif courant	9	219	774
Actifs nets	(115)	(521)	120
Part non acquise	25		
Actifs nets acquis	**(90)**	**(521)**	**120**
***Goodwill* provisoire**	**204**	**90**	**563**

Les *goodwill* des sociétés mises en équivalence sont présentés en note 3.2.5 de l'annexe.

Valeur boursière des sociétés cotées au 31 décembre 2018

En euros	Valeur comptable consolidée par action	Cours de clôture de l'action au 31/12/2018
TF1	13,64	7,08
Colas	104,42	140,00

			31/12/2017 retraité	
UGT			**Total**	**Bouygues ou filiales (%)**
Bouygues Construction	975	99,97	457	99,97
Colas	1 292	96,65	1 137	96,60
TF1	1 386	43,80	1 149	43,87
Bouygues Telecom	2 648	90,53	2 648	90,53
	6 301		**5 385**	

(a) *goodwill* sur filiales acquises par le métier uniquement
(b) *goodwill* sur acquisitions par le métier et sur acquisitions réalisées au niveau Bouygues SA sur l'UGT

INFORMATIONS SUR LES TESTS DE DÉPRÉCIATION DU *GOODWILL* PRATIQUÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Les valeurs recouvrables de Bouygues Construction, Bouygues Telecom, TF1 et Colas ont été déterminées selon la méthode décrite en note 2.7.4.1 de l'annexe, sur la base de projection des flux de trésorerie sur une période de trois ans correspondant au plan d'affaires de chacune des quatre filiales, présenté au conseil d'administration de l'entité et de Bouygues SA ;

- les flux de trésorerie appréciés au-delà de l'horizon de la prévision ont été extrapolés en utilisant un taux de croissance à l'infini,
- les taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) et de croissance retenus à fin 2018 sont les suivants :

	Taux d'actualisation H1 (%) (a)	**H2 (%)** (a)	**Taux de croissance à l'infini (%)**
Bouygues Construction	4,79	4,61	2
Bouygues Telecom	4,44	4,29	2
TF1	5,96	5,67	2
Colas	4,96	4,76	2

(a) selon deux hypothèses de structure d'endettement : 1/3 dette – 2/3 fonds propres (H1)/2/3 dette – 1/3 fonds propres (H2)

Dans la mesure où, pour Bouygues Construction et Colas, aucun scénario raisonnablement possible ne fait passer la valeur recouvrable sous la valeur comptable des actifs, les hypothèses retenues pour les plans d'affaires et l'analyse de sensibilité sont présentées uniquement pour Bouygues Telecom et TF1.

- Hypothèses retenues dans le plan d'affaires de Bouygues Telecom :
  - Le flux normatif de trésorerie de Bouygues Telecom a été déterminé en retenant les hypothèses suivantes :
    - une poursuite des investissements dans le Très Haut Débit mobile et fixe se traduisant par :
      - 1,2 milliard d'euros d'investissements d'exploitation bruts en 2018 pour maintenir durablement le leadership en 4G et préparer l'arrivée de la 5G, et par l'accélération du déploiement du réseau FTTH pour accompagner la demande croissante des foyers en très haut débit fixe,
      - une gestion pragmatique des infrastructures avec des investissements en propre dans les infrastructures clés et un partage, location ou cession des infrastructures les moins "différenciantes" ;
    - une marge d'EBITDA sur chiffre d'affaires Services (calculée avant application d'IFRS 16) de l'ordre de 30 % avec un chiffre d'affaires Services lui-même en croissance de plus de 3 % ;
    - une dynamique de croissance rentable pour atteindre un cash-flow libre (calculé avant application d'IFRS 16) de 300 millions d'euros en 2019.
- Les plans d'affaires utilisés pour TF1 ont été établis sur la base de taux de croissance du chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle en cohérence avec ceux constatés lors des cinq exercices précédents. Ces plans d'affaires intègrent notamment :
  - les impacts de la situation économique, concurrentielle et des modes de consommation de contenus sur les investissements publicitaires ;
  - l'accélération de la transformation de TF1 et le développement organique de ses activités ;
  - un coût moyen annuel des programmes, y compris événements sportifs majeurs, en moyenne de 990 millions d'euros sur la période 2019-2020 pour les cinq chaînes en clair contre 1 014 millions d'euros en 2018 ;
  - la prise en compte des effets des événements sportifs majeurs à venir ;
  - pour 2019, une marge opérationnelle courante à deux chiffres et des activités hors publicité des cinq chaînes en clair qui devraient représenter au moins un tiers du chiffre d'affaires consolidé ;
  - la poursuite de la mise en œuvre d'une stratégie résolument multi-chaînes, multimédia et multi-métiers, alliant puissance et ciblage sur tous les supports, le développement des activités de production, ainsi que des nouveaux modes de monétisation, qui se traduit par :
    - la sécurisation du Core Business TV contenus (dont info) et publicité,
    - l'exploitation d'une offre digitale performante,
    - la poursuite du *build-up* de Newen pour se renforcer dans la production,
    - l'élargissement des canaux de distribution (plateformisation *over the top*) et de l'exploitation des données.

TEST DE SENSIBILITÉ AUX HYPOTHÈSES RETENUES

Pour les UGT Bouygues Telecom et TF1, des analyses de sensibilité du calcul aux hypothèses clés (taux d'actualisation, taux de croissance, flux de trésorerie normatif) ont été réalisées. Ces hypothèses ont été prises individuellement ou en utilisant des scenarii de variations combinées du taux d'actualisation et des flux de trésorerie normatifs, incluant des changements raisonnablement possibles de ces dernières.

Pour ces UGT, la valeur recouvrable serait égale à la valeur comptable des actifs testés en retenant les deux hypothèses suivantes (H1, H2), prises individuellement :

	Variation du taux d'actualisation		Variation du flux normatif	
	H1 [a]	H2 [a]	H1 (%) [a]	H2 (%) [a]
Bouygues Telecom	+ 160 bp	+ 175 bp	(42) %	(46) %
TF1	+ 367 bp	+ 396 bp	(53) %	(57) %

(a) selon hypothèse de structure d'endettement : 1/3 dette - 2/3 fonds propres (H1)/2/3 dette - 1/3 fonds propres (H2)

Pour Bouygues Telecom, dans le cas d'une baisse du flux de trésorerie normatif de 20 % combinée à une hausse du taux d'actualisation de cent points de base, la valeur recouvrable serait inférieure à la valeur comptable de 322 millions d'euros en H1 et supérieure à la valeur comptable de 10 millions d'euros en H2. Par ailleurs, dans le cas d'une baisse de moitié du taux de croissance à l'infini du flux normatif, en considérant toutes les autres hypothèses décrites ci-avant constantes, la valeur recouvrable serait supérieure à la valeur comptable de 1 511 millions d'euros en H1 et supérieure de 1 932 millions d'euros en H2.

Pour TF1, dans le cas d'une baisse du flux de trésorerie normatif de 20 %, combinée à une hausse du taux d'actualisation de cent points de base, la valeur recouvrable serait supérieure à la valeur comptable de 779 millions d'euros en H1 et supérieure à la valeur comptable de 1 005 millions d'euros en H2. Par ailleurs, dans le cas d'une baisse de moitié du taux de croissance à l'infini du flux normatif, en considérant toutes les autres hypothèses décrites ci-avant constantes, la valeur recouvrable serait supérieure à la valeur comptable de 1 646 millions d'euros en H1 et supérieure de 1 933 millions d'euros en H2.

CONCLUSION DES TESTS DE DÉPRÉCIATION

Pour toutes les UGT testées, les valeurs recouvrables déterminées dans les deux hypothèses de structure d'endettement restent supérieures à la valeur comptable des actifs. Par conséquent, nous n'avons pas été conduits à procéder à une estimation plus fine de la valeur recouvrable des UGT.

3.2.4 Actifs financiers non courants

Au 31 décembre 2018, ils incluent :

- les coentreprises et entités associées (mises en équivalence) pour 2 633 millions d'euros ;
- les autres actifs financiers non courants (prêts, créances, participations non consolidées, etc.) pour 536 millions d'euros ;
- les actifs d'impôt différé pour 317 millions d'euros.

	Coentreprises et entités associées	Participations non consolidées	Autres actifs non courants	Total	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Actifs d'impôts différés
	2 467	**329**	**433**	**3 229**	**(277)**	**2 952**	**348**
Flux 2017							
Écarts de conversion	(43)	(11)	(13)	(67)	1	(66)	(2)
Changements de périmètre	(41)	(5)	(1)	(47)		(47)	
Investissements et augmentations diverses		38	5	43		43	
Dotations et reprises					4	4	
Cessions et réductions diverses		(34)	(2)	(36)		(36)	
Virements de rubriques et autres mouvements	159	5	36	200	6	206	(23)
Impact de l'application d'IFRS 9 au 31/12/2017		(165)	(5)	(170)	184	14	
31/12/2017	**2 542**	**157**	**453**	**3 152**	**(82)**	**3 070**	**323**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	**(40)**		**(42)**	**(82)**			
VALEUR NETTE AU 31/12/2017 RETRAITÉ	**2 502**	**157**	**411**	**3 070**			**323**

	Coentreprises et entités associées[a]	Participations non consolidées	Autres actifs non courants	Total	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Actifs d'impôts différés[b]
	2 542	**157**	**453**	**3 152**	**(82)**	**3 070**	**323**
Flux 2018							
Écarts de conversion	(21)		1	(20)		(20)	(1)
Changements de périmètre	11		23	34	6	40	(1)
Investissements et augmentations diverses		24	7	31		31	
Dotations, reprises et variations juste valeur		(1)		(1)	2	1	
Cessions et réductions diverses		(75)		(75)		(75)	
Virements de rubriques et autres mouvements	136	5	(20)	121	1	122	(4)
	2 668[c]	**110**	**464**	**3 242**	**(73)**	**3 169**	**317**
	(35)		**(38)**	**(73)**			
	2 633	**110**	**426**	**3 169**			**317**

(a) y compris [illegible] sur entités associées : 1 019 millions d'euros au 31 décembre 2018
(b) cf. note 7 de l'annexe
(c) dont Alstom 2 087 millions d'euros

3.2.5 Coentreprises et entités associées

	Quote-part de capitaux propres	Quote-part de résultat exercice[a]	*Goodwill* sur entités associées	Valeur nette
	1 165	**274**	**990**	**2 429**
Flux 2017				
Écarts de conversion	(41)		(2)	(43)
Investissements et augmentations de capital				
Résultat de l'exercice		165		165
Perte de valeur			(2)	(2)
Affectation du résultat N-1, cessions, virements de rubriques et autres mouvements	257	(274)	(30)	(47)
31/12/2017 RETRAITÉ	**1 381**	**165**	**956**	**2 502**
Flux 2018				
Écarts de conversion	(22)		1	(21)
Investissements et augmentations de capital				
Résultat de l'exercice		305		305
Perte de valeur			(2)	(2)
Affectation du résultat N-1, cessions, virements de rubriques et autres mouvements	(51)	(165)	65	(151)[b]
31/12/2018	**1 308**	**305**	**1 020**	**2 633**

(a) hors perte de valeur
(b) dont (152) millions d'euros liés à l'impact chez Alstom de la première application le 1er avril 2018 des normes IFRS 9 et IFRS 15

Le groupe Bouygues détient des participations dans des coentreprises et entités associées dont les principales sont citées en note 25 de l'annexe.

Au 31 décembre 2018, la valeur nette de 2 633 millions d'euros se décompose en 361 millions d'euros de coentreprises (note 3.2.5.1 de l'annexe) et 2 272 millions d'euros de participations dans les entités associées (note 3.2.5.2 de l'annexe).

	31/12/2017 retraité	Flux nets 2018		dont quote-part de résultat et perte de valeur
Diverses participations	287	(2)	285	61[a]
Axione		76	76	
	287	**74**	**361**	**61**

(a) concerne principalement la cession de SCI Batignolles chez Bouygues Immobilier

Les diverses participations concernent majoritairement des sociétés industrielles chez Colas (carrières, usines d'émulsion) exploitées en commun avec des partenaires hors-groupe.

Principales entités associées :

	31/12/2017 retraité	Flux nets 2018		dont quote-part de résultat et perte de valeur
Alstom	2 028	59	2 087	230
Bouygues Construction				
Sociétés concessionnaires d'ouvrages	21	(1)	20	5
Entités associées	2		2	
Colas				
Tipco Asphalt (Thaïlande)	111	(2)	109	4
Entités associées	46		46	3
TF1				
Entités associées	2	(1)	1	
Autres filiales	5	2	7	
	2 215	**57**	**2 272**	**242**

ALSTOM

La contribution aux résultats d'Alstom dans les comptes du quatrième trimestre 2018 de Bouygues est nulle compte tenu du décalage des dates de clôture des exercices annuels d'Alstom (31 mars) et de Bouygues (31 décembre).

La contribution d'Alstom au résultat net de l'exercice 2018 inclut 230 millions d'euros liés à la prise en compte du résultat publié par Alstom au titre de son second semestre 2017/2018 et de son premier semestre 2018/2019.

La valeur comptable consolidée de la participation au 31 décembre 2018 s'élève à 2 087 millions d'euros, dont 865 millions d'euros de *goodwill* et 120 millions d'euros d'écarts d'évaluation non amortissables portant principalement sur la marque Alstom. Cette valeur est en hausse de 59 millions d'euros par rapport au montant comptabilisé au 31 décembre 2017. Elle tient compte d'une réduction des capitaux propres d'Alstom liée à l'application par cette dernière des normes IFRS 9 et IFRS 15 à compter du 1er avril 2018.

En quote-part Bouygues, cette réduction s'élève à 152 millions d'euros, dont un effet résultat de 10 millions d'euros sur le premier semestre 2017/2018 d'Alstom, et de 21 millions d'euros sur le second semestre 2017/2018 d'Alstom. Cette réduction des capitaux propres a été comptabilisée dans les capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2018, y compris la part non significative affectant le compte de résultat de l'exercice 2017/2018 d'Alstom, au sein de la ligne "Autres opérations (changements de périmètre et divers)" dans la variation des capitaux propres consolidés.

La valeur comptable consolidée par action au bilan au 31 décembre 2018 s'élève à 33,61 euros, niveau inférieur au cours de bourse de l'action au 31 décembre 2018, soit 35,27 euros.

Les montants globalisés des principaux actifs, passifs, produits et charges au titre de la participation du groupe Bouygues dans Alstom sont les suivants :

Montants exprimés à 100 %		
Actif non courant	3 974	3 857
Actif courant	7 086	6 918
Actifs destinés à la vente	2 602	2 390
	13 662	**13 165**
Capitaux propres	4 021	3 479
Passif non courant	1 955	2 184
Passif courant	7 680	7 495
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	6	7
	13 662	**13 165**
	4 010	**7 951**
	219	**381**
RÉSULTAT NET	567	485
	563	**475**

(a) états financiers publiés par Alstom au 30 septembre 2018 : comptes annuels clos au 31 mars 2018 retraités d'IFRS 9 et IFRS 15 et comptes semestriels clos au 30 septembre 2018

Réconciliation des informations relatives aux principales participations avec les valeurs comptables des intérêts du Groupe :

		31/12/2017 retraité
	3 965	**3 726**
Quote-part Bouygues (27,79 % au 31/12/2018)	1 102	1 043
Écarts d'évaluation et *goodwill* de niveau Bouygues	985	985
MONTANT DE L'ACTIF NET COMPTABILISÉ DANS LES COMPTES CONSOLIDÉS DE BOUYGUES	**2 087**	**2 028**

Compte tenu du décalage de publication, les données publiées par Alstom au 30 septembre 2018 servent de base à la comptabilisation du 31 décembre 2018.

INFORMATIONS SUR LE TEST DE DÉPRÉCIATION DE LA PARTICIPATION DANS ALSTOM PRATIQUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018

Le test de dépréciation est réalisé par principe en retenant la plus haute des deux valeurs entre le cours de Bourse et la valeur déterminée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF). À la clôture 2018, dans la mesure où le cours de Bourse au 31 décembre 2018 de 35,27 euros est supérieur de 5 % à la valeur comptable consolidée de 33,61 euros, la valorisation selon la méthode DCF n'a pas été calculée. Cette approche est confortée par le consensus du 18 février 2019 d'un objectif de cours médian à trois mois d'Alstom de 40,71 euros.

CONCLUSION DU TEST DE DÉPRÉCIATION

La valeur recouvrable déterminée à partir du cours de Bourse au 31 décembre 2018 est supérieure à la valeur comptable de la participation de Bouygues dans Alstom.

3.2.6 Participations non consolidées et autres actifs financiers non courants

Le tableau ci-après détaille les informations relatives aux principales participations non consolidées nettes au 31 décembre.

			31/12/2017 retraité	
Participations			**Juste valeur**	**% de détention**
Colas				
Sociétés d'enrobés, de liants et de carrières [a]	15		15	
TF1				
Studio71	28	6 %	35	6 %
SOUS-TOTAL	**43**		**50**	
Bouygues Construction				
Cross Yarra Partnership (Australie)	14	10 %		
Lumesa (Suisse)	3	47 %		
Hong-Kong IEC Limited (Hong-Kong)		Cession	58	15 %
VSL Corporation (États-Unis)		100 %		100 %
TF1				
Wibbitz (Israël)	4	7,84 %	4	7,84 %
Colas				
Sociétés d'enrobés, de liants et de carrières [a]	1		1	
SOUS-TOTAL	**22**		**63**	
Filiales et participations diverses [a]	45		44	
	110		**157**	

(a) Les informations sur les "Sociétés d'enrobés, de liants et de carrières" et "Filiales et participations diverses" regroupent un grand nombre de sociétés individuellement non significatives.

La baisse des participations non consolidées est de 47 millions d'euros sur l'exercice 2018. Les principaux mouvements concernent la cession d'Hong-Kong IEC Limited et l'acquisition de Cross Yarra Partnership (Australie) chez Bouygues Construction.

		31/12/2017 retraité
Créances rattachées à des participations	**103**	**114**
Prêts	**175**	**159**
▪ Dépôts et cautionnements versés nets	106	105
▪ Fonds communs de placement	24	17
▪ Autres titres immobilisés dont les montants unitaires sont inférieurs à 2 millions d'euros	18	16
Autres immobilisations financières	**148**	**138**
Autres actifs financiers non courants	**426**	**411**

	Actifs financiers à la juste valeur par OCI [a] [b]	Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat [c]	Actifs financiers au coût amorti [d]	Total
	129	**57**	**382**	**568**
Flux 2018	(62)	28	2	(32)
	67	**85**	**384**	**536**
Échéance à moins d'1 an			13	13
Échéance entre 1 et 5 ans			53	53
Échéance supérieure à 5 ans	67	85	318	470

(a) concerne pour l'essentiel les titres non consolidés (42 millions d'euros au 31 décembre 2018) qui sont, pour la grande majorité, évalués en juste valeur de hiérarchie de niveau 3

(b) variations enregistrées en ***Other Comprehensive Income*** (état consolidé des produits et charges comptabilisés)

(c) concerne pour l'essentiel les titres non consolidés (68 millions d'euros au 31 décembre 2018) qui sont, pour la grande majorité, évalués en valeur de hiérarchie de niveau 3

(d) y compris créances financières sur activité de PPP (partenariat public-privé)

En application d'IFRS 13, la hiérarchie de la juste valeur qui reflète l'importance des données utilisées dans les valorisations se compose des niveaux suivants :

- niveau 1 (cours cotés non ajustés) : cours auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 (données observables) : données concernant l'actif ou le passif autres que les cours de marché inclus dans les données d'entrée de niveau 1, qui sont observables directement (tel qu'un prix) ou indirectement (c'est-à-dire déduites de prix observables) ;
- niveau 3 (données non observables) : données non observables sur un marché, y compris les données observables faisant l'objet d'ajustements significatifs (par exemple, extrapolation de courbes de taux sur des périodes longues non observables). Sont principalement concernés dans le Groupe certains titres de participations non consolidées.

	NIVEAU 1 Cours cotés	NIVEAU 2 Données observables	NIVEAU 3 Données non observables	[illegible]
Actifs financiers à la juste valeur par OCI [a]			67	67
Actifs financiers à la juste valeur par résultat			85	85
Trésorerie nette	2 690			2 690
Instruments financiers nets et autres actifs et passifs financiers courants	(25)			(25)

(a) variations enregistrées en ***Other Comprehensive Income*** (état consolidé des produits et charges comptabilisés)

Note 4 Actif courant

				31/12/2017 retraité		
				Brut	Dépréciation[a]	Net
Stocks de promotion immobilière	1 624	(116)	1 508[b]	1 513	(120)	1 393
Stocks de matières premières et produits finis	1 206	(66)	1 140	896	(65)	831
Programmes et droits de diffusion	667	(161)	506	748	(150)	598
	3 497	**(343)**	**3 154**	**3 157**	**(335)**	**2 822**

(a) dont :
- dotations de l'exercice (95) (102)
- reprises de l'exercice 91 88

(b) dont Bouygues Immobilier : immeubles en cours 1 332 millions d'euros, immeubles achevés 107 millions d'euros

	Échéances				
TF1	**À moins d'un an**	**D'un an à cinq ans**	**À plus de cinq ans**		**31/12/2017 retraité**
Programmes et droits de télédiffusion	496	902	18	1 416	1 294
Droits de retransmissions sportives	45	107	7	159	222
	541	**1 009**	**25**	**1 575**	
Total 31/12/2017 retraité	551	934	31		1 516

(a) La partie de ces contrats libellée en devises est de 64 millions d'euros en USD au 31 décembre 2018, contre 48 millions en USD fin 2017.

	Échéances				
Bouygues Immobilier	**À moins d'un an**	**D'un an à cinq ans**	**À plus de cinq ans**		**31/12/2017 retraité**
	376			**376**	**400**
Total 31/12/2017 retraité	400				400

(b) Les acquisitions d'assiettes foncières correspondent à des engagements signés fermes sous conditions, pour lesquels Bouygues Immobilier est tenue d'acheter le terrain si les conditions suspensives sont levées (généralement l'obtention du permis de construire).

	Échéances				
Bouygues Telecom	**À moins d'un an**	**D'un an à cinq ans**	**À plus de cinq ans**		**31/12/2017 retraité**
	119			**119**	**262**
Total 31/12/2017 retraité	262				262

(c) La sécurisation des approvisionnements de terminaux fait l'objet de contrats généralement triennaux signés avec les fournisseurs de terminaux définissant un volume minimum. Le fournisseur s'engage à assurer la fourniture de ces terminaux et Bouygues Telecom s'engage à acheter le volume défini.

				31/12/2017 retraité		
				Brut	Dépréciation	Net
Avances et acomptes versés sur commandes	484	(1)	483	433	(1)	432

				31/12/2017 retraité		
				Brut	Dépréciation	Net
Créances clients et comptes rattachés (clients, factures à établir)	6 963	(574)	6 389	6 734	(604)	6 130
Actifs sur contrats clients	2 026		2 026	1 570		1 570
Actifs d'impôt (exigible)	262	(2)	260	355	(2)	353
Autres créances courantes :						
Personnel, organismes sociaux, État et autres créances	1 543	(8)	1 535	1 421	(10)	1 411
Créances diverses	1 110	(235)	875	1 051	(198)	853
Paiements d'avance	274		274	298		298
	2 927	**(243)**	**2 684**	**2 770**	**(208)**	**2 562**
	12 178	**(819)**	**11 359**	**11 407**	**(814)**	**10 593**

	Encours non échus	Encours échus 0 à 6 mois	6 à 12 mois	> 12 mois	Total
Créances clients et comptes rattachés	4 627	1 344	282	710	6 963
Dépréciations des créances clients et comptes rattachés	(20)	(61)	(56)	(437)	(574)
	4 607	**1 283**	**226**	**273** [a]	**6 389**
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS 31/12/2017 RETRAITÉ	**4 444**	**1 182**	**241**	**263**	**6 130**

(a) dont : Bouygues Construction 129 millions d'euros, Colas 107 millions d'euros, Bouygues Telecom 29 millions d'euros

L'analyse des créances échues de plus de douze mois non dépréciées n'a pas révélé de risque de crédit complémentaire : TVA récupérable/compensation avec dettes fournisseurs, etc.

4.4 Actifs sur contrats clients

		Flux 2018			
	31/12/2017 retraité	Écarts de conversion	Changements de périmètre et autres mouvements	Variations liées à l'activité	[illegible]
Coût d'obtention des contrats clients	190		1	23	214
Coût d'exécution des contrats clients	186			91	277
Écarts liés à l'avancement des contrats [a]	1 194	4	404 [b]	(67)	1 535
ACTIFS SUR CONTRATS CLIENTS	**1 570**	**4**	**405**	**47**	**2 026**

(a) composé des factures à établir sur contrats de construction de Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas
(b) Les changements de périmètre concernent principalement Miller McAsphalt et Alpiq Engineering Services.

4.5 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	[illegible]	31/12/2017 retraité		
	[illegible]	Brut	Dépréciation	Net
Disponibilités	2 278	2 278 [a]	4 137	4 137
Équivalents de trésorerie	650	650 [b]	683	683
TOTAL	**2 928**	**2 928**	**4 820**	**4 820**

(a) dont 52 millions d'euros de dépôts à terme inférieurs à trois mois chez Bouygues SA
(b) dont 586 millions d'euros détenus 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 sont valorisés à leur juste valeur et peuvent être facilement convertis en numéraire.

L'intégralité des placements de trésorerie et d'équivalents de trésorerie est disponible à fin 2018.

La trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie comprend les éléments suivants par devise au 31 décembre :

	Euro	Livre sterling	Franc suisse	Autres devises Europe	Dollar US	Autres devises		Total 31/12/2017 retraité
Disponibilités	1 199	138	37	85	134	685	2 278	4 137
Équivalents de trésorerie	649		1				650	683
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	(120)	(3)	(23)	(19)	(8)	(65)	(238)	(209)
TOTAL	**1 728**	**135**	**15**	**66**	**126**	**620**	**2 690**	
TOTAL 31/12/2017 RETRAITÉ	**3 517**	113	**341**	73	99	468		**4 611**

Dotations et reprises sur résultat opérationnel courant

	31/12/2017 retraité	Écarts de conversion	Changements de périmètre[f]	Amortissements	Dépréciations et provisions nettes	Reprises non utilisées	Autres dépréciations et autres provisions[b]	Autres mouvements[a]	
Amortissements, dépréciations sur immobilisations corporelles et incorporelles	(16 695)	(25)	(201)	(1 703)	(61)	7	(22)	1 767[d]	(16 933)
Dépréciations du *goodwill*	(72)		5						(67)
Dépréciations des autres actifs financiers non courants	(82)		6		4		3	(4)	(73)
SOUS-TOTAL NON COURANT	**(16 849)**	**(25)**	**(190)**	**(1 703)[c]**	**(57)[c]**	**7[c]**	**(19)[c]**	**1 763**	**(17 073)**
Dépréciations des stocks	(335)		(4)		(25)	21			(343)
Dépréciations des créances clients et comptes rattachés	(604)	(2)	(13)		(44)	85		4	(574)
Dépréciations des valeurs mobilières de placement									
Dépréciations des autres actifs courants hors dépréciations créances fiscales	(208)		(27)		(3)	3	(1)	(7)	(243)
SOUS-TOTAL COURANT	**(1 147)**	**(2)**	**(44)**		**(72)**	**109**	**(1)**	**(3)**	**(1 160)**
TOTAL ACTIF	**(17 996)**	**(27)**	**(234)**	**(1 703)**	**(129)**	**116[e]**	**(20)**	**1 760**	**(18 233)**
Provisions non courantes	2 058	4	31		105[c]	(151)[c]	36[c]	(15)	2 068
Provisions courantes	885	(2)	91		183	(163)	1		995
TOTAL PASSIF	**2 943**	**2**	**122**		**288**	**(314)[e]**	**37**	**(15)**	**3 063**

(a) principalement reprises sur cessions

(b) enregistrées en "Autres produits et charges opérationnels" ou "Autres produits et charges financiers"

(c) L'ensemble des dotations et reprises aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes est de 1 762 millions d'euros (voir tableau de flux de trésorerie).

(d) principalement réduction des amortissements à la suite de cessions de matériels, dont 1 274 millions d'euros chez Bouygues Telecom (Cellnex, Crozon)

(e) Les reprises non utilisées pour 430 millions d'euros figurent en renvoi du compte de résultat avec les effets liés aux prises et pertes de contrôle, soit 57 millions d'euros.

(f) Les changements de périmètre concernent principalement les acquisitions de Miller McAsphalt, Alpiq Engineering Services et aufeminin, le groupe Smac transféré en "actifs et passifs ou activités détenus en vue de la vente" et la perte de contrôle sur Axione.

Note 5 Information sur les capitaux propres consolidés

Au 31 décembre 2018, le capital social de Bouygues SA est constitué de 372 377 939 actions d'une valeur nominale d'un euro, dont l'évolution sur l'année 2018 a été la suivante :

		Flux 2018		
	31/12/2017	Augmentation	Réduction	
Actions	366 125 285	7 410 498	(1 157 844)	372 377 939
	366 125 285	**7 410 498**	**(1 157 844)**	**372 377 939**
Nominal	1 €			1 €
	366 125 285	**7 410 498**	**(1 157 844)**	**372 377 939**

L'augmentation de capital réalisée pour 169 millions d'euros (cf. variation des capitaux propres consolidés) correspond pour :

2 293 839 actions à l'exercice d'options de souscription, soit 66 millions d'euros ;

5 116 659 actions au plan d'épargne salariale Bouygues Confiance n° 10, soit 150 millions d'euros (dont 16 millions d'euros restant à percevoir en janvier 2019). Le 4 janvier 2019, dans le cadre de ce plan, Bouygues a acheté 869 832 de ses propres titres pour 32 millions d'euros qu'elle a décidé d'annuler le 20 février 2019 ;

1 157 844 actions annulées le 21 février 2018 pour 47 millions d'euros faisant suite à l'achat par Bouygues de ses propres titres.

	Capital	Prime d'émission	Réserves liées au capital	Report à nouveau	Réserves et résultat consolidés	Opérations affectées directement en capitaux propres	
Part Groupe	372	2 202	807	1 674	4 783	(112)	9 726
Participations ne donnant pas le contrôle					1 403	(12)	1 391
CAPITAUX PROPRES D'ENSEMBLE	**372**	**2 202**	**807**	**1 674**	**6 186**	**(124)**	**11 117**

	Renvoi		Exercice 2017 retraité
Réserve des écarts actuariels	5.3.1	20	(3)
Réserve de variation de juste valeur sur instruments de capitaux propres	5.3.2	(2)	
Réserve de conversion des filiales intégrées	5.3.3		(173) [c]
Réserve de variation de juste valeur sur instruments financiers de couverture	5.3.4	(11)	13
Impôts sur les opérations en capitaux propres		(2)	(5)
Quote-part des retraitements sur mises en équivalence		6 [a]	(17)
PART GROUPE		**11**	**(185)**
Autres produits et charges sur participations ne donnant pas le contrôle		(3)	(11)
		8	**(196)**

(a) concerne principalement :
Alstom pour 15 millions d'euros de réserve de juste valeur sur instruments de capitaux propres et 12 millions d'euros d'écarts actuariels nets d'impôts différés, compensés par (27) millions d'euros de réserve de conversion
Colas pour 6 millions d'euros de réserve de conversion
(b) dont 179 millions d'euros recyclés en résultat en 2017 à la suite des cessions réalisées par Bouygues Construction

5.3.1 Réserve des écarts actuariels sur avantages du personnel (part Groupe)

	31/12/2017 retraité	Flux 2018	
Variation avant impôt (sociétés intégrées)	(184)	20 [a]	(164)

(a) principalement lié aux évolutions en France et au Royaume-Uni. En France, les effets de la hausse du taux iBoxx A10+ à 2,10 % au 31 décembre 2018 contre 1,50 % au 31 décembre 2017 sont compensés par le changement d'hypothèses actuarielles retenues sur le taux de rotation dorénavant limité aux seules démissions.

5.3.2 Réserve de variation de juste valeur sur instruments de capitaux propres (part Groupe)

	31/12/2017 retraité	Flux 2018	
Variation avant impôt (sociétés intégrées)	2	(2)	

5.3.3 Réserve de conversion (part Groupe)

Les principaux écarts de conversion au 31 décembre déterminés sur les états financiers consolidés des sociétés étrangères exprimés en devise (filiales intégrées et mises en équivalence) sont présentés ci-après. La variation de l'exercice s'explique par une baisse des réserves de conversion sur l'année pour 21 millions d'euros (Alstom et Colas, note 5.3 de l'annexe), partiellement compensée par l'impact de la première application des normes IFRS 9 et IFRS 15 par Alstom pour 6 millions d'euros.

	31/12/2017 retraité	Flux 2018	
US dollar	12	23	35
Dollar canadien	(12)	(22)	(34)
Livre sterling	9		9
Bath thaïlandais	5	5	10
Rand	(5)	(1)	(6)
Franc suisse	30	5	35
Couronne tchèque	7		7
Réserve de conversion Alstom	(123)	(21) [a]	(144)
Autres devises	(11)	(4)	(15)
TOTAL	**(88)**	**(15)** [b]	**(103)**

(a) dont (27) millions d'euros de réserve de conversion sur Alstom
(b) dont : mises en équivalence (15) millions d'euros

5.3.4 Réserve de variation de juste valeur des instruments financiers de couverture (part Groupe)

L'évolution de la réserve incluant les variations sur appréciation des instruments financiers de couverture est la suivante :

	31/12/2017 retraité	Flux 2018	[illegible]
Variation avant impôt (sociétés intégrées) (a)	(47)	(11)	(58)

(a) principalement liés aux instruments financiers de couverture de flux futurs et de change

L'impact sur les capitaux propres consolidés des paiements fondés sur des actions (IFRS 2) est le suivant :

	[illegible]	31/12/2017 retraité
Affectation aux réserves :		
Charge calculée selon les plans octroyés depuis les 5 dernières années chez TF1	2	2
Charge calculée selon les plans octroyés depuis les 5 dernières années chez Bouygues SA	7	9
Coût de l'avantage octroyé aux salariés sur l'opération Bouygues Confiance n° 9		5
Coût de l'avantage octroyé aux salariés sur l'opération Bouygues Confiance n° 10	3	
	12	**16**

[illegible]

La réduction de 223 millions d'euros correspond principalement à :

- la comptabilisation des dettes sur l'engagement de rachat des minoritaires de filiales de TF1, notamment du groupe aufeminin ; et
- l'impact de 152 millions d'euros liés à l'adoption par Alstom le 1er avril 2018 des normes IFRS 9 et IFRS 15 (note 3.2.5.2 de l'annexe).

Note 6 Provisions non courantes et courantes

Au 31 décembre 2018, les provisions non courantes s'élèvent à 2 068 millions d'euros :

	Avantages au personnel à long terme[a]	Litiges, contentieux, réclamations, travaux[b]	Garanties données[c]	Autres provisions non courantes[d]	Total
	764	**379**	**394**	**641**	**2 178**
Flux 2017					
Écarts de conversion	(4)	(1)	(4)	(11)	(20)
Changements de périmètre		(2)	(1)	4	1
Dotations	50	73	101	60	284
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(43)	(124)	(106)	(131)	(404)[e]
Gains et pertes actuariels	4				4
Virements de rubriques et autres mouvements	1	(2)	(1)	17	15
	772	**323**	**383**	**580**	**2 058**
Flux 2018					
Écarts de conversion	(1)	1		4	4
Changements de périmètre	57	(10)	(8)	(8)	31
Dotations	57	78	108	103	346
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(51)	(109)	(107)	(97)	(364)[f]
Gains et pertes actuariels	(18)				(18)
Virements de rubriques et autres mouvements	3	3	1	4	11
	819	**286**	**377**	**586**	**2 068**

Les provisions sont valorisées en fonction de la meilleure estimation du risque par le management.

(a) Avantages au personnel à long terme (note 19.2 de l'annexe)	**819**	**dont principaux métiers concernés :**	
Indemnités de fin de carrière (IFC)	528	Bouygues Construction	295
Médailles du travail	143	Colas	364
Autres avantages au personnel long terme	148	TF1	41
		Bouygues Telecom	78
(b) Litiges et contentieux	**286**	Bouygues Construction	121
Provisions sur litiges clients	100	Bouygues Immobilier	18
Réclamations sous traitants	64	Colas	88
Autres litiges de personnel et divers	122	Bouygues Telecom	52
(c) Garanties données	**377**	Bouygues Construction	301
Provisions garanties décennales	261	Bouygues Immobilier	23
Provisions garanties complémentaires Bâtiment Génie civil/Travaux publics	116	Colas	53
(d) Autres provisions non courantes	**586**	Bouygues Construction	109
Provisions risques divers Étranger	36	Colas	299
Provisions filiales et participations	43	Bouygues Telecom	148
Démantèlement et remise en état des sites	304		
Provisions contrôle organismes sociaux	131		
Autres provisions non courantes	72		
(e) dont reprises de provisions non utilisées en 2017	**(201)**		
(f) dont reprises de provisions non utilisées en 2018	**(170)**		

Au 31 décembre 2018, les provisions liées au cycle d'exploitation s'élèvent à 995 millions d'euros :

	Provisions garanties données aux clients	Provisions risques chantiers travaux et fin de chantiers [a]	Provisions pour pertes à terminaison chantiers [a]	Autres provisions courantes [b]	Total
	49	374	285	286	994
Flux 2017					
Écarts de conversion	(1)	(12)	(9)	(10)	(32)
Changements de périmètre		(3)	(1)	(2)	(6)
Dotations	12	139	205	105	461
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(20)	(161)	(206)	(142)	(529) [c] [d]
Virements de rubriques et autres mouvements	2	(2)		(3)	(3)
	42	**335**	**274**	**234**	**885**
Flux 2018					
Écarts de conversion		3	(4)	(1)	(2)
Changements de périmètre	1	10	75	5	91
Dotations	17	169	184	117	487
Reprises sur provisions (utilisées ou non)	(21)	(157)	(173)	(115)	(466) [c] [d]
Virements de rubriques et autres mouvements	1	10	(13)	2	
	40	**370**	**343**	**242**	**995**

(a) 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).

(b) Autres provisions courantes :	**242**	dont principaux métiers concernés :	
Provisions pour réassurance	3	Bouygues Construction	100
Provisions pour restructuration	3	Bouygues Immobilier	30
Provisions pour remise en état des sites (courant)	11	Colas	68
Provisions courantes diverses	225	TF1	20
(c) dont reprises de provisions non utilisées en 2017	**(175)**		
(d) dont reprises de provisions non utilisées en 2018	**(164)**		

Note 7 Actifs et passifs d'impôt différé

7.1 Actifs d'impôt différé

Actifs d'impôt différé	31/12/2017 retraité	Flux 2018	31/12/2018
Bouygues Construction	72		72
Bouygues Immobilier	3	9	12
Colas	146	6	152
TF1			
Bouygues Telecom			
Bouygues SA et autres	102	(21)	81
TOTAL	**323**	**(6)**	**317**

Les actifs d'impôt différé proviennent pour l'essentiel des décalages fiscaux temporels (provisions temporairement non déductibles fiscalement, etc.) et des déficits fiscaux ayant une forte probabilité de récupération.

Passifs d'impôt différé	31/12/2017 retraité	Flux 2018	
Bouygues Construction	4	6	10
Bouygues Immobilier	29	(20)	9
Colas	60	64	124
TF1	40	5	45
Bouygues Telecom	144	12	156
Bouygues SA et autres	2	2	4
	279	**69**	**348**

La hausse des passifs d'impôt différé s'explique principalement par l'impact des acquisitions de la période, notamment au titre des effets impôts comptabilisés sur les écritures d'allocation du prix d'acquisition.

La réduction chez Bouygues Immobilier correspond pour 34 millions d'euros à l'annulation du passif d'impôt différé net comptabilisé en 2017 lors de l'adoption de la norme IFRS 15 qui vient neutraliser la charge exigible d'impôt comptabilisée en 2018 suite à l'adoption d'IFRS 15 dans les comptes annuels.

Au 31 décembre 2018, le passif net d'impôt différé s'élève à 31 millions d'euros, dont l'analyse par métier est fournie en note 7.3 de l'annexe.

Nature des impôts différés nets par métier	Actif/Passif d'impôt différé net 31/12/2017 retraité	Flux 2018				
		Écarts de conversion	Changements de périmètre	Produits	Charges	Autres mouvements[a]
A – Déficits fiscaux						
Bouygues Construction	6		(2)	5	(7)	(2)
Bouygues Immobilier	3				(1)	
Colas	11					
TF1				4		
Bouygues Telecom						
Bouygues SA et autres	113				(23)	
SOUS-TOTAL	**133**		**(2)**	**9**	**(31)**	**(2)**
B – Différences temporelles						
Bouygues Construction	62		(7)	10	(10)	7
Bouygues Immobilier	(29)		(2)	31		1
Colas	75		(53)[c]	18	(10)	(13)
TF1	(40)		(20)[d]	11		
Bouygues Telecom	(144)			14	(29)	3
Bouygues SA et autres	(13)				(2)	2
SOUS-TOTAL	**(89)**		**(82)**	**84**	**(51)**	
	44		**(84)**	**93**	**(82)**	**(2)**

Nature des impôts différés nets par métier	Autres mouvements[a]	
A – Déficits fiscaux		
Bouygues Construction		
Bouygues Immobilier		2
Colas		11
TF1		4
Bouygues Telecom		
Bouygues SA et autres		90[b]
SOUS-TOTAL	**(2)**	**107**
B – Différences temporelles		
Bouygues Construction	7	62
Bouygues Immobilier	1	1
Colas	(13)	17
TF1		(49)
Bouygues Telecom	3	(156)
Bouygues SA et autres	2	(13)
SOUS-TOTAL		**(138)**
	(2)	**(31)**

(a) essentiellement impôts différés comptabilisés en capitaux propres (sur variation de juste valeur sur instruments financiers, et sur gains et pertes actuariels sur avantages du personnel, etc.)
(b) concerne le déficit d'ensemble du groupe d'intégration fiscale
(c) concerne principalement Miller McAsphalt
(d) concerne principalement Aufeminin

Principales sources d'impôts différés par nature	31/12/2018	31/12/2017 Retraité
• Impôts différés actif sur avantages du personnel (principalement IFC)	142	152
• Impôts différés actif sur provisions fiscalement non déductibles temporairement	4	35
• Provisions réglementées	(125)	(102)
• Déficits fiscaux	107	133
Autres	(159)	(174)
	(31)	**44**

31/12/2018	Moins de 2 ans	2 à 5 ans	Plus de 5 ans	
Délai de récupération estimé des impôts différés actifs	151	69	97 [a]	317

(a) principalement Colas (essentiellement impôts différés actifs sur avantages au personnel et déficits fiscaux)

Compte tenu de leur faible probabilité de récupération, certains actifs d'impôt différé sont non comptabilisés à fin 2018. Il s'agit essentiellement de déficits fiscaux générés à l'étranger ou en France par les sociétés non intégrées dans le régime d'intégration fiscale de Bouygues SA.

	31/12/2017 retraité	Flux 2018	
Bouygues Construction	154	2	156
Bouygues Immobilier	31	(1)	30
Colas	78	9	87
TF1	9	4	13
	272	**14**	**286**

Note 8 Dettes financières non courantes et courantes

8.1 Par nature et échéance [illegible]

	Dettes financières courantes				Dettes financières non courantes							
	Intérêts courus	1 à 3 mois	4 à 12 mois	[illegible]	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	5 à 6 ans	6 ans et plus	[illegible]	Total échéance à plus d'un an 31/12/2017 retraité
Emprunts obligataires	103	60	935	1 098	998		796	696		1 329	3 819	4 806
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit		33	69	102	502	534	34	22	20	40	1 152	811
Emprunts issus des locations financement		3	10	13	10	8	7	5	1	1	32	9
Emprunts et dettes financières divers		24	16	40	26	20	20	5	3	3	77	165
TOTAL EMPRUNTS	**103**	**120** [a]	**1 030** [b]	**1 253**	**1 536**	**562**	**857**	**728**	**24**	**1 373**	**5 080**	
Total 31/12/2017 retraité	118	541 [a]	77 [b]	736	1 184	1 490	173	847	724	1 373		5 791

(a) dont remboursement le 12 février 2018 de l'emprunt obligataire Bouygues SA de 500 millions d'euros du 12 février 2010
(b) dont reclassement de l'emprunt obligataire de 1 000 millions d'euros à échéance octobre 2019 de dettes financières non courantes vers dettes financières courantes

La liste des emprunts obligataires émis par Bouygues est la suivante (pour chacune des souches, il est précisé le cours de cotation en pourcentage de la valeur nominale du "coupon couru") :

ISIN	Date d'émission	Date d'échéance	Montant nominal à l'échéance	Coupon (%)	Cotation au 31/12/2018 en % du nominal coupon couru [a]
FR0010853226	12/02/2010	12/02/2018	500	4,000 %	
FR0010957662	29/10/2010	29/10/2019	1 000	3,641 %	103,0480
FR0010212852	22/07/2005	22/07/2020	1 000	4,250 %	106,5390
FR0011193515	09/02/2012	09/02/2022	800	4,500 %	112,8660
FR0011332196	02/10/2012	16/01/2023	700	3,625 %	112,4030
FR0010379255	06/10/2006	06/10/2026	595 [b]	5,500 %	118,7800
FR0013222494	07/12/2016	07/06/2027	750	1,375 %	99,1960
TOTAL			**5 345**		

(a) source : Bloomberg
(b) nominal en livres sterling contre-valorisé en euros

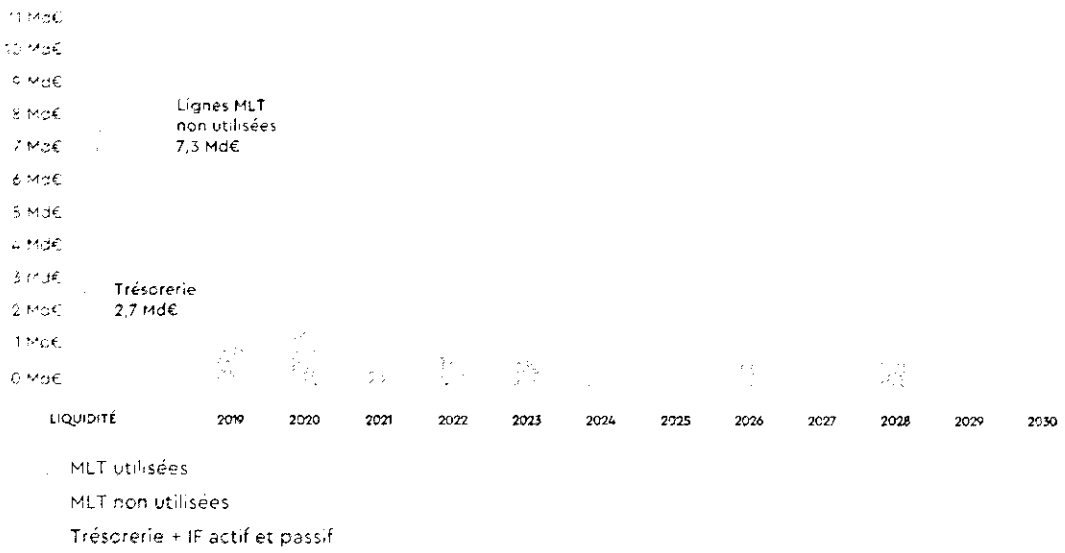
Répartition de la dette sur locations-financement par métier (incluse en dettes financières)	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total
Non courant clôture 31/12/2018			**30**		**2**		**32**
Courant clôture 31/12/2018			**12**		**1**		**13**
Non courant ouverture 31/12/2017 retraité			9				9
Courant ouverture 31/12/2017 retraité			5		1		6

	Lignes confirmées – Échéances				Lignes utilisées – Échéances			
Description	Moins d'un an	Un à cinq ans	Au-delà		Moins d'un an	Un à cinq ans	Au-delà	
Emprunts obligataires (Bouygues SA pour l'essentiel)	1 098	2 490	1 329	4 917	1 098	2 490	1 329	4 917
Autres emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit [a]	605	7 394	599	8 598	102	1 092	60	1 254
Emprunts issus des locations-financement	13	30	2	45	13	30	2	45
Emprunts et dettes financières divers	40	71	6	117	40	71	6	117
TOTAL	**1 756**	**9 985**	**1 936**	**13 677**	**1 253**	**3 683**	**1 397**	**6 333**

(a) lignes de crédit confirmées et non utilisées : 7 344 millions d'euros

Au 31 décembre 2018, la trésorerie disponible s'élève à 2 676 millions d'euros (y compris (14) millions d euros d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net) auxquels s'ajoute un montant de 7 344 millions d'euros de lignes bancaires confirmées et non utilisées.

Échéancier de la dette à fin décembre 2018



Les emprunts obligataires, à l'exception de celui à échéance 2020, comportent une clause de *change of control* (clause de changement de contrôle de Bouygues SA).

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 SA, à l'exception du financement de l'acquisition de Miller McAsphalt par Colas au Canada (376 millions d'euros) qui comporte temporairement un *covenant* de levier en dette sur EBITDA.

8.4 Répartition de la dette financière courante et non courante selon nature de taux

Répartition de la dette financière courante et non courante, après prise en compte de l'ensemble des opérations de couverture de taux non échues à la clôture de l'exercice :

en pourcentage	31/12/2018	31/12/2017 retraité
Dettes à taux fixé[a]	86	97
Dettes à taux variable	14	3

(a) dettes à taux fixé pour plus d'un an

Au 31 décembre 2018, la répartition des actifs financiers et des dettes financières par nature de taux est la suivante :

	Taux variable	Taux fixe	
Passifs financiers (dettes financières) [a]	(1 481)	(4 852)	(6 333)
Actifs financiers (trésorerie nette) [b]	2 676		2 676
Position nette avant gestion	**1 195**	**(4 852)**	**(3 657)**
Couverture de taux	558	(558)	
Position nette après gestion	**1 753**	**(5 410)**	**(3 657)**
Correctif lié à la saisonnalité de certaines activités [c]	(436)		
Position nette après gestion et correctif	**1 317**		

(a) Les options d'achat et compléments de prix intégrés dans la dette au titre d'IFRS 9 sont considérés à taux fixé.

(b) y compris (14) million d'euros de juste valeur d'instruments financiers liés à des opérations de couverture de l'endettement net

(c) Chez Colas, l'activité et la trésorerie liée à l'activité sont soumises à de fortes variations saisonnières. Ce correctif permet d'estimer la trésorerie moyenne sur l'année qui sert de base au calcul de sensibilité des frais financiers à la variation des taux d'intérêt. Il correspond à la différence entre la trésorerie financière moyenne de l'année et la position nette comptable à fin décembre.

Une hausse instantanée de 1 % des taux d'intérêt à court terme sur la position nette après gestion et correctif ci-avant engendrerait une diminution du coût de l'endettement financier net de 13 millions d'euros en année pleine.

	Zone Europe						
	Euro	Livre sterling	Autres devises	Dollar US	Dollar HKD	Autres devises	
Non courant 31/12/2018	**3 969**	**648**	**10**	**39**		**414**	**5 080**
Courant 31/12/2018	**1 195**	**12**	**2**	**4**		**40**	**1 253**
Non courant 31/12/2017 retraité	5 098	640	14	19	3	14	5 788
Courant 31/12/2017 retraité	698	6			2	30	736

Les dettes financières ventilées par métier figurent en note 16 de l'annexe.

Le détail par métier des sûretés réelles et nantissements donnés par le Groupe figure en note 18.1 de l'annexe.

Note 9 Principaux éléments de variation de l'endettement financier net

	31/12/2017 retraité	Écarts de conversion	Changements de périmètre	Flux de Trésorerie	Variations des justes valeurs	Autres mouvements[c]	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 820	10	109	(2 031)		20	2 928
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	(209)	44	(120)	66		(19)	(238)
	4 611	**54**[a]	**(11)**[a]	**(1 965)**[a]		**1**[a]	**2 690**
Dettes financières non courantes	5 791	(3)	28	352[b]	(4)	(1 084)	5 080
Dettes financières courantes	736	(1)	6	(513)[b]		1 025	1 253
Instruments financiers nets	1			1	12		14
	6 528	**(4)**	**34**	**(160)**	**8**	**(59)**	**6 347**
	(1 917)	**58**	**(45)**	**(1 805)**	**(8)**	**60**	**(3 657)**

(a) Flux nets de trésorerie de l'exercice 2018 de (1 921) millions d'euros analysés au tableau des flux de trésorerie

(b) Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement de l'exercice 2018 pour (161) millions d'euros analysés au tableau des flux de trésorerie

(c) Les autres mouvements correspondent principalement :

au reclassement de l'emprunt obligataire de Bouygues SA à échéance octobre 2019 de non courant à courant pour 1 000 millions d'euros ;

à l'extinction pour 103 millions d'euros de la dette financière relative à l'engagement de rachat par TF1 des 30 % du capital de Newen Studios ;

aux nouveaux contrats de locations financement de Miller McAsphalt pour 34 millions d'euros.

ENDETTEMENT FINANCIER NET AU 31/12/2017	**(1 917)**
Acquisitions/Cessions des activités consolidées, des titres non consolidés et autres titres immobilisés, y compris variation de périmètre et engagements de rachat sur participation ne donnant pas le contrôle	(1 513)
Opérations sur capital	160[a]
Opération 2017 Bouygues Confiance n° 9 perçue en 2018	18
Opération 2018 Bouygues Confiance n° 10 à percevoir en 2019	(16)
Dividendes versés	(712)
Fréquences 700 MHz (dernière tranche)	(117)
Exploitation	440
ENDETTEMENT FINANCIER NET AU 31/12/2018	**(3 657)**

(a) concerne principalement l'augmentation de capital de Bouygues SA (levées de stock-options pour 66 millions d'euros et opération Bouygues Confiance n° 10 pour 150 millions d'euros), et l'annulation des actions propres acquises le 8 janvier 2018 par Bouygues SA (réduction de capital et prime d'émission pour (47) millions d'euros)

Note 10 Passif courant

		31/12/2017 retraité
Dettes financières courantes[a]	1 253	736
Impôts courants	126	115
Fournisseurs et comptes rattachés	7 423	7 489
Passifs sur contrats clients[b]	3 665	3 184
Provisions courantes[c]	995	885
Autres passifs courants, comptes de régularisation et assimilés :		
• Autres dettes opérationnelles (personnel, organismes sociaux, État)	2 914	2 922
• Produits différés	259	12
• Autres dettes non financières	1 837	2 167
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	238	209
Instruments financiers passif	25	16
Autres passifs financiers courants	21	24
	18 756	**17 759**

(a) cf. analyse en note 8 de l'annexe
(b) cf. analyse ci-après
(c) cf. analyse en note 6.2 de l'annexe

		Flux 2018			
	31/12/2017 retraité	Écarts de conversion	Changements de périmètre et autres mouvements	Variations liées à l'activité	
Avances et acomptes reçus sur commandes[a]	959	1	(27)	418	1 351
Écarts liés à l'avancement des contrats[b]	2 225	11	(195)	273	2 314
	3 184	**12**	**(222)**	**691**	**3 665**

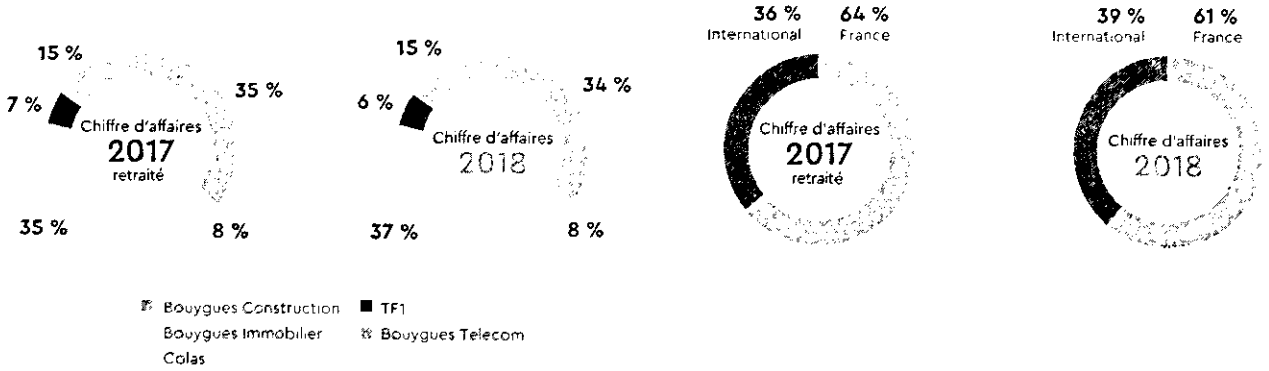
(a) Le poste "Avances et acomptes reçus sur commandes" comprend à hauteur de 40 millions d'euros au 31 décembre 2018 (42 millions d'euros au 31 décembre 2017) des avances reçues de la part de clients à la signature de l'acte de vente de programmes immobiliers en état futur d'achèvement.
Ces sommes non restituables sont utilisées pour financer l'avancement des projets et ont été pour la quasi totalité dépensées au 31 décembre 2018.
(b) principalement composé des produits constatés d'avance sur des contrats de construction de Bouygues Construction et Colas

Note 11 Chiffre d'affaires

L'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique est présentée en fonction du lieu de réalisation du chiffre d'affaires.

				Chiffre d'affaires 2017 retraité		
				France	International	Total
Bouygues Construction	5 455	6 750	12 205	5 408	6 065	11 473
Bouygues Immobilier	2 495	132	2 627	2 576	161	2 737
Colas	6 408	6 726	13 134	5 980	5 600	11 580
TF1	2 111	131	2 242	2 002	82	2 084
Bouygues Telecom	5 314		5 314	5 035		5 035
Bouygues SA et autres	5	28	33	7	7	14
	21 788	**13 767**	**35 555**	**21 008**	**11 915**	**32 923**

Répartition du chiffre d'affaires total



La ventilation du chiffre d'affaires par rubrique et activité figure en note 16 de l'annexe.

Au titre des exercices 2018 et 2017, il n'existe pas de contrat d'échange de biens ou de services significatif.

			Chiffre d'affaires 2017 retraité	
			Total	%
France	21 788	61	21 008	64
Union européenne (28 membres)	3 851	11	3 522	11
Autres pays européens	1 874	5	1 469	5
Afrique	1 057	3	1 136	3
Moyen-Orient	113	0	161	0
Amérique du Nord	3 860	11	2 982	9
Amérique Centrale et du Sud	314	1	217	1
Asie-Pacifique	1 628	5	1 620	5
Océanie	1 070	3	808	2
	35 555	**100**	**32 923**	**100**

Le chiffre d'affaires réalisé au sein de l'Union européenne hors France est constitué pour 47 % par le Royaume-Uni, essentiellement dans les activités de construction. Il s'agit d'une activité réalisée localement et qui n'est pas exposée de manière significative aux aléas affectant les importations et les exportations.

				2017 retraité		
en pourcentage				France	International	Ensemble
Marchés publics *	26	47	34	27	49	35
Marchés privés	74	53	66	73	51	65

(a) Chiffre d'affaires facturé directement aux services de l'Etat, collectivités locales et entreprises publiques (marchés de travaux et d'entretien pour l'essentiel) en France et à l'international.

Le carnet de commandes du Groupe au 31 décembre 2018 s'établit à 34 852 millions d'euros.

		Flux 2018				
	31/12/2017 retraité	Écarts de conversion	Changements de périmètre	Augmentation	Réduction	
Activités de construction	**31 470**	**(484)**	**1 338**	**30 001**	**(29 179)**	**33 146**
dont Bouygues Construction	21 177	(410)	500 *	13 550	(12 634)	22 183
dont Bouygues Immobilier	2 709			2 393	(2 624)	2 478
dont Colas	7 584	(74)	838	14 058	(13 921)	8 485
TF1	**50**			**56**	**(50)**	**56**
Bouygues Telecom	**1 482**			**1 763**	**(1 414)**	**1 831**
Retraitements inter-activités	**(241)**		**(12)**	**(20)**	**92**	**(181)**
	32 761	**(484)**	**1 326**	**31 800**	**(30 551)**	**34 852**
dont maturité inférieure à 1 an	17 212					18 575
dont maturité comprise entre 1 et 5 ans	13 160					12 239
dont maturité supérieure à 5 ans	2 389					4 038

(a) comprend des entrées de périmètre de 780 millions d'euros pour Alpiq Engineering Services et 210 millions d'euros pour AW Edwards et la sortie de périmètre d'Axione de 490 millions d'euros.

Chez Bouygues Construction et Colas, le carnet de commandes représente le volume d'activité traitée restant à réaliser pour les opérations ayant fait l'objet d'une prise de commande ferme, c'est-à-dire dont le contrat a été signé et est entré en vigueur (après l'obtention de l'ordre de service et la levée des conditions suspensives).

Chez Bouygues Immobilier, il est composé du chiffre d'affaires des ventes notariées restant à réaliser et du montant du chiffre d'affaires total des réservations signées restant à notarier.

En application de la norme IFRS 11, Bouygues Immobilier exclut de son carnet de commandes le chiffre d'affaires des réservations réalisées à travers des coentreprises mises en équivalence (société en co-promotion en cas de contrôle conjoint).

Le carnet de commandes de TF1 représente le volume d'activité restant à réaliser pour les productions ayant fait l'objet d'une prise de commande ferme, c'est-à-dire dont le contrat a été signé et est entré en vigueur.

Le carnet de commandes de Bouygues Telecom représente principalement le chiffre d'affaires sur les abonnements facturables aux clients jusqu'au terme de leurs engagements contractuels.

Note 12 Résultat opérationnel

		2017 retraité
	1 511	**1 406**
Autres produits opérationnels	371	233
Autres charges opérationnelles	(106)	(120)
	1 776	**1 519**

La répartition par métier du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel est présentée en note 16 de l'annexe.

Les autres produits et charges opérationnels concernent principalement :

2018

Bouygues Telecom : 322 millions d'euros, qui se composent de 250 millions d'euros de plus-value de cession d'actifs (sites et pylônes à Cellnex, infrastructures en fibre optique à CityFast), 110 millions d'euros suite au dénouement favorable sur les charges à payer Arcep et 11 millions d'euros d'autres produits opérationnels divers, partiellement compensés par (47) millions de coûts de mise en œuvre du partage de réseau et (2) de primes exceptionnelles de pouvoir d'achat

Colas : (31) millions d'euros, qui se composent de (16) millions d'euros liés aux travaux préliminaires au démantèlement du site de la raffinerie de Dunkerque, (10) millions d'euros de primes exceptionnelles de pouvoir d'achat et (5) millions d'euros d'autres charges opérationnelles diverses

TF1 : (22) millions d'euros relatifs à l'amortissement de la réévaluation des droits suite à l'allocation du prix d'acquisition de Newen Studios

Bouygues Construction : (4) millions d'euros relatifs aux primes exceptionnelles de pouvoir d'achat

2017

Bouygues Telecom : 141 millions d'euros, essentiellement 223 millions d'euros de plus-value suite à la cession de 1 085 sites à Cellnex, 10 millions d'euros de reprises de provisions nettes de charges, partiellement compensés par (79) millions d'euros de coûts de mise en œuvre du partage de réseau

TF1 : (23) millions d'euros relatifs à l'amortissement de la réévaluation des droits suite à l'allocation du prix d'acquisition de Newen Studios

Colas : (5) millions d'euros liés à l'arrêt de la Société de la Raffinerie de Dunkerque

Le résultat opérationnel courant intègre une charge de loyers de 1 667 millions d'euros, y compris des contrats de courte durée et des contrats portant sur des biens de faible valeur. Les composantes de prestation comprises dans les contrats sont enregistrées en autres charges externes.

Note 13 Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers

		2017 retraité
Charges financières dont	**(245)**	**(251)**
Charges d'intérêts sur endettement	(225)	(230)
Charges d'intérêts liées à la trésorerie	(18)	(20)
Charges d'intérêts sur locations financement	(1)	
Impacts négatifs des instruments financiers	(1)	(1)
Produits financiers dont	**29**	**25**
Produits d'intérêts sur trésorerie et équivalents de trésorerie	27	22
Revenus et plus-values sur cessions d'éléments de trésorerie ou d'équivalents de trésorerie	2	3
	(216)	**(226)**

		2017 retraité
Autres produits financiers	81	113
Autres charges financières	(64)	(75)
	17	**38**

Les autres produits et charges financiers incluent les produits financiers de participation, 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", les dividendes des entités non consolidées et divers sur la période.

Leur montant net est en baisse entre 2017 et 2018 en liaison avec la diminution des plus-values de cessions sur titres non consolidés chez Bouygues Construction et l'absence en 2018 d'intérêts moratoires sur la taxe 3 %.

Note 14 Impôt

				2017 retraité		
				France	Étranger	Total
Impositions exigibles par les administrations fiscales	(313)	(125)	(438)	(188)	(93)	(281)
Impositions différées passifs	11	(1)	10	26		26
Impositions différées actifs		1	1	(42)	(2)	(44)
TOTAL	**(302)**	**(125)**	**(427)**	**(204)**	**(95)**	**(299)**

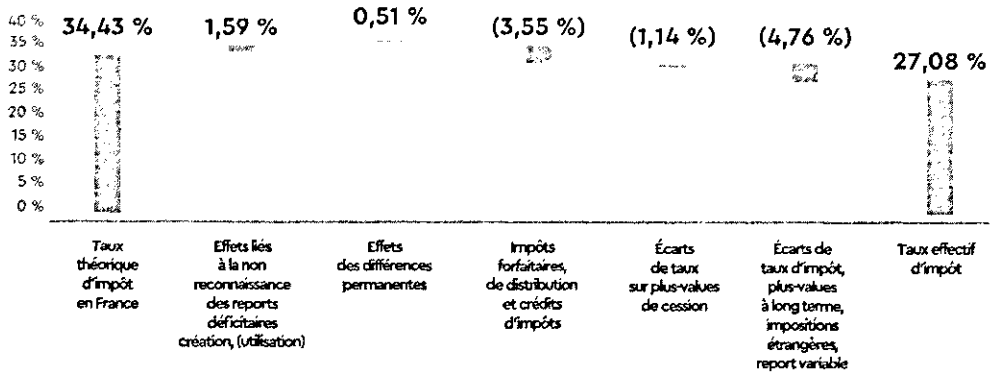
La répartition de la charge nette d'impôt par métier est présentée en note 16 de l'annexe.

Les différences constatées entre le taux théorique d'impôt de droit commun en vigueur en France et le taux effectif constaté en charge de l'exercice sont les suivantes :

		2017 retraité
	1 453	**1 20**
Neutralisation		
Impôt	427	29
Résultat des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente	Néant	Néa
Résultat des coentreprises et entités associées	(303)	(16
	1 577	**1 33**
Taux théorique d'impôt en France	34,43 %	34,43 %
Effets liés à la non reconnaissance des reports déficitaires : création, (utilisation)	1,59 %	(4,06 %
Effets des différences permanentes	0,51 %	2,61 %
Impôts forfaitaires, de distribution et crédits d'impôts	(3,55 %)	(2,48 %
Écarts de taux sur plus-values de cession [a]	(1,14 %)	(0,97 %
Écarts de taux d'impôt, plus-values à long terme, impositions étrangères, report variable	(4,76 %)	(3,76 %
Contribution exceptionnelle 2017 en France		3,68 %
Remboursement taxe 3 % sur dividendes		(6,99 %
	27,08 %	**22,46 %**

(a) dont impacts liés à la cession de 49 % d'Axione en 2018 et cessions de 50 % de Nextdoor et Ossabois en 2017

Le taux effectif d'impôt retraité de la cession d'Axione ressort à 29 %. Celui de 2017 retraité du produit d'impôt lié au remboursement de la taxe 3 % sur dividendes et des intérêts moratoires non taxables ainsi que de la cession de Nextdoor ressort à 28 %.



Note 15 Résultat net part du Groupe des activités poursuivies et résultat dilué par action

Le résultat net part du Groupe 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 2018 (à l'exclusion du nombre moyen des actions détenues ordinaires achetées à titre d'autocontrôle).

		2017 retraité
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe	1 311	1 082
Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation	367 355 503	357 914 334
	3,57	**3,02**

Le résultat net part du Groupe 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).

		2017 retraité
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe	1 311	1 082
Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation	367 355 503	357 914 334
Ajustement lié à l'effet dilutif des options sur les actions	1 998 064	2 571 741
	3,55	**3,00**

Note 16 Information sectorielle

L'information sectorielle ci-après est présentée comme suit :

Analyse par métier (UGT) : Bouygues Construction (BTP) ; Bouygues Immobilier (Immobilier) ; Colas (Routes) ; TF1 (Médias) ; Bouygues Telecom (Télécoms) ; Bouygues SA et autres.

Analyse par zone géographique : France et DOM, Union européenne, Autres pays européens, Afrique, Asie-Pacifique-Océanie, Amériques et Moyen-Orient.

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 11.2 de l'annexe.

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.

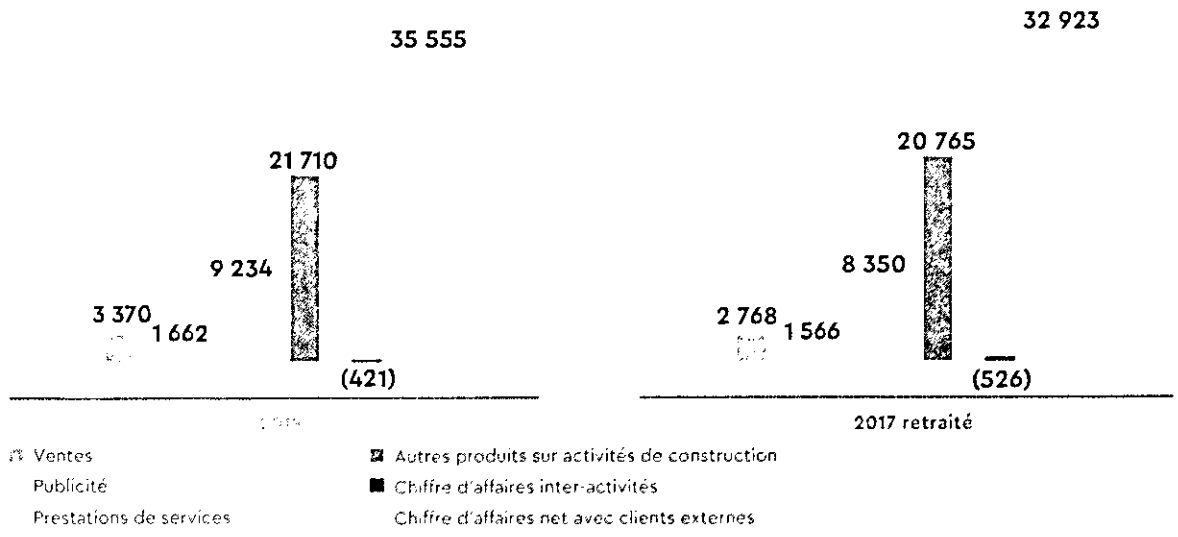
Le secteur "Bouygues SA et autres" présenté regroupe les contributions des entités *holding corporate* et des entités dédiées au financement centralisé du Groupe.

	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	
COMPTE DE RÉSULTAT EXERCICE 2018							
Ventes	101		2 353	144	772		3 370
Publicité				1 662			1 662
Prestations de services	3 556	53	405	482	4 372	168	9 234
Autres produits sur activités de construction	8 701	2 575	10 434				21 710
Chiffre d'affaires total	12 358	2 628	13 190	2 288	5 344	168	35 976
Chiffre d'affaires inter-activités	(153)	(1)	(56)	(46)	(30)	(135)	(421)
	12 205	**2 627**	**13 134**	**2 242**	**5 314**	**33**	**35 555**
	368	**188**	**359**	**196**	**431**	**(31)**	**1 511**
Autres produits opérationnels					371		371
Autres charges opérationnelles	(4)		(31)	(22)	(49)		(106)
	364	**188**	**328**	**174**	**753**	**(31)**	**1 776**
Coût de l'endettement financier net (-)/ Produit de l'excédent financier net (+)	17	(2)	(31)	(2)	(7)	(191)	(216)
Impôt	(109)	(79)	(96)	(49)	(243)	149	(427)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	(2)	47	28			230	303
	308	**141**	**227**	**128**	**494**	**155**	**1 453**
Résultat net des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente							
RÉSULTAT NET	308	141	227	128	494	155	1 453
	296	**138**	**219**	**56**	**447**	**155**	**1 311**[a]
COMPTE DE RÉSULTAT EXERCICE 2017 RETRAITÉ							
Ventes	118		1 780	128	742		2 768
Publicité				1 566			1 566
Prestations de services	3 015	43	393	438	4 318	143	8 350
Autres produits sur activités de construction	8 527	2 706	9 532				20 765
Chiffre d'affaires total	11 660	2 749	11 705	2 132	5 060	143	33 449
Chiffre d'affaires inter-activités	(187)	(12)	(125)	(48)	(25)	(129)	(526)
CHIFFRE D'AFFAIRES NET AVEC CLIENTS EXTERNES	**11 473**	**2 737**	**11 580**	**2 084**	**5 035**	**14**	**32 923**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**363**	**218**	**362**	**185**	**320**	**(42)**	**1 406**
Autres produits opérationnels					233		233
Autres charges opérationnelles			(5)	(23)	(92)		(120)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**363**	**218**	**357**	**162**	**461**	**(42)**	**1 519**
Coût de l'endettement financier net (-)/ Produit de l'excédent financier net (+)	12	(2)	(14)	(2)	(8)	(212)	(226)
Impôt	(103)	(65)	(75)	(45)	(189)	178	(299)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées	2	(6)	61	14		98	169
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**323**	**128**	**330**	**136**	**255**	**29**	**1 201**
Résultat net des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente							
RÉSULTAT NET	**323**	**128**	**330**	**136**	**255**	**29**	**1 201**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**319**	**126**	**317**	**60**	**231**	**29**	**1 082**[b]

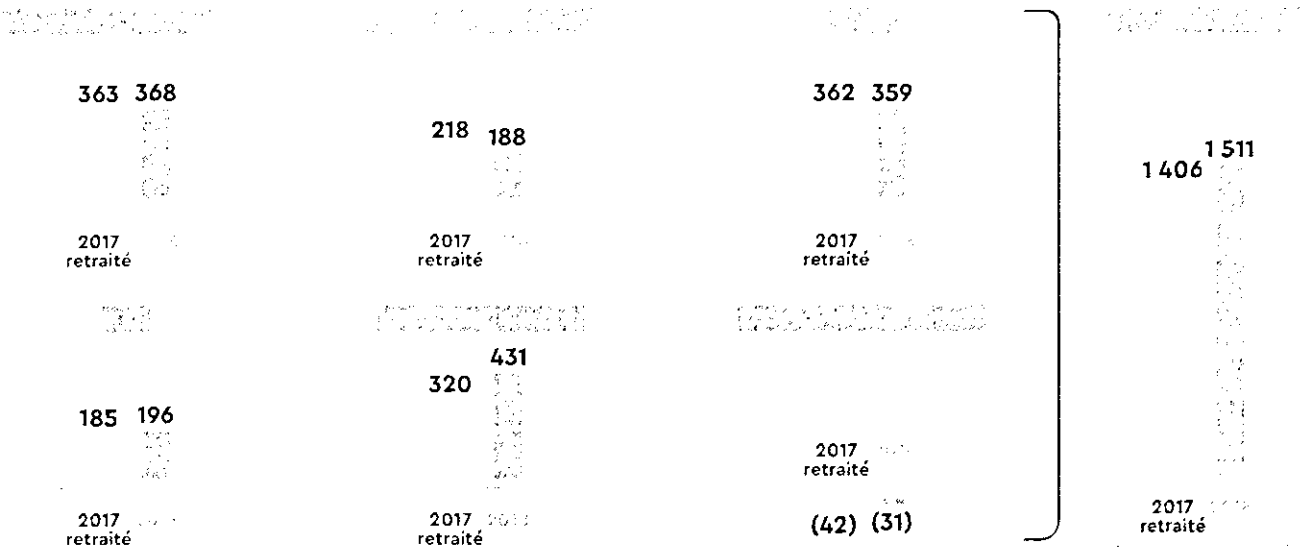
(a) Le résultat net consolidé (part du Groupe) 2018 hors éléments exceptionnels s'élève à 1 047 millions d'euros et correspond au résultat net consolidé (part du Groupe) retraité des éléments non courants nets d'impôt pour (163) millions d'euros et de l'impact de la cession de 49 % d'Axione (filiale Bouygues Construction) et de la revalorisation de la participation conservée pour (101) millions d'euros.

(b) Le résultat net consolidé (part du Groupe) 2017 hors éléments exceptionnels s'élève à 908 millions d'euros et correspond au résultat net consolidé (part du Groupe) retraité des éléments non courants nets d'impôt pour (62) millions d'euros, du remboursement de la taxe additionnelle à 3 % sur dividendes (part du groupe) pour (87) millions d'euros et de l'impact de la cession de 50 % de Nextdoor (filiale Bouygues Immobilier) et de la revalorisation de la participation conservée pour (25) millions d'euros.

Chiffre d'affaires consolidé



Résultat opérationnel courant



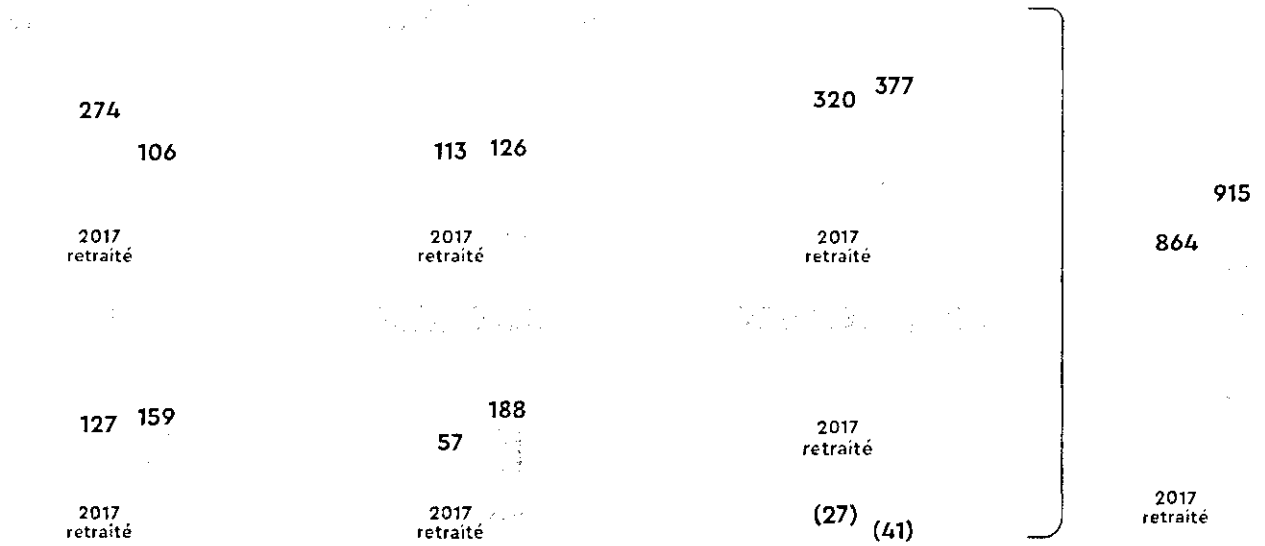
	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	
Résultat opérationnel courant	368	188	359	196	431	(31)	1 511
Retraitement des dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations							
• Dotations nettes aux amortissements	189	10	461	213	821	9	1 703
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	214	(2)	100	70	34	-	417
Retraitement des autres produits d'exploitation							
• Reprises des provisions et dépréciations non utilisées et autres	(280)	(35)	(745)	(9)	(18)		(487)
	491	**161**	**775**	**470**	**1 268**	**(21)**	**3 144**
Résultat opérationnel courant	**363**	**218**	**362**	**185**	**320**	**(42)**	**1 406**
Retraitement des dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations							
• Dotations nettes aux amortissements	214	12	407	173	782	8	1 596
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	146	19	88	54	13	10	330
Retraitement des autres produits d'exploitation							
• Reprises des provisions et dépréciations non utilisées et autres	(251)	(23)	(121)	(20)	(18)	(1)	(434)
	472	**226**	**736**	**392**	**1 097**	**(25)**	**2 898**
BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2018							
Goodwill	975		1 292	1 386	2 648		6 301
Coentreprises et entités associées	104	27	394	20	1	2 087[a]	2 633
Provisions non courantes	(826)	(86)	(804)	(41)	(278)	(33)	(2 068)
Provisions courantes	(647)	(31)	(271)	(20)	(2)	(24)	(995)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 652	70	563	117	44	(2 518)	2 928
Dettes financières non courantes	(1 028)	(17)	(533)	(127)	(1 255)	(2 120)	(5 080)
Dettes financières courantes	(11)	(6)	(58)	(12)	(62)	(1 104)	(1 253)
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	(493)	(285)	(488)	(6)	(4)	1 038	(238)
Instruments financiers – Couverture des dettes financières (actif/passif)	(1)		(1)		(1)	(11)	(14)
ENDETTEMENT FINANCIER NET/ EXCÉDENT FINANCIER NET[b]	**3 119**	**(238)**	**(517)**	**(28)**	**(1 278)**	**(4 715)**	**(3 657)**
BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2017 RETRAITÉ							
Goodwill	**457**		**1 131**	**1 149**	**2 648**		**5 385**
Coentreprises et entités associées	30	26	396	22		2 028[a]	2 502
Provisions non courantes	(729)	(95)	(884)	(39)	(272)	(39)	(2 058)
Provisions courantes	(529)	(44)	(278)	(16)		(18)	(885)
Endettement financier net au 31 décembre 2017 retraité :							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 310	88	680	495	58	(811)	4 820
Dettes financières non courantes	(511)	(19)	(126)	(232)	(993)	(3 910)	(5 791)
Dettes financières courantes	(5)	(18)	(40)	(6)	(40)	(627)	(736)
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	(385)	(137)	(80)			393	(209)
Instruments financiers – Couverture des dettes financières (actif/passif)			(1)		(1)	1	(1)
ENDETTEMENT FINANCIER NET/ EXCÉDENT FINANCIER NET[b]	**3 409**	**(86)**	**433**	**257**	**(976)**	**(4 954)**	**(1 917)**

	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	
Autres indicateurs financiers exercice 2018							
Capacité d'autofinancement (CAF)	399	215	792	414	1 303	8	3 131
CAF après coût de l'endettement financier net et impôts (i)	307	134	665	363	1 053	(34)	2 488
Acquisitions nettes de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (ii)	(201)	(8)	(288)	(204)	(865)	(7)	(1 573)
	106	**126**	**377**	**159**	**188**	**(41)**	**915**
Autres indicateurs financiers exercice 2017 retraité							
Capacité d'autofinancement (CAF)	484	194	764	372	980	17	2 811
CAF après coût de l'endettement financier net et impôts (i)	393	127	675	325	783	(17)	2 286
Acquisitions nettes de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (ii)	(119)	(14)	(355)	(198)	(726)	(10)	(1 422)
	274	**113**	**320**	**127**	**57**	**(27)**	**864**

(a) concerne Alstom pour 2 087 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 2 028 millions d'euros au 31 décembre 2017

(b) correspond à la contribution de niveau métier après maintien des comptes courants intra-groupe Bouygues Relais et Uniservice (l'annulation intra groupe de ceux-ci est réalisée en colonne Bouygues SA et autres)

Cash-flow libre



Les zones géographiques présentées ci-après représentent les zones où les immobilisations sont présentes au 31 décembre.

	France et DOM	Union européenne	Autres pays européens	Afrique	Asie Pacifique Océanie	Amériques	Moyen-Orient	
Immobilisations corporelles	5 600	363	165	126	168	1 016	4	7 432
Immobilisations incorporelles	2 057	17	3		2	119		2 198
Prix d'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles	1 778	74	33	62	68	160	1	2 178

	France et DOM	Union européenne	Autres pays européens	Afrique	Asie Pacifique Océanie	Amériques	Moyen-Orient	
Immobilisations corporelles	5 243	371	59	107	176	693	9	6 658
Immobilisations incorporelles	2 089	23	1	1	2	16		2 132
Prix d'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles	1 619	88	28	34	43	116	3	1 931

Note 17 Instruments financiers

Les tableaux ci-après présentent au 31 décembre 2018 la somme des encours notionnels de chaque type de produits utilisé, avec répartition par maturité résiduelle et par devise.

17.1 Couverture du risque de taux, du risque de change et du risque sur matières premières

17.1.1 Analyse par métier

	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	[illegible]	Tot... 31/12/201... retrait...
Achats à terme	419		306	38		2	76S	84...
Ventes à terme	421		110	9		1	541	43...
Swaps de change	46			8		1 159	1 213	78...
Swaps de taux[a]	11		57		800	503	1 371	1 16...
Dérivés de matières premières			1				1	...

(a) dont taux fixe payé 1 371 millions d'euros

7.1.2 Analyse par échéance et devise d'origine

	Date d'échéance				Devise d'origine				
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans		EUR	USD	HKD	CHF	Autres
Achats à terme	721	44		765	245	140	4	12	364
Ventes à terme	509	32		541	15	174	46	89	217
Swaps de change	1 213			1 213	16	223	536	128	310
Swaps de taux	813	13	545	1 371	1 311		3		57
Dérivés de matières premières	1			1	1				

	Devise d'origine						Couverture de juste valeur	Couverture de flux de trésorerie	Couverture d'investissements nets à l'étranger
Dérivés à l'actif	**EUR**	**USD**	**HKD**	**CHF**	**Autres**				
Achats à terme	1	4				5		5	
Ventes à terme		1			2	3		3	
Swaps de change	1				3	4	1	3	
Swaps de taux									
Dérivés de matières premières									
	2	**5**			**5**	**12**	**1**	**11**	

	Devise d'origine						Couverture de juste valeur	Couverture de flux de trésorerie	Couverture d'investissements nets à l'étranger
Dérivés au passif	**EUR**	**USD**	**HKD**	**CHF**	**Autres**				
Achats à terme	(6)				(3)	(9)		(9)	
Ventes à terme		(4)		(2)	(2)	(8)		(8)	
Swaps de change		(1)	(2)	(1)		(4)		(4)	
Swaps de taux	(14)				(12) [a]	(26)		(26)	
Options de taux *(caps, floors)*									
Dérivés de matières premières									
	(20)	**(5)**	**(2)**	**(3)**	**(17)**	**(47)**		**(47)**	
	(18)		**(2)**	**(3)**	**(12)**	**(35)** [b]	**1**	**(36)**	

(a) dont principalement GBP

(b) L'écart avec la valeur inscrite au bilan s'explique essentiellement chez Colas par la valeur de marché du swap de taux mis en place pour le contrat avec la Ville de Portsmouth pour (11) millions d'euros, qui est intégralement compensée par la valeur de marché du dérivé incorporé à la redevance fixe contractuelle payée par le client, soit 11 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 9 millions d'euros (respectivement (83) millions d'euros).

En cas de translation des cours des devises de +1,00 % de l'euro (et respectivement -1,00 %) par rapport aux autres devises, la valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers de couverture s'établirait à (36) millions d'euros (respectivement (34) millions d'euros).

Les calculs ont été effectués par le Groupe ou obtenus de contreparties bancaires avec lesquelles les instruments financiers ont été contractés.

Note 18 Engagements hors bilan

Cette note complète les informations communiquées en notes 3, 4 et 8 de l'annexe.

La présentation des engagements ci-après n'omet pas l'existence d'engagements hors bilan significatifs, selon les normes comptables en vigueur.

								Échéances			
		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	31/12/2017 retraité
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	89	4		85				6	73	10	67
Avals, cautions et garanties donnés	98	21		63	14			22	58	18	114
	187	**25**		**148**	**14**			**28**	**131**	**28**	**181**
Avals, cautions et garanties reçus	2		1				1	2			
	2		**1**				**1**	**2**			**1**
	185	**25**	**(1)**	**148**	**14**		**(1)**	**26**	**131**	**28**	**180**

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

	[illegible]	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Échéances À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	31/12/2017 retraité
Transport d'images	67				67			24	43		82
Réseau	2 630					2 630		192	757	1 681	1 687
Autres	197		3	124	70			73	31	93	655
TOTAL ENGAGEMENTS CONTRACTUELS DIVERS DONNÉS	**2 894**		**3**	**124**	**137**	**2 630**		**289**	**831**	**1 774**	**2 424**
Transport d'images	67				67			24	43		82
Réseau	2 630					2 630		192	757	1 681	1 687
Autres	197		3	124	70			73	31	93	655
TOTAL ENGAGEMENTS CONTRACTUELS DIVERS REÇUS	**2 894**		**3**	**124**	**137**	**2 630**		**289**	**831**	**1 774**	**2 424**
SOLDE NET											

Les principaux engagements contractuels divers concernent les prestations de services contractées auprès des propriétaires de pylônes (TDF, FPS et Cellnex) et des fournisseurs de fibres optiques FTTH chez Bouygues Telecom et l'exploitation de carrières (contrats de fortage) chez Colas. Ils augmentent de 470 millions d'euros sur l'exercice.

Les engagements contractuels donnés par Bouygues Telecom, 2 630 millions d'euros, sont en hausse nette de 765 millions d'euros principalement sur les contrats de prestations signés avec Cellnex en 2018. Ceux donnés par TF1 sont en baisse de 422 millions d'euros, principalement suite à l'acquisition en 2018 du groupe aufeminin qui figurait en engagements contractuels divers au 31 décembre 2017.

Les engagements relatifs aux contrats de location simple représentent les loyers futurs restant dus sur la durée raisonnablement certaine d'application des contrats. Cette durée peut comprendre la période de renouvellement des baux dont le Groupe compte exercer l'option. Les contrats de location concernés sont ceux engagés dans le cadre des activités courantes (terrains, constructions, matériels, etc.).

Ces engagements ne tiennent pas compte des contrats de location dont la valeur à neuf de l'actif sous-jacent est inférieure à cinq mille euros et ceux dont la durée raisonnablement certaine est inférieure à douze mois.

Les loyers sont actualisés en utilisant soit le taux implicite du contrat soit un taux marginal d'endettement, et n'incluent pas les loyers variables non basés sur un indice ou un taux.

Les engagements au 31 décembre 2017 ont été retraités en application des mêmes principes.

								Échéances		
	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Contrats de location simple										
Locations simples données	1 591	299	43	349	104	794	2	316	936	339
Locations simples reçues	1 591	299	43	349	104	794	2	316	936	339
Contrats de location simple nets										

	31/12/2017 retraité	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres
Locations simples données	**1 484**	**241**	**49**	**251**	**107**	**835**	**1**

Les engagements de 794 millions d'euros donnés dans le cadre de l'exploitation chez Bouygues Telecom concernent pour l'essentiel des baux commerciaux pour la location des immeubles et des terrains destinés à l'exploitation des sites techniques du réseau (dont loyers relatifs aux sites du réseau : 395 millions d'euros, loyers immobiliers et divers : 213 millions d'euros, fibres optiques et divers : 186 millions d'euros).

Les engagements relatifs aux contrats de location simple augmentent de 107 millions d'euros sur l'exercice principalement du fait des variations de périmètre chez Bouygues Construction et Colas (acquisition d'Alpiq Engineering Services, Miller McAsphalt, AW Edwards), de nouveaux contrats de location mis en place à la suite de la vente en décembre 2018 par Colas de locomotives en France et en Angleterre, ainsi que du contrat de location du nouveau siège de Colas.

							Échéances			
	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	31/12/2017 retraité
Location-financement	**45**		**42**		**3**		**13**	**29**	**3**	**1S**

Le montant des engagements de location-financement comptabilisés au bilan augmente de 30 millions d'euros. Cette variation nette résulte pour 28 millions d'euros des nouveaux engagements chez Colas essentiellement liés à l'acquisition de la société Miller McAsphalt.

Bouygues Telecom

Les autorisations d'utilisation de fréquences dans les bandes 800 MHz et 700 MHz attribuées à Bouygues Telecom pour une durée de vingt ans (en 2012 pour la bande 800 MHz et en 2015 pour la bande 700 MHz) comportent une obligation d'accueillir des MVNO[a], une obligation de couverture progressive de la population métropolitaine (98 % à douze ans et 99,6 % à quinze ans).

Les obligations de couverture portent notamment sur une zone de déploiement prioritaire définie par l'Arcep, qui devra être couverte simultanément par les fréquences 700 et les fréquences 800 (97,7 % à quinze ans), ainsi qu'une obligation de couverture dans chaque département (90 % à douze ans et 95 % à quinze ans).

L'autorisation d'utilisation de fréquences dans la bande 700 MHz introduit une obligation nouvelle visant à couvrir (90 % à quinze ans) les trains du quotidien.

[illegible]

L'autorisation d'utilisation de fréquences dans la bande 2 600 MHz attribuée à Bouygues Telecom pour une durée de vingt ans en 2011 comporte une obligation d'accueillir des MVNO, ainsi qu'une obligation de couverture progressive de la population métropolitaine (25 % à quatre ans, 60 % à huit ans et 75 % à douze ans).

Cette obligation de couverture peut être remplie par toutes autres fréquences dont est titulaire Bouygues Telecom. Aujourd'hui, en l'occurrence, cette obligation est remplie pour l'essentiel au moyen des fréquences 1 800 MHz de Bouygues Telecom réallouées à la 4G.

Autorisation de réutilisation des fréquences dans la bande 900 MHz, 1 800 MHz et 2 100 MHz neutre technologiquement

Le 12 janvier 2018, le gouvernement, l'Arcep et l'opérateur ont signé un accord (dit *New Deal Mobile*) visant à généraliser la couverture mobile de qualité pour l'ensemble des français. C'est ainsi l'objectif d'aménagement numérique du territoire qui a été retenu, en imposant aux opérateurs de fortes obligations de couverture, en contrepartie du renouvellement de leurs autorisations d'utilisation de fréquences dans les bandes 900 MHz, 1 800 MHz, et 2 100 MHz pour une durée de 10 ans.

Étant donné que les autorisations actuelles de Bouygues Telecom arrivaient à échéance respectivement en 2022 pour le 2 100 MHz et 2024 pour le 900 MHz et le 1 800 MHz, l'Arcep a, *via* la décision n° 2018-0680 du 3 juillet 2018, modifié les autorisations d'utilisation de fréquences actuelles pour y intégrer les nouvelles obligations de déploiements. Elle a par la suite, dans le cadre de la décision n° 2018-1390 du 15 novembre 2018, acté du renouvellement des fréquences 900 MHz, 1 800 MHz et 2 100 MHz pour une durée de 10 ans. Bouygues Telecom se voit donc être titulaire de l'autorisation d'utiliser les fréquences 900 MHz et 1 800 MHz jusqu'au 8 décembre 2034 et les fréquences 2 100 MHz jusqu'au 11 décembre 2032. L'ensemble des bandes de fréquences est désormais neutre technologiquement et peut donc être utilisé indépendamment pour la 2G/3G/4G.

Les obligations de couverture imposées à Bouygues Telecom dans le cadre de ces décisions d'utilisation de fréquences dans les bandes 900 MHz, 1 800 MHz et 2 100 MHz sont :

- participer au dispositif de couverture ciblée permettant d'accroître la couverture du territoire métropolitain : 5 000 nouvelles zones à couvrir avec au maximum 600 en 2018, 700 en 2019, 800 en 2020, 2021 et 2022 puis 600 au-delà jusqu'à atteinte des 5 000. Sur ces 5 000 zones, une partie sera réalisée en partage de réseaux actives entre les quatre opérateurs, et une partie en partage de réseau passif à deux ou trois opérateurs ;
- généraliser la 4G sur l'ensemble des sites du réseau : 100 % des sites existants au plus tard le 31 décembre 2020, sauf pour les sites du programme "Zones Blanches centre-bourg" dont 75 % doivent être passés en 4G au plus tard le 31 décembre 2020 et 100 % au plus tard le 31 décembre 2022 ;
- couvrir 99,6 % de la population métropolitaine en bonne couverture au plus tard le 9 décembre 2027 puis 99,8 % de la population métropolitaine au plus tard le 9 décembre 2031 ;
- couvrir les Axes Routiers Prioritaires à l'extérieur des véhicules au plus tard le 31 décembre 2020 ;
- couvrir les Axes Routiers Prioritaires à l'intérieur des véhicules au plus tard le 9 octobre 2025 ;
- couvrir 90 % des voies du réseau ferré régional au plus tard le 31 décembre 2025 ;
- mettre en service la voix et SMS sur wifi sur le coeur de réseau au plus tard le 31 décembre 2018 et permettre au client ayant un terminal et une offre compatible d'activer la voix sur wifi au plus tard le 31 décembre 2018, puis le SMS sur wifi au plus tard le 1er octobre 2019 ;
- commercialiser, au plus tard le 31 décembre 2018, une offre permettant à des entreprises ou personnes publiques d'avoir accès à la couverture *indoor* des réseaux des autres opérateurs soumis à la même obligation (Free, Orange, SFR) ;
- fournir un service d'accès fixe à Internet à très haut débit sur tout ou partie du réseau au plus tard le 1er juillet 2018.

Zones blanches

La loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques prévoit une extension du programme zones blanches initié en 2004 à de nouvelles communes ne bénéficiant à ce jour d'aucune couverture sur leur centre-bourg et la résorption des zones blanches résiduelles identifiées par les lois de 2004 et 2008. D'autre part, la loi crée un nouveau dispositif ayant pour objectif de couvrir des zones d'activité économique, des zones touristiques ou des équipements publics ayant un intérêt économique et qui ne sont accessibles par aucun réseau aujourd'hui. Pour ces deux dispositifs, les collectivités territoriales mettent à disposition des opérateurs les points hauts supports d'antennes.

Un contrat signé par les quatre opérateurs de réseaux mobiles en février 2016 prévoit la participation équitable de ces derniers à la résorption des zones blanches résiduelles et à l'extension du programme initial. Lors du troisième Comité interministériel aux ruralités de 2016 les opérateurs mobiles se

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

sont engagés à étendre à 1 300 sites le dispositif de zones prioritaires précédemment défini. Une nouvelle convention a été signée en février 2017.

L'avancement au 31 décembre 2018 de Bouygues Telecom pour la part lui incombant était conforme aux délais fixés par la loi et aux objectifs de calendrier rappelés par l'Arcep.

Dans le cadre du *New Deal*, l'ensemble des remontées de collectivités des zones qui ne seraient pas couvertes par un ou plusieurs opérateurs seront désormais traitées dans le cadre du dispositif de couverture ciblée. Concernant les sites existants du programme "Zones Blanches centre-bourg", également dans le cadre du *New Deal*, Bouygues Telecom doit généraliser la 4G sur ces sites, avec 75 % des sites d'ici fin 2020 et 100 % d'ici fin 2022.

Néant.

Note 19 Engagements envers le personnel et participation au capital

19.1

		2017
Cadres	23 358	22 335
Agents de maîtrise et employés	19 749	19 417
Compagnons	24 757	24 987
SOUS-TOTAL EFFECTIF FRANCE	**67 863**	**66 739**
Effectifs contrats expatriés et contrats locaux	58 552	53 097
	126 416	**119 836**

Les effectifs sont en hausse principalement en relation avec les acquisitions de l'exercice.

	31/12/2017 retraité	Flux 2018	
Indemnités de fin de carrière (IFC)	517	11	528
Médailles du travail et autres	153	(10)	143
Autres avantages post-emploi (pensions)	102	46	148
	772	**47**	**819**

Ces engagements font l'objet de provisions enregistrées en passif non courant.

19.3.1 Régimes à cotisations définies

		2017 retraité
Montants comptabilisés en charges	(1 890)	(1 774)

Les cotisations définies présentées ci-avant comprennent les cotisations versées :

- aux caisses d'assurance-maladie et mutuelles ;
- aux caisses de retraite (régime obligatoire et régimes complémentaires) ;
- aux caisses d'assurance chômage.

19.3.2 Régimes à prestations définies

	Indemnités de fin de carrière		Pensions		Total	
		31/12/2017 retraité		31/12/2017 retraité		31/12/2017 retraité
Valeur actualisée des obligations	534	524	536	498	1 070	1 022
Juste valeur des actifs du régime (fonds dédiés)	(6)	(7)	(388)	(396)	(394)	(403)
	528	**517**	**148**	**102**	**676**	**619**
Ratio : fonds dédiés/valeur actualisée des obligations			72 %	80 %		

	Indemnités de fin de carrière		Pensions	
		2017 retraité		2017 retraité
	517	**501**	**102**	**113**
Coût des services rendus	24	23	11	3
Charges d'intérêt	7	8	1	1
	31	**31**	**12**	**4**
Reprises utilisées	(26)	(27)	(5)	(2)
Écarts de conversion et changements de périmètre	(15)	(1)	76 [a]	(4)
Écarts actuariels comptabilisés dans les capitaux propres	21	14	(39)	(10)
Virement de rubriques et autres mouvements		(1)	2	1
	528	**517**	**148**	**102**

(a) concerne pour l'essentiel les engagements d'Alpiq Engineering Services

19.3.2.2 Répartition par métier au 31 décembre 2018

	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	
Charges/(produits) au compte de résultat liés à la variation de la provision pour indemnités de fin de carrière, net de reprises	(2)		2		4	1	5
Charges/(produits) au compte de résultat liés à la variation de la provision sur pensions, net de reprises	(5)		12				7
Provisions non courantes (bilan) :							
• indemnités de fin de carrière	186	19	198	41	64	20	528
• pensions	78 [a]		70				148

(a) concerne pour l'essentiel les engagements d'Alpiq Engineering Services

	France et DOM	Union européenne	Autres pays européens	Afrique	Amériques	Asie Pacifique	Moyen-Orient	
Charges/(produits) au compte de résultat liés à la variation de la provision pour indemnités de fin de carrière, net de reprises	6			(1)				5
Charges/(produits) au compte de résultat liés à la variation de la provision sur pensions, net de reprises	10	(2)			(1)			7
Provisions non courantes (bilan) :								
indemnités de fin de carrière	519	1		5	2	1		528
pensions	3	133			12			148

		2017
Taux d'actualisation [a]	2,10 % (iBoxx A10+)	1,50 % (iBoxx A10+)
Table de survie	INSEE	INSEE
Âge de départ en retraite (selon les métiers) :		
Cadres	62/65 ans	62/65 ans
Etams/compagnons	62/65 ans	62/65 ans
Augmentation future des salaires (selon activité) [b]	1 à 2,8 %	1 à 2,8 %

(a) Une hausse de 10 points de base du taux d'actualisation entraînerait une diminution des engagements de 45 millions d'euros au 31 décembre 2018. Selon les principes comptables Groupe, ces écarts actuariels auraient été comptabilisés directement en capitaux propres.

(b) taux d'inflation inclus

Stock-options

Le nombre total d'options pouvant effectivement être exercées s'élève à 6 514 483.

Cours de Bourse au 31 décembre 2018 : 31,34 euros

Date d'attribution	Solde au 31/12/2018	Date minimale d'exercice normal	Date minimale d'exercice PEE	Cours de levée en euros	Nombre d'options effectivement exerçables
13/06/2012	821 858	14/06/2016	14/06/2013	20,11	821 858
28/03/2013	1 243 399	29/03/2017	29/03/2014	22,28	1 243 399
27/03/2014	2 152 109	28/03/2018	28/03/2015	30,32	2 152 109
28/05/2015	2 162 491	29/05/2017	29/05/2016	37,11	
30/05/2016	2 297 117	31/05/2018	31/05/2017	29,00	2 297 117
01/06/2017	2 501 350	02/06/2019	02/06/2018	37,99	
01/06/2018	2 570 700	02/06/2020	02/06/2019	41,57	
TOTAL	**13 749 024**				**6 514 483**

Pour être effectivement exerçables les options doivent remplir deux conditions :

- être juridiquement exerçables au 31 décembre 2018, soit par exercice normal (deux ou quatre ans après la date d'attribution du plan), soit par exercice partiel anticipé dans le cadre du PEE ;
- être économiquement exerçables au 31 décembre 2018 : pour qu'une option soit économiquement exerçable, son prix d'exercice doit être inférieur au cours de clôture au 31 décembre 2018 (dernier cours coté de l'exercice), soit 31,34 euros.

Note 20 Informations sur les parties liées et les avantages des organes d'administration et de direction

	Charges		Produits		Créances		Dettes	
		2017 retraité		2017 retraité		31/12/2017 retraité		31/12/2017 retraité
Parties liées en amont	6	5						
Activités conjointes	131	117	289	334	265	260	301	268
Coentreprises et entités associées	35	31	151	130	243	145	69	29
Autres parties liées	34	48	124	88	63	91	42	51
TOTAL	**206**	**201**	**564**	**552**	**571**	**496**	**412**	**348**
Échéances								
• Moins d'un an					518	457	408	345
• Un à cinq ans					27	22	4	3
• Plus de cinq ans					26	17		
dont dépréciation pour créances douteuses (sociétés non consolidées pour l'essentiel)					72	71		

Identité des parties liées :

- parties liées en amont : SCDM (société contrôlée par Martin et Olivier Bouygues) ;
- activités conjointes : principalement des sociétés en participation de travaux ;
- coentreprises et entités associées : notamment les transactions avec des sociétés concessionnaires, des sociétés de carrières et Alstom ;
- autres parties liées : essentiellement les 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)

Rémunérations directes : elles s'élèvent, au titre de 2018, pour les principaux dirigeants (membres du comité de direction générale du Groupe présents au 31 décembre 2018) à 17 628 472 euros dont 7 024 072 euros de rémunération de base, 10 604 400 euros de rémunération variable payée en 2019 et liée aux performances réalisées en 2018. Les jetons de présence de l'exercice au titre de leurs mandats chez Bouygues SA et dans ses filiales diverses s'élèvent à 352 456 euros.

Par ailleurs, les jetons de présence alloués aux administrateurs non dirigeants au titre de leurs mandats chez Bouygues SA et dans ses filiales diverses s'élèvent à 683 977 euros.

Avantages à court terme : néant.

Avantages postérieurs à l'emploi : les membres du comité de direction générale bénéficient d'un régime de retraite additive de 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le régime. Cette retraite additionnelle annuelle est plafonnée à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. Ce régime complémentaire a été externalisé auprès d'une compagnie d'assurance. La contribution versée en 2018 au fonds des actifs constitué par la compagnie d'assurance s'est élevée à 4 000 000 euros.

Avantages à long terme : néant.

Indemnités de fin de contrat : la provision correspondant aux indemnités de fin de carrière a été augmentée de 765 867 euros pour les membres du comité de direction générale présents au 31 décembre 2018.

Paiement en actions : le nombre de titres attribués le 1er juin 2018 (stock-options) aux membres du comité de direction générale est de 320 000 au prix d'exercice de 41,567 euros. La date minimale d'exercice est le 2 juin 2020. La charge comptabilisée en 2018 ressort à 172 837 euros.

Note 21 Informations complémentaires sur le tableau de flux de trésorerie et variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues SA et autres	
Trésorerie	155	(1)	(78)	(64)	(1)	11
Stocks	8	(39)	(64)	(4)		(99)
Clients et comptes rattachés	(111)	(50)	20	(34)		(175)
Actifs sur contrats clients	(111)		(26)			(137)
Autres créances courantes	(190)	35	(114)	(16)		(285)
Actifs non courants (hors *goodwill*)	(161)	56	(465)	(51)	7	(614)
Goodwill	(508)		(162)	(237)		(907)
Fournisseurs et comptes rattachés	16	(5)	48	21		80
Passifs sur contrats clients	36		(21)			15
Autres passifs courants	455	(29)	63	24	(6)	507
Dettes financières non courantes et courantes	(17)	29	6	16		34
Provisions non courantes	89		(58)			31
Impôts non courants	9	2	53	20		84
	(330)	**(2)**	**(798)**	**(325)**		**(1 455)**
Trésorerie des sociétés acquises ou cédées	(155)	1	78	64	1	(11)
Dettes nettes sur activités consolidées	(1)	(2)	3		(1)	(1)
	(486)	**(3)**	**(717)**	**(261)**		**(1 467)**

Les acquisitions et cessions de la période concernent principalement :

- Bouygues Construction : acquisitions du groupe Alpiq Engineering Services (Suisse), de AW Edwards (Australie) et cession de Asia World Expo (Hong-Kong), d'Axione, d'IEC Hong-Kong LTD ;
- Colas : acquisitions du groupe Miller McAsphalt (Canada), du groupe Alpiq Engineering Services (Suisse), de Top Coat Asphalt (Australie) et acquisitions des activités SERB, ASA (USA) et de CMGO (France) ;
- TF1 : acquisition du groupe aufeminin, Doctissimo, Gamned!.

Au 31 décembre 2018, l'activité d'étanchéité de Colas (Smac) est classée en "Actifs ou activités détenus en vue de la vente" et "Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente" (note 1.2 de l'annexe).

Trésorerie active	4
Stocks	43
Clients et créances	216
Actifs non courants (hors *goodwill*)	59
Goodwill	10
	332
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	5
Fournisseurs et dettes courantes	247
Dettes financières non courantes et courantes	7
Provisions non courantes	66
Impôts non courants	
	325
Valeur des capitaux propres	**7**

(a) tableau des flux de trésorerie :

Trésorerie d'ouverture au 01/01/2018	9
- flux liés à l'activité	(5)
- flux liés aux investissements	(3)
- flux liés au financement	(2)
Trésorerie de clôture au 31/12/2018	(1)

[illegible]

La variation du besoin en fonds de roulement tient compte des variations relatives aux provisions courantes comptabilisées au bilan.

	[illegible]	2017 retraité
Actif		
Stocks/Programmes/Droits de diffusion	(232)	(40)
Avances et acomptes versés sur commandes	(58)	(46)
Clients et comptes rattachés	(314)	(456)
Actifs sur contrats clients	(47)	(214)
Autres créances courantes et actifs financiers courants	263	(165)
SOUS-TOTAL	**(388)**	**(921)**
Passif		
Fournisseurs et comptes rattachés	(161)	386
Passifs sur contrats clients	691	(90)
Provisions courantes	21	(64)
Autres dettes courantes et passifs financiers courants	(558)	173
SOUS-TOTAL	**(7)**	**405**
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ À L'ACTIVITÉ [a]	**(395)**	**(516)**

(a) Actif/Passif : diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

[1]Le décaissement d'impôt sur les sociétés figurant dans le tableau de flux de trésorerie a été retraité pour l'année 2017 pour en exclure les variations liées aux crédits d'impôt qui sont désormais présentés au sein de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité.

Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes

Le tableau suivant présente les honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau en charge des contrôles des comptes consolidés de Bouygues et de ses sociétés consolidées et qui figurent au compte de résultat consolidé de l'exercice 2018 (en milliers d'euros).

	Réseau Mazars				Réseau EY				Autres réseaux[a]				Total	
	Montant (hors taxes)		%	%	Montant (hors taxes)		%	%	Montant (hors taxes)		%	%		
	2017	2017 retraité		2017 retraité	2017	2017 retraité		2017 retraité	2017	2017 retraité		2017 retraité	2017	2017 retraité
A – Audit														
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes annuels et consolidés	(8 525)	(6 962)	96 %	93 %	(5 876)	(5 110)	87 %	89 %	(4 957)	(5 418)	44 %	80 %	(19 358)	(17 490)
Bouygues SA	(252)	(262)			(252)	(263)							(504)	(525)
Filiales intégrées	(8 273)	(6 700)			(5 624)	(4 847)			(4 957)	(5 418)			(18 854)	(16 965)
Missions accessoires	(271)	(390)	4 %	5 %	(681)	(524)	10 %	9 %	(1 844)	(323)	16 %	5 %	(2 796)	(1 237)
Bouygues SA	(23)	(22)			(242)	(91)							(265)	(113)
Filiales intégrées	(248)	(368)			(439)	(433)			(1 844)	(323)			(2 531)	(1 124)
SOUS-TOTAL	**(8 796)**	**(7 352)**	**100 %**	**100 %**	**(6 557)**	**(5 634)**	**97 %**	**98 %**	**(6 801)**	**(5 741)**	**60 %**	**85 %**	**(22 154)**	**(18 727)**
B – Autres prestations														
Juridique, fiscal, social	(15)	(1)	0 %	0 %	(191)	(93)	3 %	2 %	(4 429)	(929)	38 %	13 %	(4 635)	(1 025)
Autres	(29)		0 %						(161)	(88)	2 %	2 %	(190)	(88)
SOUS-TOTAL	**(44)**	**(1)**	**0 %**	**0 %**	**(191)**	**(95)**	**3 %**	**2 %**	**(4 590)**	**(1 017)**	**41 %**	**15 %**	**(4 825)**	**(1 113)**
	(8 840)	**(7 353)**	**100 %**	**100 %**	**(6 748)**	**(5 729)**	**100 %**	**100 %**	**(11 391)**	**(6 758)**	**100 %**	**100 %**	**(26 979)**	**(19 840)**

(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 (principalement KPMG chez Colas).

Les missions accessoires ainsi que les autres prestations présentées dans ce tableau pour le Réseau Mazars et EY représentent les services autres que la certification des comptes. Ils sont principalement constitués d'attestations ou de missions de procédures convenues portant sur les données financières, de diligences dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière, d'acquisitions ou de revues de l'application de nouvelles normes comptables.

Les missions accessoires et les autres prestations réalisées par les autres réseaux concernent principalement les travaux réalisés par KPMG chez Colas dans le cadre de l'acquisition de Miller McAsphalt et de la cession de Smac, ainsi que chez Bouygues Construction dans le cadre des acquisitions d'Alpiq Engineering Services et AW Edwards.

Note 23 Impacts liés à la première application des normes IFRS 15 "produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients" et IFRS 9 "instruments financiers"

Cette note présente les effets de l'application des normes IFRS 15 et IFRS 9 sur les états financiers du Groupe, ainsi que les principaux indicateurs de performance.

La norme IFRS 15 est appliquée par le Groupe depuis le 1er janvier 2018, avec application rétrospective et présentation d'un exercice comparatif. L'application de la norme IFRS 15 se traduit par une augmentation des capitaux propres au 31 décembre 2016 de 228 millions d'euros nets d'impôts différés. Les impacts sur le bilan au 31 décembre 2016 et les états financiers au 31 décembre 2017 sont présentés ci-après.

Les principaux retraitements résultant de l'application de la norme IFRS 15 concernent :

- Les activités de construction (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas), et plus particulièrement Bouygues Immobilier, notamment sur les contrats de type VEFA (vente en l'état futur d'achèvement). Si le principe de dégagement du chiffre d'affaires et de marge "à l'avancement" n'est pas remis en cause, le calcul de l'avancement du chantier (Logement et Immobilier d'entreprise) intègre désormais les coûts liés aux terrains, entraînant une constatation de chiffre d'affaires et de marge plus importante en début de contrat par rapport à la pratique antérieure. Ce retraitement se traduit par une augmentation des capitaux propres au 31 décembre 2016 de 64 millions d'euros, nets d'impôts différés.

  Pour Bouygues Construction et Colas, le mode de reconnaissance du chiffre d'affaires "à l'avancement" est conforme aux dispositions d'IFRS 15.

- Bouygues Telecom, suite à l'identification de deux obligations de performance sur les offres Entreprises et Grand Public du fait des offres combinant abonnement et acquisition subventionnée d'un terminal qu'il convient de séparer. Avec IFRS 15, la répartition du chiffre d'affaires entre le terminal vendu et la prestation de service, ainsi que le rythme de reconnaissance sont modifiés. La prise en compte accélérée du chiffre d'affaires sur la vente de terminaux se traduit par la reconnaissance d'une créance client au bilan pour la différence entre le prix payé par le client lors de la souscription et le prix de la transaction retenu. Cet actif sera repris sur la durée de vie moyenne du contrat. On peut citer également certains coûts d'obtention et d'exécution des contrats précédemment comptabilisés en charges de période ou immobilisés, qui, en IFRS 15, sont activés au bilan dans les rubriques "Actifs sur contrats clients" et "Passifs sur contrats clients" lors de la conclusion des contrats pour ensuite passer en charges d'exploitation sur la durée de vie moyenne de ces derniers. Ces différents retraitements se traduisent par une augmentation des capitaux propres au 31 décembre 2016 de 165 millions d'euros, nets d'impôts différés.

- TF1, pour lequel les changements relatifs à la comptabilisation des mandats de commercialisation, et la date de reconnaissance du chiffre d'affaires généré par la vente de droits, notamment TV et SVOD[a], sont sans incidence significative.

Les dispositions de la norme IFRS 9 sur le classement, l'évaluation et la dépréciation des instruments financiers sont appliquées par le Groupe depuis le 1er janvier 2018 de manière rétrospective, sans ajustement des comparatifs, lors de la première application. Quant aux dispositions spécifiques à la comptabilité de couverture, le Groupe les applique également depuis le 1er janvier 2018, avec une approche prospective conformément aux dispositions édictées par IFRS 9. L'application de la norme IFRS 9 se traduit par une diminution des capitaux propres au 31 décembre 2017 de 19 millions d'euros nets d'impôts différés, majoritairement chez Colas sur la comptabilisation des dépréciations clients sur la base des pertes attendues.

Les principaux retraitements résultant de l'application de la norme IFRS 9 au 31 décembre 2017 concernent :

- les titres de participation non consolidés évalués à la juste valeur et dont les variations sont enregistrées dans les capitaux propres ou en résultat suivant l'option retenue titre par titre ;
- les dépréciations de créances commerciales qui sont basées sur les pertes attendues.

La finalisation des travaux de transition a confirmé les impacts au compte de résultat présentés dans la note 23 des états financiers consolidés au 31 décembre 2017 et a conduit à quelques reclassements opérés sur les bilans des périodes intermédiaires, au sein des rubriques affectant le besoin en fonds de roulement lié à l'activité. Enfin, les capitaux propres au 31 décembre 2017 après application d'IFRS 9 et IFRS 15 s'élèvent à 10 416 millions d'euros, contre 10 409 millions d'euros présentés dans la note 23 des états financiers consolidés au 31 décembre 2017. L'écart résulte de la finalisation du chantier IFRS 9.

L'UGT Bouygues Telecom a fait l'objet de tests de dépréciation tenant compte respectivement de l'application de la norme IFRS 15 au 31 décembre 2016 et des normes IFRS 9 et IFRS 15 au 31 décembre 2017. Ceux-ci ne remettent pas en cause les conclusions énoncées dans la note 2.7.4.1 de l'annexe aux comptes du Groupe au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2017.

(a) *subscription video on demand*, en français "vidéo à la demande avec abonnement" (permet d'accéder à un catalogue en illimité moyennant abonnement mensuel)

Bilan

Actif	31/12/2016 Publié	Activités de construction*	Bouygues Telecom	TF1 et autres	Total impacts IFRS 15	31/12/2016 Retraité
Immobilisations corporelles	6 566		(154)		(154)	6 412
Immobilisations incorporelles	2 180					2 180
Goodwill	5 367					5 367
Coentreprises et entités associées	2 429					2 429
Autres actifs financiers non courants	523					523
Impôts différés actifs et créances fiscales non courants	367	(19)			(19)	348
ACTIF NON COURANT	**17 432**	**(19)**	**(154)**		**(173)**	**17 259**
Stocks	2 955	(191)			(191)	2 764
Avances et acomptes versés sur commandes	395					395
Clients et comptes rattachés	6 367	(777)	229		(548)	5 819
Actifs sur contrats clients		1 128	311		1 439	1 439
Actifs d'impôt (exigible)	285					285
Autres créances courantes	2 509	(19)			(19)	2 490
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 749					4 749
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	17					17
Autres actifs financiers courants	24					24
ACTIF COURANT	**17 301**	**141**	**540**		**681**	**17 982**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente	121					121
	34 854	**122**	**386**		**508**	**35 362**

(a) regroupe Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas

Capitaux propres et passif	31/12/2016 Publié	Activités de construction[a]	Bouygues Telecom	TF1 et autres	Total impacts IFRS 15	31/12/2016 Retraité
Capital social	355					355
Primes et réserves	6 925	64	149		213	7 138
Réserve de conversion	126					126
Actions propres détenues						
Résultat consolidé	732					732
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	**8 140**	**64**	**149**		**213**	**8 353**
Participations ne donnant pas le contrôle	1 280		16	(1)	15	1 295
CAPITAUX PROPRES	**9 420**	**64**	**165**	**(1)**	**228**	**9 648**
Dettes financières non courantes	6 180					6 180
Provisions non courantes	2 199	(21)			(21)	2 178
Impôts différés passifs et dettes fiscales non courants	159	15	118		133	292
PASSIF NON COURANT	**8 538**	**(6)**	**118**		**112**	**8 650**
Avances et acomptes reçus sur commandes	1 010	(1 002)	(5)	(3)	(1 010)	
Dettes financières courantes	265					265
Impôts courants	109					109
Fournisseurs et comptes rattachés	7 140	124			124	7 264
Passifs sur contrats clients		3 221	210	17	3 448	3 448
Provisions courantes	1 002		(8)		(8)	994
Autres passifs courants	7 159	(2 279)	(94)	(13)	(2 386)	4 773
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	168					168
Instruments financiers – Couverture des dettes financières	19					19
Autres passifs financiers courants	24					24
PASSIF COURANT	**16 896**	**64**	**103**	**1**	**168**	**17 064**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente						
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**34 854**	**122**	**386**		**508**	**35 362**
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)/ EXCEDENT FINANCIER NET (+)	**(1 866)**					**(1 866)**

(a) regroupe Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas

Bilan

Actif	31/12/2017 Publié	Activités de construction[a]	Bouygues Telecom	TF1 et autres	Total impacts IFRS 15	Impacts IFRS 9	31/12/2017 Retraité
Immobilisations corporelles	6 858		(199)	(1)	(200)		6 658
Immobilisations incorporelles	2 132						2 132
Goodwill	5 385						5 385
Coentreprises et entités associées	2 502						2 502
Autres actifs financiers non courants	563			(1)	(1)	6	568
Impôts différés actifs et créances fiscales non courants	337	(14)			(14)		323
ACTIF NON COURANT	**17 777**	**(14)**	**(199)**	**(2)**	**(215)**	**6**	**17 568**
Stocks	3 037	(215)			(215)		2 822
Avances et acomptes versés sur commandes	432						432
Clients et comptes rattachés	6 732	(812)	233		(579)	(23)	6 130
Actifs sur contrats clients		1 194	376		1 570		1 570
Actifs d'impôt (exigible)	331						331
Autres créances courantes	2 581	(21)		2	(19)		2 562
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 820						4 820
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	15						15
Autres actifs financiers courants	15						15
ACTIF COURANT	**17 963**	**146**	**609**	**2**	**757**	**(23)**	**18 697**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente	38						38
	35 778	**132**	**410**		**542**	**(17)**	**36 303**

(a) regroupe Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas

Capitaux propres et passif	31/12/2017 Publié	Activités de construction [a]	Bouygues Telecom	TF1 et autres	Total impacts IFRS 15	Impacts IFRS 9	31/12/201 Retrait
Capital social	366						36
Primes et réserves	7 488	64	149		213	(23)	7 67
Réserve de conversion	(68)						(68
Actions propres détenues							
Résultat consolidé	1 085	1	(4)		(3)		1 08
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	**8 851**	**65**	**145**		**210**	**(23)**	**9 03**
Participations ne donnant pas le contrôle	1 359		15		15	4	1 37
CAPITAUX PROPRES	**10 210**	**65**	**160**		**225**	**(19)**	**10 41**
Dettes financières non courantes	5 788					3	5 79
Provisions non courantes	2 085	(27)			(27)		2 05
Impôts différés passifs et dettes fiscales non courants	147	20	113		133	(1)	27
PASSIF NON COURANT	**8 020**	**(7)**	**113**		**106**	**2**	**8 12**
Avances et acomptes reçus sur commandes	1 101	(1 093)	(4)	(4)	(1 101)		
Dettes financières courantes	736						73
Impôts courants	115						11
Fournisseurs et comptes rattachés	7 349	140			140		7 48
Passifs sur contrats clients		2 895	266	23	3 184		3 18
Provisions courantes	889	1	(5)		(4)		88
Autres passifs courants	7 109	(1 869)	(120)	(19)	(2 008)		5 10
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	209						20
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	16						1
Autres passifs financiers courants	24						2
PASSIF COURANT	**17 548**	**74**	**137**		**211**		**17 75**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente							
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**35 778**	**132**	**410**		**542**	**(17)**	**36 30**
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)/ EXCÉDENT FINANCIER NET (+)	**(1 914)**					**(3)**	**(1 917**

(a) regroupe Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas

Compte de résultat

	2017 Publié	Activités de construction[a]	Bouygues Telecom	TF1 et autres	Total impacts IFRS 15	2017 Retraité
	32 904	**37**	**(26)**	**8**	**19**	**32 923**
Autres produits de l'activité	150					150
Achats consommés	(15 287)	(16)			(16)	(15 303)
Charges de personnel	(7 336)					(7 336)
Charges externes	(7 280)		(39)	(8)	(47)	(7 327)
Impôts et taxes	(668)	(1)		1		(668)
Dotations nettes aux amortissements	(1 655)		59		59	(1 596)
Dotations aux provisions et dépréciations nettes de reprises utilisées	(330)					(330)
Variations des stocks de production et de promotion immobilière	85	(25)			(25)	60
Autres produits d'exploitation	1 672		(3)	(1)	(4)	1 668
Autres charges d'exploitation	(835)					(835)
	1 420	**(5)**	**(9)**		**(14)**	**1 406**
Autres produits opérationnels	233					233
Autres charges opérationnelles	(120)					(120)
	1 533	**(5)**	**(9)**		**(14)**	**1 519**
Produits financiers	25					25
Charges financières	(251)					(251)
	(226)					**(226)**
Autres produits financiers	113					113
Autres charges financières	(75)					(75)
Impôt	(303)		4		4	(299)
Quote-part de résultat net des coentreprises et entités associées	163	6			6	169
	1 205	**1**	**(5)**		**(4)**	**1 201**
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente						
RÉSULTAT NET	**1 205**	**1**	**(5)**		**(4)**	**1 201**
	1 085	**1**	**(4)**		**(3)**	**1 082**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	120		(1)		(1)	119
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION (EN EUROS)	**3,03**					**3,02**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)	**3,01**					**3,00**
EBITDA	**2 968**	**(5)**	**(65)**		**(70)**	**2 898**

a) regroupe Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas

Tableau des flux de trésorerie

	2017 Publié	Activités de construction[a]	Bouygues Telecom	TF1 et autres	Total impacts IFRS 15	2017 Retraité
A – FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ						
Résultat net des activités poursuivies	1 205		(5)		(4)	1 201
Retraitements :						
Quote-part de résultat revenant aux coentreprises et entités associées nette des dividendes reçus	(87)	(6)			(6)	(93)
Dividendes des sociétés non consolidées	(19)					(19)
Dotations (reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes	1 638		(59)		(59)	1 579
Plus et moins values de cessions d'actifs	(367)					(367)
Charges calculées diverses	(15)					(15)
CAF après coût de l'endettement financier net/ produit de l'excédent financier net et impôt	**2 355**	**(5)**	**(64)**		**(69)**	**2 286**
Reclassement du coût de l'endettement financier net/produit de l'excédent financier net	226					226
Retraitement de l'impôt y compris provisions pour risques fiscaux	303		(4)		(4)	299
Capacité d'autofinancement (CAF)	**2 884**	**(5)**	**(68)**		**(73)**	**2 811**
Impôts décaissés	(236)					(236)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité y compris dépréciation et provisions courantes	(484)	5	(36)	(1)	(32)	(516)
[illegible] PAR L'ACTIVITÉ	**2 164**		**(104)**	**(1)**	**(105)**	**2 059**
B – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT						
Prix d'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles	(2 036)		104	1	105	(1 931)
Prix de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	509					509
Dettes nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles	6					6
Prix d'acquisition des titres non consolidés et autres titres immobilisés	(43)					(43)
Prix de cession des titres non consolidés et autres titres immobilisés	33					33
Dettes nettes sur titres non consolidés et autres titres immobilisés	65					65
Prix d'acquisition des activités consolidées	(191)					(191)
Prix de cession des activités consolidées	121					121
Dettes nettes sur activités consolidées	(2)					(2)
Autres variations de périmètre : trésorerie des sociétés acquises ou cédées	(9)					(9)
Autres flux liés aux opérations d'investissements : var. prêts, dividendes reçus sociétés non consolidées	(39)					(39)
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	**(1 586)**		**104**	**1**	**105**	**(1 481)**
C – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT						

	2017 Publié	Activités de construction[a]	Bouygues Telecom	TF1 et autres	Total impacts IFRS 15	2017 Retraité
Augmentations (réductions) de capital versées par les actionnaires et par les participations ne donnant pas le contrôle, et autres opérations entre actionnaires	326					326
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(568)					(568)
Dividendes versés par les activités consolidées aux participations ne donnant pas le contrôle	(38)					(38)
Variation des dettes financières courantes et non courantes	123					123
Coût de l'endettement financier net/ produit de l'excédent financier net	(226)					(226)
Autres flux liés aux opérations de financement	21					21
	(362)					**(362)**
D – INCIDENCE DES VARIATIONS DES COURS DES DEVISES	**(187)**					**(187)**
VARIATIONS DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C + D)	**29**					**29**
	4 581					**4 581**
Flux nets	29					29
Flux non monétaires	1					1
	4 611					**4 611**
	828	**(5)**	**40**	**1**	**36**	**864**

(a) Le groupe Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas

Note 24 Impacts liés à la première application de la norme IFRS 16 "contrats de location" et de l'interprétation IFRIC 23 "incertitude relative aux traitements fiscaux"

Cette note présente les effets de la première application de la norme IFRS 16 et de l'interprétation IFRIC 23 sur les états financiers du Groupe, ainsi que sur les principaux indicateurs de performance.

La norme IFRS 16 sera appliquée par le Groupe au 1er janvier 2019, avec application rétrospective et présentation d'un exercice comparatif. Elle viendra supprimer, pour les preneurs, la distinction qui était précédemment faite entre les "contrats de location simple" et les "contrats de location-financement". Les preneurs devront comptabiliser tous les contrats de location d'une durée de plus d'un an de manière analogue aux modalités actuellement prévues pour les contrats de location-financement par IAS 17 (note 2.7.1.2 de l'annexe) et comptabiliser ainsi un actif et un passif au titre des droits et obligations crées par un contrat de location.

Le Groupe a décidé d'utiliser les mesures de simplification prévues par la norme et de ne pas retraiter les contrats de location dont la valeur à neuf de l'actif sous-jacent est inférieure à cinq mille euros et ceux dont la durée raisonnablement certaine est inférieure à douze mois. Ces contrats de location sont comptabilisés en résultat au rythme des paiements. Le Groupe a également décidé de comptabiliser chaque composante du contrat séparément, en distinguant les composantes locatives des composantes non locatives (services).

L'option d'application d'IFRS 16 aux contrats de location d'immobilisations incorporelles n'a pas été retenue par le Groupe.

Les impacts sur les bilans au 31 décembre 2017 (retraité d'IFRS 15 et d'IFRS 9) et 2018 ainsi que les périodes intermédiaires 2018 sont présentés ci-après, et concernent principalement la constatation d'un droit d'utilisation et d'une obligation locative notamment au titre des baux immobiliers, des sites radios et des fibres optiques. La durée de location correspond à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'exercice par le Groupe est raisonnablement certain. Elle est en général de neuf ans concernant les contrats portant sur des biens immobiliers en France. En l'absence de coûts directs initiaux significatifs, le droit d'utilisation correspond à la valeur actualisée des loyers. Ce droit est amorti et fait l'objet d'une dépréciation s'il existe un indice révélant une possible perte.

Les montants des actifs et des dettes de location-financement classés actuellement en immobilisations corporelles et en dettes financières ont été reclassés respectivement en droits d'utilisation des actifs loués et en obligations locatives. Un impôt différé a été constaté sur l'écart entre droits d'utilisation et obligations locatives, entrant dans le champ de la norme IFRS 16, comme c'était le cas antérieurement pour les locations-financement.

La norme IFRS 16 se traduit par une réduction des capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2017 de 74 millions d'euros nets d'impôts différés. Compte tenu du décalage des dates de clôture des exercices annuels d'Alstom (31 mars) et de Bouygues (31 décembre), l'impact de l'application d'IFRS 16 chez Alstom n'est pas pris en compte dans les bilans au 31 décembre 2017 et 2018, ni sur les périodes intermédiaires 2018 présentés ci-après. En effet, Alstom n'appliquera la norme IFRS 16 qu'à compter du 1er avril 2019 et ne communiquera l'impact sur ses capitaux propres que lors de la publication de ses résultats semestriels de l'exercice 2019/2020. La réduction de la valeur d'Alstom induite par l'application de la nouvelle norme chez Alstom sera donc comptabilisée dans les capitaux propres du Groupe au 30 septembre 2019.

L'application de la norme IFRS 16 ne modifie pas les conclusions des tests de dépréciation des *goodwill* pratiqués au 31 décembre 2017 retraité et au 31 décembre 2018 (note 3.2.3.2 de l'annexe).

Les dispositions de l'interprétation IFRIC 23 seront appliquées par le Groupe à compter du 1er janvier 2019 de manière rétrospective, sans ajustement des comparatifs lors de la première application. Son application n'a aucun impact sur les capitaux propres du Groupe et entraine le reclassement en dettes fiscales des provisions pour risque portant sur l'impôt sur les sociétés. Une première estimation de l'effet de l'interprétation est présentée sur le bilan au 31 décembre 2018.

Tous les comptes retraités présentés ci-après sont provisoires dans l'attente du chiffrage définitif dans les systèmes d'information et n'ont pas fait l'objet d'un audit ni d'un examen limité par les commissaires aux comptes.

Bilan

Actif	31/12/2017 publié[a]	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	31/12/2017 retraité
Immobilisations corporelles	6 658			(19)		(66)[c]		(85)	6 573
Droits d'utilisation des actifs loués		194	46	241	103	858	1	1 443	1 443
Immobilisations incorporelles	2 132								2 132
Goodwill	5 385								5 385
Coentreprises et entités associées	2 502								2 502
Autres actifs financiers non courants	568								568
Impôts différés actifs et créances fiscales non courants	323	4	1	5				10	333
ACTIF NON COURANT	**17 568**	**198**	**47**	**227**	**103**	**792**	**1**	**1 368**	**18 936**
Stocks	2 822								2 822
Avances et acomptes versés sur commandes	432								432
Clients et comptes rattachés	6 130								6 130
Actifs sur contrats clients	1 570								1 570
Actifs d'impôt (exigible)	331								331
Autres créances courantes	2 562	20						20	2 582
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 820								4 820
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	15								15
Autres actifs financiers courants	15								15
ACTIF COURANT	**18 697**	**20**						**20**	**18 717**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente	38								38
TOTAL	**36 303**	**218**	**47**	**227**	**103**	**792**	**1**	**1 388**	**37 691**

Capitaux propres et passif	31/12/2017 publié [a]	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	31/12/20 retrai
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	9 038	(13)	(3)	(23)	(1)	(29)		(69)	8 9
Participations ne donnant pas le contrôle	1 378				(2)	(3)		(5)	1 3
CAPITAUX PROPRES	**10 416**	**(13)**	**(3)**	**(23)**	**(3)**	**(32)**		**(74)**	**10 3**
Dettes financières non courantes	5 791			(9)				(9)	5 7
Obligations locatives non courantes		176	40	202	93	711		1 222	1 2
Provisions non courantes	2 058		1					1	2 0
Impôts différés passifs et dettes fiscales non courants	279			(1)	(1)	(11)		(13)	2
PASSIF NON COURANT	**8 128**	**176**	**41**	**192**	**92**	**700**		**1 201**	**9 3**
Dettes financières courantes	736			(5)		(1)		(6)	7
Obligations locatives courantes		65	9	63	14	125	1	277	2
Impôts courants	115								1
Fournisseurs et comptes rattachés	7 489	1						1	7 4
Passifs sur contrats clients	3 184								3 1
Provisions courantes	885								8
Autres passifs courants	5 101	(11)						(11)	5 0
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	209								2
Instruments financiers – Couverture des dettes financières	16								1
Autres passifs financiers courants	24								2
PASSIF COURANT	**17 759**	**55**	**9**	**58**	**14**	**124**	**1**	**261**	**18 0**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente									
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**36 303**	**218**	**47**	**227**	**103**	**792**	**1**	**1 388**	**37 6**
ENDETTEMENT FINANCIER NET (·)	**(1 917)**	**(241)**	**(49)**	**(251)**	**(107)**	**(835)**	**(1)**	**(1 484)**	**(3 4**
Obligations locatives IFRS 16		241	49	265	107	836	1	1 499	1 4
ENDETTEMENT FINANCIER NET (·)	**(1 917)**			**14**		**1**		**15**	**(1 9**

(a) Le bilan au 31 décembre 2017 a été retraité des effets de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.
(b) dont reclassement de 65 millions d'euros de coûts de démantèlement

Bilan

Actif		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
Immobilisations corporelles	6 786			(19)		(63) [3]		(82)	6 704
Droits d'utilisation des actifs loués		184	44	229	99	848	1	1 405	1 405
Immobilisations incorporelles	2 096								2 096
Goodwill	5 958								5 958
Coentreprises et entités associées	2 556								2 556
Autres actifs financiers non courants	558								558
Impôts différés actifs et créances fiscales non courants	378	4	1	5				10	388
ACTIF NON COURANT	**18 332**	**188**	**45**	**215**	**99**	**785**	**1**	**1 333**	**19 665**
Stocks	3 009								3 009
Avances et acomptes versés sur commandes	484								484
Clients et comptes rattachés	5 783								5 783
Actifs sur contrats clients	1 989								1 989
Actifs d'impôt (exigible)	380								380
Autres créances courantes	2 608	24						24	2 632
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 034								3 034
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	14								14
Autres actifs financiers courants	17								17
ACTIF COURANT	**17 318**	**24**						**24**	**17 342**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente	13								13
	35 663	**212**	**45**	**215**	**99**	**785**	**1**	**1 357**	**37 020**

Capitaux propres et passif		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	**8 953**	**(13)**	**(4)**	**(22)**	**(1)**	**(27)**		**(67)**	**8 88**
Participations ne donnant pas le contrôle	1 390				(2)	(3)		(5)	1 38
CAPITAUX PROPRES	**10 343**	**(13)**	**(4)**	**(22)**	**(3)**	**(30)**		**(72)**	**10 27**
Dettes financières non courantes	6 274			(8)				(8)	6 26
Obligations locatives non courantes		170	38	188	89	698		1 183	1 18
Provisions non courantes	2 035		2					2	2 03
Impôts différés passifs et dettes fiscales non courants	259			(1)	(2)	(10)		(13)	24
PASSIF NON COURANT	**8 568**	**170**	**40**	**179**	**87**	**688**		**1 164**	**9 73**
Dettes financières courantes	344			(5)				(5)	33
Obligations locatives courantes		66	9	63	15	127	1	281	28
Impôts courants	128								12
Fournisseurs et comptes rattachés	6 827								6 82
Passifs sur contrats clients	1 506								1 50
Provisions courantes	791								79
Autres passifs courants	6 869	(11)						(11)	6 85
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	261								26
Instruments financiers – Couverture des dettes financières	14								14
Autres passifs financiers courants	12								12
PASSIF COURANT	**16 752**	**55**	**9**	**58**	**15**	**127**	**1**	**265**	**17 01**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente									
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**35 663**	**212**	**45**	**215**	**99**	**785**	**1**	**1 357**	**37 02**
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)	**(3 845)**	**(236)**	**(47)**	**(238)**	**(104)**	**(825)**	**(1)**	**(1 451)**	**(5 29**
Obligations locatives IFRS 16		236	47	251	104	825	1	1 464	1 46
ENDETTEMENT FINANCIER NET AJUSTÉ	**(3 845)**			**13**				**13**	**(3 83**

(a) dont reclassement de 63 millions d'euros de coûts de démantèlement

Compte de résultat

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
	6 826								**6 826**
Autres produits de l'activité	63								63
Achats consommés	(3 061)								(3 061)
Charges de personnel	(1 759)								(1 759)
Charges externes	(1 764)	21	3	19	5	42	(1)	89	(1 675)
Impôts et taxes	(236)								(236)
Dotations nettes aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	(366)								(366)
Dotations nettes aux amortissements des droits d'utilisation des actifs loués		(18)	(2)	(15)	(4)	(33)		(72)	(72)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations nettes de reprises utilisées	17								17
Variations des stocks de production et de promotion immobilière	35								35
Autres produits d'exploitation	324								324
Autres charges d'exploitation	(190)								(190)
	(111)	**3**	**1**	**4**	**1**	**9**	**(1)**	**17**	**(94)**
Autres produits opérationnels	71								71
Autres charges opérationnelles	(16)								(16)
	(56)	**3**	**1**	**4**	**1**	**9**	**(1)**	**17**	**(39)**
Produits financiers	10								10
Charges financières	(64)								(64)
Charges d'intérêts sur obligations locatives		(3)	(1)	(3)	(1)	(6)		(14)	(14)
	(54)	**(3)**	**(1)**	**(3)**	**(1)**	**(6)**		**(14)**	**(68)**

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
Autres produits financiers	12								12
Autres charges financières	(14)								(14)
Impôt	54					(1)	1		54
Quote-part de résultat net des coentreprises et entités associées	83		(1)					(1)	82
	25		**(1)**	**1**		**2**		**2**	**27**
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente									
	25		**(1)**	**1**		**2**		**2**	**27**
	12		**(1)**	**1**		**2**		**2**	**14**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	13								13
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION en euros	**0,03**								**0,04**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION en euros	**0,03**								**0,04**
[illegible]	**137**	**21**	**3**	**19**	**5**	**42**	**(1)**	**89**	**226**

Tableau de flux de trésorerie

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
A – FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ									
Résultat net des activités poursuivies	25		(1)	1		2		2	27
Retraitements :									
Quote-part de résultat revenant aux coentreprises et entités associées nette des dividendes reçus	(79)		1					1	(78)
Dividendes des sociétés non consolidées									
Dotations (reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes	362								362
Dotations aux amortissements, dépréciations et autres ajustements des droits d'utilisation des actifs loués		22	2	15	4	33		76	76
Plus et moins values de cessions d'actifs	(82)								(82)
Charges calculées diverses	(8)								(8)
CAF après coût de l'endettement financier net	**218**	**22**	**2**	**16**	**4**	**35**		**79**	**297**
Reclassement du coût de l'endettement financier net	54	3	1	3	1	6		14	68
Retraitement de l'impôt (compris provisions pour risques fiscaux	(54)					1	(1)		(54)
Capacité d'autofinancement (CAF)	**218**	**25**	**3**	**19**	**5**	**42**	**(1)**	**93**	**311**
Impôts décaissés	(39)								(39)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité y compris dépréciation et provisions courantes	(864)	(4)					1	(3)	(867)
	(685)	**21**	**3**	**19**	**5**	**42**		**90**	**(595)**

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
B – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT									
	(1 122)								**(1 122)**
C – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT									
Augmentations (réductions) de capital versées par les actionnaires et par les participations ne donnant pas le contrôle, et autres opérations entre actionnaires	(43)								(43)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère									
Dividendes versés par les activités consolidées aux participations ne donnant pas le contrôle									
Variation des dettes financières courantes et non courantes	79								79
Variation des obligations locatives courantes et non courantes		(18)	(2)	(16)	(4)	(36)		(76)	(76)
Coût de l'endettement financier net	(54)	(3)	(1)	(3)	(1)	(6)		(14)	(68)
Autres flux liés aux opérations de financement	18								18
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		**(21)**	**(3)**	**(19)**	**(5)**	**(42)**		**(90)**	**(90)**
D – INCIDENCE DES VARIATIONS DES COURS DES DEVISES	**(31)**								**(31)**
VARIATIONS DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C + D)	**(1 838)**								**(1 838)**
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE	**4 611**								**4 611**
Flux nets	(1 838)								(1 838)
Flux non monétaires									
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	**2 773**								**2 773**
TOTAL CASH-FLOW LIBRE	**(150)**	**22**	**2**	**16**	**4**	**35**		**79**	**(71)**

Bilan

Actif		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
Immobilisations corporelles	6 897			(18)		(61) [a]		(79)	6 818
Droits d'utilisation des actifs loués		188	44	223	101	832	1	1 389	1 389
Immobilisations incorporelles	2 088								2 088
Goodwill	6 249								6 249
Coentreprises et entités associées	2 542								2 542
Autres actifs financiers non courants	570								570
Impôts différés actifs et créances fiscales non courants	356	4	1	5			(1)	9	365
ACTIF NON COURANT	**18 702**	**192**	**45**	**210**	**101**	**771**		**1 319**	**20 021**
Stocks	3 083								3 083
Avances et acomptes versés sur commandes	504								504
Clients et comptes rattachés	7 170								7 170
Actifs sur contrats clients	2 037								2 037
Actifs d'impôt (exigible)	231								231
Autres créances courantes	2 939	23						23	2 962
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 505								2 505
Instruments financiers – Couverture des dettes financières	12								12
Autres actifs financiers courants	12								12
ACTIF COURANT	**18 493**	**23**						**23**	**18 516**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente	16								16
	37 211	**215**	**45**	**210**	**101**	**771**		**1 342**	**38 553**

Capitaux propres et passif		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	8 613	(12)	(4)	(22)	(1)	(28)	(1)	(68)	8 545
Participations ne donnant pas le contrôle	1 334				(2)	(3)		(5)	1 329
CAPITAUX PROPRES	9 947	(12)	(4)	(22)	(3)	(31)	(1)	(73)	9 874
Dettes financières non courantes	6 786			(6)		(1)		(7)	6 779
Obligations locatives non courantes		170	38	181	89	685		1 163	1 163
Provisions non courantes	2 029		2					2	2 031
Impôts différés passifs et dettes fiscales non courants	255			(1)	(2)	(11)		(14)	241
PASSIF NON COURANT	9 070	170	40	174	87	673		1 144	10 214
Dettes financières courantes	459			(5)				(5)	454
Obligations locatives courantes		63	9	63	17	129	1	287	287
Impôts courants	137								137
Fournisseurs et comptes rattachés	7 603	1						1	7 604
Passifs sur contrats clients	3 831								3 831
Provisions courantes	765								765
Autres passifs courants	5 073	(12)						(12)	5 061
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	295								295
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	19								19
Autres passifs financiers courants	12								12
PASSIF COURANT	18 194	57	9	58	17	129	1	271	18 465
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente									
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	37 211	215	45	210	101	771		1 342	38 553
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)/EXCÉDENT FINANCIER NET (+)	(5 042)	(238)	(47)	(233)	(106)	(813)	(1)	(1 438)	(6 480)
Obligations locatives IFRS 16		238	47	244	106	814	1	1 450	1 450
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)/EXCÉDENT FINANCIER NET (+) AJUSTÉ	(5 042)			11		1		12	(5 030)

(a) dont reclassement de 60 millions d'euros de coûts de démantèlement

Compte de résultat

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
Autres produits de l'activité	91								91
Achats consommés	(7 291)								(7 291)
Charges de personnel	(3 741)								(3 741)
Charges externes	(3 769)	42	6	37	10	81		176	(3 593)
Impôts et taxes	(372)								(372)
Dotations nettes aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	(803)								(803)
Dotations nettes aux amortissements des droits d'utilisation des actifs loués		(37)	(5)	(30)	(8)	(66)	(1)	(147)	(147)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations nettes de reprises utilisées	(34)								(34)
Variations des stocks de production et de promotion immobilière	117								117
Autres produits d'exploitation	690	1						1	691
Autres charges d'exploitation	(328)								(328)
	303	**6**	**1**	**7**	**2**	**15**	**(1)**	**30**	**333**
Autres produits opérationnels	109								109
Autres charges opérationnelles	(29)								(29)
	383	**6**	**1**	**7**	**2**	**15**	**(1)**	**30**	**413**
Produits financiers	15								15
Charges financières	(122)								(122)
Charges d'intérêts sur obligations locatives		(5)	(1)	(6)	(2)	(13)		(27)	(27)
	(107)	**(5)**	**(1)**	**(6)**	**(2)**	**(13)**		**(27)**	**(134)**
Autres produits financiers	33								33
Autres charges financières	(29)								(29)
Impôt	(57)					(1)		(1)	(58)
Quote-part de résultat net des coentreprises et entités associées	89		(1)					(1)	88
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**312**	**1**	**(1)**	**1**		**1**	**(1)**	**1**	**313**

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente									
	312	**1**	**(1)**	**1**		**1**	**(1)**	**1**	**313**
	260	**1**	**(1)**	**1**		**1**	**(1)**	**1**	**261**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	52								52
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION *en euros*	0,71								0,71
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION *en euros*	0,70								0,71
	932	**43**	**6**	**37**	**10**	**81**		**177**	**1 109**

Tableau de flux de trésorerie

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES									
A – FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ									
Résultat net des activités poursuivies	312	1	(1)	1		1	(1)	1	313
Retraitements :									
Quote-part de résultat revenant aux coentreprises et entités associées nette des dividendes reçus	(57)		1					1	(56)
Dividendes des sociétés non consolidées	(9)								(9)
Dotations (reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes	788								788
Dotations aux amortissements, dépréciations et autres ajustements des droits d'utilisation des actifs loués		36	5	30	8	66	1	146	146
Plus et moins values de cessions d'actifs	(132)								(132)
Charges calculées diverses	(20)								(20)

	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
CAF après coût de l'endettement financier net	**882**	**37**	**5**	**31**	**8**	**67**	**148**	**1 030**
Reclassement du coût de l'endettement financier net	107	5	1	6	2	13	27	134
Retraitement de l'impôt y compris provisions pour risques fiscaux	57					1	1	58
Capacité d'autofinancement (CAF)	**1 046**	**42**	**6**	**37**	**10**	**81**	**176**	**1 222**
Impôts décaissés	(121)							(121)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité y compris dépréciation et provisions courantes	(1 274)	1					1	(1 273)
	(349)	**43**	**6**	**37**	**10**	**81**	**177**	**(172)**
B – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT								
	(1 864)							(1 864)
C – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT								
Augmentations (réductions) de capital versées par les actionnaires et par les participations ne donnant pas le contrôle, et autres opérations entre actionnaires	(47)							(47)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(620)							(620)
Dividendes versés par les activités consolidées aux participations ne donnant pas le contrôle	(60)							(60)
Variation des dettes financières courantes et non courantes	596							596
Variation des obligations locatives courantes et non courantes		(38)	(5)	(31)	(8)	(68)	(150)	(150)
Coût de l'endettement financier net	(107)	(5)	(1)	(6)	(2)	(13)	(27)	(134)
Autres flux liés aux opérations de financement	19							19

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
	(219)	(43)	(6)	(37)	(10)	(81)		(177)	(396)
D – INCIDENCE DES VARIATIONS DES COURS DES DEVISES	31								31
VARIATIONS DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C + D)	(2 401)								(2 401)
	4 611								4 611
Flux nets	(2 401)								(2 401)
Flux non monétaires									
	2 210								**2 210**
	111	**37**	**5**	**31**	**8**	**67**		**148**	**259**

Bilan

Actif		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
Immobilisations corporelles	7 143			(34)		(56) [a]		(90)	7 053
Droits d'utilisation des actifs loués		189	42	306	97	821	1	1 456	1 456
Immobilisations incorporelles	2 072								2 072
Goodwill	6 564								6 564
Coentreprises et entités associées	2 551								2 551
Autres actifs financiers non courants	536								536
Impôts différés actifs et créances fiscales non courants	328	4	1	5				10	338
ACTIF NON COURANT	**19 194**	**193**	**43**	**277**	**97**	**765**	**1**	**1 376**	**20 570**
Stocks	3 139								3 139
Avances et acomptes versés sur commandes	546								546
Clients et comptes rattachés	7 598								7 598
Actifs sur contrats clients	2 339								2 339
Actifs d'impôt (exigible)	327								327
Autres créances courantes	2 824	23						23	2 847
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 016								2 016
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	11								11
Autres actifs financiers courants	8								8
ACTIF COURANT	**18 808**	**23**						**23**	**18 831**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente	10								10
	38 012	**216**	**43**	**277**	**97**	**765**	**1**	**1 399**	**39 411**

Capitaux propres et passif		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	9 008	(12)	(4)	(22)	(1)	(31)		(70)	8 938
Participations ne donnant pas le contrôle	1 375				(2)	(3)		(5)	1 370
CAPITAUX PROPRES	**10 383**	(12)	(4)	(22)	(3)	(34)		(75)	**10 308**
Dettes financières non courantes	6 804			(22)		(1)		(23)	6 781
Obligations locatives non courantes		174	36	265	85	681	1	1 242	1 242
Provisions non courantes	2 015		2					2	2 017
Impôts différés passifs et dettes fiscales non courants	278			(1)	(2)	(12)		(15)	263
PASSIF NON COURANT	**9 097**	174	38	242	83	668	1	1 206	**10 303**
Dettes financières courantes	332			(9)		(1)		(10)	322
Obligations locatives courantes		64	9	66	17	132		288	288
Impôts courants	186								186
Fournisseurs et comptes rattachés	7 875	1						1	7 876
Passifs sur contrats clients	3 585								3 585
Provisions courantes	806								806
Autres passifs courants	5 345	(11)						(11)	5 334
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	374								374
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	15								15
Autres passifs financiers courants	14								14
PASSIF COURANT	**18 532**	54	9	57	17	131		268	**18 800**
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente									
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**38 012**	**216**	**43**	**277**	**97**	**765**	**1**	**1 399**	**39 411**
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)/EXCÉDENT FINANCIER NET (+)	**(5 498)**	**(238)**	**(45)**	**(300)**	**(102)**	**(811)**	**(1)**	**(1 497)**	**(6 995)**
Obligations locatives IFRS 16		238	45	331	102	813	1	1 530	1 530
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)/EXCÉDENT FINANCIER NET (+) AJUSTÉ	**(5 498)**			**31**		**2**		**33**	**(5 465)**

(a) dont reclassement de 58 millions d'euros de coûts de démantèlement

Compte de résultat

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
	25 219								**25 219**
Autres produits de l'activité	131								131
Achats consommés	(11 768)								(11 768)
Charges de personnel	(5 751)								(5 751)
Charges externes	(5 813)	63	9	55	15	117	1	260	(5 553)
Impôts et taxes	(516)								(516)
Dotations nettes aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	(1 244)								(1 244)
Dotations nettes aux amortissements des droits d'utilisation des actifs loués		(57)	(7)	(47)	(12)	(100)		(223)	(223)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations nettes de reprises utilisées	(112)								(112)
Variations des stocks de production et de promotion immobilière	86								86
Autres produits d'exploitation	1 086	1	(1)	1				1	1 087
Autres charges d'exploitation	(498)								(498)
	820	**7**	**1**	**9**	**3**	**17**	**1**	**38**	**858**
Autres produits opérationnels	242								242
Autres charges opérationnelles	(44)								(44)
	1 018	**7**	**1**	**9**	**3**	**17**	**1**	**38**	**1 056**
Produits financiers	21								21
Charges financières	(184)								(184)
Charges d'intérêts sur obligations locatives		(7)	(1)	(8)	(3)	(20)	(1)	(40)	(40)
	(163)	**(7)**	**(1)**	**(8)**	**(3)**	**(20)**	**(1)**	**(40)**	**(203)**
Autres produits financiers	59	1						1	60
Autres charges financières	(34)								(34)
Impôt	(266)					1		1	(265)
Quote-part de résultat net des coentreprises et entités associées	253		(1)					(1)	252
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**867**	**1**	**(1)**	**1**		**(2)**		**(1)**	**866**

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente									
	867	1	(1)	1		(2)		(1)	866
	772	1	(1)	1		(2)		(1)	771
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	95								95
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION en euros	2,11								2,10
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION en euros	2,09								2,09
	1 924	64	8	56	15	117	1	261	2 185

Tableau de flux de trésorerie

	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES								
A – FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ								
Résultat net des activités poursuivies	867	1	(1)	1	(2)		(1)	866
Retraitements :								
Quote-part de résultat revenant aux coentreprises et entités associées nette des dividendes reçus	(190)		1				1	(189)
Dividendes des sociétés non consolidées	(29)							(29)
Dotations (reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes	1 223							1 223
Dotations aux amortissements, dépréciations et autres ajustements des droits d'utilisation des actifs loués		60	7	47	12	100	226	226
Plus et moins values de cessions d'actifs	(214)							(214)
Charges calculées diverses	(9)							(9)
CAF après coût de l'endettement financier net	**1 648**	**61**	**7**	**48**	**12**	**98**	**226**	**1 87**

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
Reclassement du coût de l'endettement financier net	163	7	1	8	3	20	1	40	203
Retraitement de l'impôt y compris provisions pour risques fiscaux	266					(1)		(1)	265
Capacité d'autofinancement (CAF)	**2 077**	**68**	**8**	**56**	**15**	**117**	**1**	**265**	**2 342**
Impôts décaissés	(257)								(257)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité y compris dépréciation et provisions courantes	(1 649)	(2)						(2)	(1 651)
	171	**66**	**8**	**56**	**15**	**117**	**1**	**263**	**434**
B – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT									
	(2 782)								**(2 782)**
C – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT									
Augmentations (réductions) de capital versées par les actionnaires et par les participations ne donnant pas le contrôle, et autres opérations entre actionnaires	(173)								(173)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(620)								(620)

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
Dividendes versés par les activités consolidées aux participations ne donnant pas le contrôle	(60)								(60)
Variation des dettes financières courantes et non courantes	612								612
Variation des obligations locatives courantes et non courantes		(59)	(7)	(48)	(12)	(97)		(223)	(223)
Coût de l'endettement financier net	(163)	(7)	(1)	(8)	(3)	(20)	(1)	(40)	(203)
Autres flux liés aux opérations de financement	19								19
	(385)	**(66)**	**(8)**	**(56)**	**(15)**	**(117)**	**(1)**	**(263)**	**(648)**
D – INCIDENCE DES VARIATIONS DES COURS DES DEVISES	**27**								**27**
VARIATIONS DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C + D)	**(2 969)**								**(2 969)**
[illegible]	**4 611**								**4 611**
Flux nets	(2 969)								(2 969)
Flux non monétaires									
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	**1 642**								**1 642**
TOTAL CASH-FLOW LIBRE	**469**	**61**	**7**	**48**	**12**	**98**		**226**	**69**

Bilan

Actif		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	Impacts IFRIC 23	
Immobilisations corporelles	7 432			(50)		(55) [a]		(105)		7 327
Droits d'utilisation des actifs loués		249	40	370	98	802	2	1 561		1 561
Immobilisations incorporelles	2 198									2 198
Goodwill	6 301									6 301
Coentreprises et entités associées	2 633									2 633
Autres actifs financiers non courants	536									536
Impôts différés actifs et créances fiscales non courants	317	3	1	5				9		326
ACTIF NON COURANT	**19 417**	**252**	**41**	**325**	**98**	**747**	**2**	**1 465**		**20 882**
Stocks	3 154									3 154
Avances et acomptes versés sur commandes	483									483
Clients et comptes rattachés	6 389									6 389
Actifs sur contrats clients	2 026									2 026
Actifs d'impôt (exigible)	260									260
Autres créances courantes	2 684	23						23		2 707
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 928									2 928
Instruments financiers - Couverture des dettes financières	11									11
Autres actifs financiers courants	10									10
ACTIF COURANT	**17 945**	**23**						**23**		**17 968**
Actifs ou activités détenus en vue de la vente	332			8				8		340
TOTAL	**37 694**	**275**	**41**	**333**	**98**	**747**	**2**	**1 496**		**39 190**

Capitaux propres et passif		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	Impacts IFRIC 23	
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	9 726	(13)	(4)	(22)	(2)	(32)	1	(72)		9 654
Participations ne donnant pas le contrôle	1 391				(2)	(3)		(5)		1 386
CAPITAUX PROPRES	11 117	(13)	(4)	(22)	(4)	(35)	1	(77)		11 040
Dettes financières non courantes	5 080			(30)		(2)		(32)		5 048
Obligations locatives non courantes		222	35	317	85	662	2	1 323		1 323
Provisions non courantes	2 068		2					2	(28)	2 042
Impôts différés passifs et dettes fiscales non courants	348			(2)	(2)	(12)	(1)	(17)		331
PASSIF NON COURANT	7 496	222	37	285	83	648	1	1 276	(28)	8 744
Dettes financières courantes	1 253			(12)		(1)		(13)		1 240
Obligations locatives courantes		77	8	74	19	135		313		313
Impôts courants	126								28	154
Fournisseurs et comptes rattachés	7 423									7 423
Passifs sur contrats clients	3 665									3 665
Provisions courantes	995									995
Autres passifs courants	5 010	(11)						(11)		4 999
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	238									238
Instruments financiers – Couverture des dettes financières	25									25
Autres passifs financiers courants	21									21
PASSIF COURANT	18 756	66	8	62	19	134		289	28	19 073
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente	325			8				8		333
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	37 694	275	41	333	98	747	2	1 496		39 190
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-)	(3 657)	(299)	(43)	(349)	(104)	(794)	(2)	(1 591)		(5 248)
Obligations locatives IFRS 16		299	43	391	104	797	2	1 636		1 636
ENDETTEMENT FINANCIER NET (-) AJUSTÉ	(3 657)			42		3		45		(3 612)

(a) dont reclassement de 55 millions d'euros de coûts de démantèlement

Compte de résultat

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
	35 555								**35 555**
Autres produits de l'activité	185								185
Achats consommés	(16 715)								(16 715)
Charges de personnel	(7 975)								(7 975)
Charges externes	(7 845)	90	11	77	20	157		355	(7 490)
Impôts et taxes	(687)								(687)
Dotations nettes aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	(1 703)								(1 703)
Dotations nettes aux amortissements des droits d'utilisation des actifs loués		(87)	(9)	(68)	(17)	(134)	1	(314)	(314)
Dotations nettes aux provisions et dépréciations nettes de reprises utilisées	(417)								(417)
Variations des stocks de production et de promotion immobilière	94								94
Autres produits d'exploitation	1 862	8		5				13	1 875
Autres charges d'exploitation	(843)	(1)						(1)	(844)
	1 511	**10**	**2**	**14**	**3**	**23**	**1**	**53**	**1 564**
Autres produits opérationnels	371								371
Autres charges opérationnelles	(106)								(106)
	1 776	**10**	**2**	**14**	**3**	**23**	**1**	**53**	**1 829**
Produits financiers	29								29
Charges financières	(245)								(245)
Charges d'intérêts sur obligations locatives		(11)	(2)	(13)	(4)	(27)		(57)	(57)
	(216)	**(11)**	**(2)**	**(13)**	**(4)**	**(27)**		**(57)**	**(273)**
Autres produits financiers	81	1						1	82
Autres charges financières	(64)								(64)
Impôt	(427)					1		1	(426)
Quote-part de résultat net des coentreprises et entités associées	303		(1)					(1)	302
	1 453		**(1)**	**1**	**(1)**	**(3)**	**1**	**(3)**	**1 450**
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou détenues en vue de la vente									
	1 453		**(1)**	**1**	**(1)**	**(3)**	**1**	**(3)**	**1 450**
	1 311		**(1)**	**1**	**(1)**	**(3)**	**1**	**(3)**	**1 308**

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	142								142
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION (en euros)	3,57								3,56
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DILUÉ PAR ACTION (en euros)	3,55								3,54
	3 144	**97**	**11**	**82**	**20**	**157**		**367**	**3 511**

Tableau de flux de trésorerie

		Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
A – FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ									
Résultat net des activités poursuivies	1 453		(1)	1	(1)	(3)	1	(3)	1 450
Retraitements :									
Quote-part de résultat revenant aux coentreprises et entités associées nette des dividendes reçus	(186)		1					1	(185)
Dividendes des sociétés non consolidées	(32)								(32)
Dotations (reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes	1 762								1 762
Dotations aux amortissements, dépréciations et autres ajustements des droits d'utilisation des actifs loués		92	9	68	17	134	(1)	319	319
Plus et moins values de cessions d'actifs	(420)	(2)						(2)	(422)
Charges calculées diverses	(89)								(89)
CAF après coût de l'endettement financier net	**2 488**	**90**	**9**	**69**	**16**	**131**		**315**	**2 803**
Reclassement du coût de l'endettement financier net	216	11	2	13	4	27		57	273
Retraitement de l'impôt y compris provisions pour risques fiscaux	427					(1)		(1)	426
Capacité d'autofinancement (CAF)	**3 131**	**101**	**11**	**82**	**20**	**157**		**371**	**3 502**
Impôts décaissés	(520)								(520)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité y compris dépréciation et provisions courantes	(395)	(4)						(4)	(399)
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ	**2 216**	**97**	**11**	**82**	**20**	**157**		**367**	**2 583**

	Bouygues Construction	Bouygues Immobilier	Colas	TF1	Bouygues Telecom	Bouygues SA et autres	Total impacts IFRS 16	
B – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT								
	(3 084)							(3 084)
C – FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT								
Augmentations (réductions) de capital versées par les actionnaires et par les participations ne donnant pas le contrôle, et autres opérations entre actionnaires	(22)							(22)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(620)							(620)
Dividendes versés par les activités consolidées aux participations ne donnant pas le contrôle	(92)							(92)
Variation des dettes financières courantes et non courantes	(161)							(161)
Variation des obligations locatives courantes et non courantes		(86)	(9)	(69)	(16)	(130)	(310)	(310)
Coût de l'endettement financier net	(216)	(11)	(2)	(13)	(4)	(27)	(57)	(273)
Autres flux liés aux opérations de financement	3							3
	(1 108)	(97)	(11)	(82)	(20)	(157)	(367)	(1 475)
D – INCIDENCE DES VARIATIONS DES COURS DES DEVISES	54							54
VARIATIONS DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C + D)	(1 922)							(1 922)
	4 611							4 611
Flux nets	(1 922)							(1 922)
Flux non monétaires								
Activité détenue en vue de la vente	1							1
	2 690							2 690
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU DETENUES EN VUE DE LA VENTE								
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE	9							9
Flux nets	(10)							(10)
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	1							1
TOTAL CASH-FLOW LIBRE	**915**	**90**	**9**	**69**	**16**	**131**	**315**	**1 230**

Note 25 Liste des principales sociétés du périmètre au 31 décembre 2018

Sociétés	Ville/Pays	% d'intérêt 2017		% contrôle direct et indirect[a] 2017	
Sociétés contrôlées					
Bouygues Construction SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues Bâtiment Ile-de-France SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues Bâtiment International SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues TP SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
BYTP Régions France SA	Lapège	99,97	99,97		
Bréziion SA	Orly	99,32	99,32		
Challenger SNC	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
DTP SAS	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues Bâtiment Centre Sud-Ouest	Mérignac	99,97	99,97		
Bouygues Energies & Services SAS	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues E&S FM France	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues Bâtiment Sud-Est	Colombier-Saugnieu	99,97	99,97		
Bouygues Bâtiment Grand Ouest	Nantes	99,97	99,97		
Kohler Investment	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Bouygues Bâtiment Nord-Est	Villeneuve d'Ascq	99,97	99,97		
Linkcity IDF (ex-Sodéanf SA)	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,96	99,96		
Bouygues Bâtiment IDF PPP SA	Saint-Quentin-en-Yvelines	99,97	99,97		
Linkcity Sud-Est (ex-Cirmad Grand Sud)	Colombier-Saugnieu	99,97	99,97		
Immobilier					
Bouygues Immobilier SAS	Issy-les-Moulineaux	100,00	100,00		
SCCV Lavoisier	Issy-les-Moulineaux	100,00	100,00		
SLC SA	Lyon	100,00	100,00		
Urbis Réalisations SA	Toulouse	100,00	100,00		
Routes					
Colas SA et ses filiales régionales	Paris	96,65	96,60		
Aximum	Magny-les-Hameaux	96,65	96,60	100,00	100,00
Colas Rail et ses filiales	Maisons-Laffitte	96,65	96,60	100,00	100,00
Grands Travaux Océan Indien (GTOI) SA	Le Port (La Réunion)	96,65	96,60	100,00	100,00
Smac et ses filiales	Boulogne-Billancourt	96,65	96,60	100,00	100,00
Spac et ses filiales	Clichy	96,65	96,60	100,00	100,00
Médias					
Télévision Française 1 SA	Boulogne-Billancourt	43,80	43,81		
aufeminin et ses filiales	Paris	43,80	n.a.	100,00	n.a.
Dujardin et ses filiales	Cestas	43,80	43,81	100,00	100,00
E-TF1	Boulogne-Billancourt	43,80	43,81	100,00	100,00
TF1 Séries Films (ex-HD1)	Boulogne-Billancourt	43,80	43,81	100,00	100,00
La Chaîne Info	Boulogne-Billancourt	43,80	43,81	100,00	100,00
Newen Studios et ses filiales	Paris	43,80	43,81	100,00	100,00
TFX (ex-NT1)	Boulogne-Billancourt	43,80	43,81	100,00	100,00

n.a. : non applicable

Sociétés	Ville/Pays	% d'intérêt		% contrôle direct et indirect[a]	
			2017		2017
Télé Monte Carlo	Monaco	43,80	43,81	100,00	100,00
Téléshopping	Boulogne-Billancourt	43,80	43,81	100,00	100,00
TF1 Droits Audiovisuels	Boulogne-Billancourt	43,80	43,81	100,00	100,00
TF1 Entertainment	Boulogne-Billancourt	43,80	43,81	100,00	100,00
TF1 Publicité	Boulogne-Billancourt	43,80	43,81	100,00	100,00
TF1 Vidéo	Boulogne-Billancourt	43,80	43,81	100,00	100,00
Bouygues Telecom SA et ses filiales	Paris	90,53	90,53		
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	99,84	99,76		
Activités conjointes					
Evesa	Paris	47,49[b]	47,48	48,00	47,99
Oc'via Construction	Nîmes	73,16[c]	73,15	74,00	74,00
Coentreprises et entités associées					
Consortium Stade de France SA	Saint-Denis	33,32	33,32		
Axione	Malakoff	50,98	99,97		
SAS NDH	Issy-les-Moulineaux	50,00	50,00		
Alstom	Saint-Ouen	27,79	27,98		
Sociétés contrôlées					
Americaribe Inc.	Miami/États-Unis	99,97	99,97		
AW Edwards Pty et ses filiales	NSW Northbrigde/Australie	99,97	n.a.		
Bouygues Construction Australia Pty	Sydney/Australie	99,97	99,97		
Bouygues Development Ltd	Londres/Royaume-Uni	99,97	99,97		
Bouygues Thai Ltd	Nonthaburi/Thaïlande	48,99	48,99		
Bouygues UK Ltd	Londres/Royaume-Uni	99,97	99,97		
Bouygues E&S Intec AG (Alpiq Engineering Services)	Zurich/Suisse	99,97	n.a.		
Kraftanlagen München Gmbh (Alpiq Engineering Services)	Munich/Allemagne	99,97	n.a.		
Bymaro	Casablanca/Maroc	99,96	99,97		
Dragages et TP (Hong-Kong) Ltd	Hong-Kong/Chine	99,97	99,97		
BYME Engineering (Hong-Kong)	Hong-Kong/Chine	99,97	89,97		
DTP Singapore Pte Ltd	Singapour	99,97	99,97		
Bouygues E&S Contracting UK	East Kilbride/Écosse	99,97	99,97		
Bouygues E&S FM UK	Londres/Royaume-Uni	99,97	99,97		
Karmar SA	Varsovie/Pologne	99,97	99,97		
Bouygues E&S Schweiz AG (ex-Mibag Property FM)	Zurich/Suisse	99,97	99,97		
Losinger Marazzi AG	Berne/Suisse	99,97	99,97		
Losinger Holding AG	Lucerne/Suisse	99,97	99,97		
Plan Group Inc. et ses filiales	Vaughan/Canada	99,97	84,97		

n.a. : non applicable

Sociétés	Ville/Pays	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 201[illegible]	% contrôle direct et indirect[a] 2017	% contrôle direct et indirect[a] 201[illegible]
VCES Holding SRO et ses filiales	Prague/République tchèque	99,97	99,97		
VSL International Ltd	Berne/Suisse	99,97	99,97		
Bouygues Immobilier Polska Sarl	Varsovie/Pologne	100,00	100,00		
Colas Australia	Sydney/Australie	96,65	96,60	100,00	100,0%
Colas Belgium et ses filiales	Bruxelles/Belgique	96,65	96,60	100,00	100,0%
Colas Canada Inc. et ses filiales	Montréal Québec/Canada	96,65[a]	96,60	100,00	100,0%
Colas Cz	Prague/République tchèque	95,78	95,73	99,10	99,1%
Colas Danmark A/S	Glostrup/Danemark	96,65	96,60	100,00	100,0%
Colas Hungaria et ses filiales	Budapest/Hongrie	96,65	96,60	100,00	100,0%
Colas Inc. et ses filiales	Morristown New Jersey/États-Unis	96,65	96,60	100,00	100,0%
Colas Ltd et ses filiales	Rowfant Crawley/Royaume-Uni	96,65	96,60	100,00	100,0%
Colas du Maroc et ses filiales	Casablanca/Maroc	96,65	96,60	100,00	100,0%
Colas Suisse Holding SA et ses filiales	Lausanne/Suisse	95,90	95,85	99,22	99,2%
SK	Kosice/Slovaquie	96,65	96,60	100,00	100,0%
Challenger Réassurance	Luxembourg	99,99	99,99		
Uniservice	Genève/Suisse	99,99	99,99		
Coentreprises et entités associées					
Bina Fincom	Zagreb/Croatie	50,68	44,99		
Hermes Airports Ltd	Nicosia/Chypre	21,99	21,99		
Routes					
Gamma Materials	Beau Bassin/Île Maurice	48,33	48,30	50,00	50,0C
Tipco Asphalt	Bangkok/Thaïlande	30,15	30,33	31,20	31,4C

(a) si le pourcentage de contrôle est différent du pourcentage d'intérêt
(b) 32,99 % Bouygues Construction, 14,50 % Colas
(c) 49,00 % Bouygues Construction, 24,16 % Colas Rail
(d) intègre l'entrée de Miller McAsphalt
n.a. : non applicable

Une liste exhaustive du périmètre est disponible auprès de Karine Adam Gruson, directrice des relations Investisseurs Groupe.

À l'assemblée générale de la société Bouygues,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Bouygues relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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 résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité des comptes.

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point exposé dans la note 2 de l'annexe aux comptes consolidés concernant l'entrée en vigueur des normes IFRS 9 et 15, d'application obligatoire au 1er janvier 2018.

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Risque identifié

Comme indiqué dans le bilan consolidé au 31 décembre 2018, l'actif du Groupe est composé d'actifs non courants notamment de 6,3 milliards d'euros de *goodwill* et 2,6 milliards d'euros de coentreprises et entités associées.
La note 2.7.4 des annexes aux comptes consolidés précise les modalités de dépréciation des actifs immobilisés et des participations dans les entités associées :
- des tests de dépréciation de la valeur nette comptable des *goodwill* 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, la valeur au bilan des actifs incorporels à durée de vie indéfinie et des *goodwill* est comparée à leur valeur recouvrable ;
- ces valeurs recouvrables sont déterminées selon les méthodes décrites dans les notes annexes 2.7.4.1 et 2.7.4.2 et peuvent inclure des hypothèses et des estimations détaillées dans les notes 3.2.3 et 3.2.5.2 comme, par exemple, des projections de flux de trésorerie futurs issues des plans d'affaires à trois ans, des taux d'actualisation et un taux de croissance à l'infini.

Nous avons considéré l'évaluation des *goodwill* et des participations dans les entités associées comme un point clé de notre audit dans la mesure où celle-ci est sensible aux estimations et aux hypothèses retenues par la Direction et, par conséquent, peut avoir une incidence significative sur les états financiers.

Notre réponse

Nos travaux ont principalement consisté à :
- examiner la régularité et la permanence des principes et méthodes comptables appliqués ;
- prendre connaissance de la documentation produite par la Direction et relative aux tests de dépréciation et examiner sa conformité avec les normes comptables en vigueur ;
- analyser les hypothèses retenues par le Groupe pour le calcul de la valeur recouvrable (examen des plans d'affaires, cohérence des hypothèses et paramètres de calcul retenus) ;
- conduire nos propres analyses de sensibilités à la variation des hypothèses de calcul ;
- contrôler l'information donnée dans les annexes aux comptes consolidés et notamment que la note 3.2.3.2. donne une information appropriée sur les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable des *goodwill* à une variation des principales hypothèses retenues.

Risque identifié

Le chiffre d'affaires du Groupe est notamment constitué des contrats de construction.

La note 2.13.2 expose les modalités de comptabilisation des contrats de construction.

S'agissant des activités de construction, 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 est déterminé en fonction de l'avancement physique des travaux ou par référence aux travaux exécutés. La dernière estimation du prix de vente total du produit prend en compte notamment les réclamations acceptées par le client ou jugées hautement probables par la Direction.

S'agissant des activités immobilières, le chiffre d'affaires et le résultat sont appréhendés selon la méthode de l'avancement lorsque certaines conditions sont remplies (permis de construire purgé de tous recours, vente notariée ou contrat de promotion signé avec le client, marché Travaux signé avec l'entrepreneur). Le taux d'avancement est déterminé sur la base du coût des travaux comptabilisés, par rapport aux coûts prévisionnels de l'opération, et le cas échéant, prenant en compte l'avancement de la notarisation pour les ventes immobilières.

En complément, la note expose la méthode de détermination des provisions pour pertes à terminaison des contrats de construction. La perte est provisionnée en totalité dès qu'elle est connue et estimée de manière fiable, quel que soit le degré d'avancement du contrat.

Le chiffre d'affaires et la marge des contrats de construction sont notamment sensibles :

- à l'évaluation du prix de vente total des contrats, qui tient compte des éléments contractuels, des estimations relatives aux révisions de prix, de la prise en compte des éventuelles réclamations, pénalités, etc ;
- aux modalités d'appréciation de l'avancement des contrats des activités de construction et de l'avancement de la notarisation des ventes immobilières ;
- aux modalités d'estimation des coûts encourus et prévisionnels (budgets de dépenses, évaluation des risques et aléas, planning).

En conséquence, nous avons considéré la comptabilisation des contrats de construction comme un point clé de notre audit, dans la mesure où la reconnaissance du chiffre d'affaires et du résultat des contrats de construction est sensible aux jugements et aux estimations de la Direction, et par conséquent, peut avoir une incidence significative sur les états financiers.

Notre réponse

Nos travaux ont principalement consisté à :

- prendre connaissance des procédures et le cas échéant des systèmes d'information spécifiques mis en place par les filiales les plus significatives concourant à la formation du chiffre d'affaires des contrats de construction et au suivi des dépenses correspondant ;
- mettre en œuvre des contrôles généraux informatiques sur les outils mis en place pour suivre l'exécution des contrats ;
- évaluer et tester la conception et la mise en œuvre de contrôles clés mis en place dans les filiales les plus significatives du Groupe (contrôles manuels et informatiques) ;
- pour les activités portant sur des contrats de faibles valeurs unitaires et niveaux de risques, procéder à une analyse du portefeuille de contrats à travers l'examen des variations significatives et des contributions atypiques de certains contrats ;
- pour une sélection de contrats de construction, fondée sur notre appréciation des risques encourus, du caractère significatif des contrats et du niveau de complexité, examiner les hypothèses et estimations qui concourent aux états financiers au regard de la documentation disponible (contrats et avenants suivis budgétaires...) ;
- inspecter physiquement les chantiers les plus risqués et les plus contributeurs afin d'en mesurer l'avancement et l'analyse des enjeux, par des échanges avec le personnel sur site ;
- sur la base de notre expérience, apprécier globalement les estimations et les hypothèses concourant à la reconnaissance du chiffre d'affaires et à la comptabilisation du résultat et des éventuelles provisions pour pertes à terminaison.

Risque identifié

Les provisions pour litiges et contentieux figurant en provisions non courantes au bilan consolidé et sont présentées dans les notes 6.1. des annexes aux comptes consolidés.
Comme indiqué dans les notes 2.11.2 et 6.1, le montant figurant en provisions non courantes doit correspondre à la meilleure estimation par le Groupe de la sortie nette de ressources. Ces notes décrivent la nature des provisions destinées à couvrir les litiges, contentieux et réclamations travaux.
Nous avons considéré qu'il s'agit d'un point clé de l'audit dans la mesure où le montant des provisions pour litiges et contentieux est sensible aux estimations et aux hypothèses retenues par le Groupe et, par conséquent, peut avoir une incidence significative sur les états financiers.

Notre réponse

Nos travaux ont principalement consisté à :
examiner la régularité et la permanence des principes et méthodes comptables appliqués ;
prendre connaissance des procédures mises en œuvre par les métiers pour recenser, documenter, valider et suivre les provisions non courantes ;
examiner, pour une sélection de risques jugés complexes et significatifs, le bien-fondé et les hypothèses qui sous-tendent leur évaluation et provisionnement à la clôture, ce qui peut inclure notamment :
- l'examen de la documentation établie et des correspondances avec les tiers ainsi que leur confrontation avec les estimations de la Direction,
- l'examen, le cas échéant, des courriers d'avocats et des consultations écrites émanant des conseils externes du Groupe,
- un entretien avec les responsables adéquats ;

interroger directement les avocats du Groupe afin d'obtenir une information détaillée sur les litiges significatifs en cours et notamment les revendications associées et pouvoir ainsi apprécier l'adéquation du montant de provisions constaté,
contrôler l'information donnée dans les annexes aux comptes consolidés sur la valeur des provisions non courantes et des principaux différends et litiges du Groupe.

[illegible]

Risque identifié

Comme mentionné dans la note 1.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe a effectué sur 2018 les acquisitions significatives suivantes :
- acquisition du groupe Miller McAsphalt ;
- acquisition du groupe Alpiq Engineering Services ;
- acquisition du groupe aufeminin.

La note 2.4 expose les modalités de comptabilisation des regroupements d'entreprise :
- à la date d'acquisition, le *goodwill* correspond à la somme de la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et des participations ne donnant pas le contrôle, minorée du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris et, le cas échéant, de la réévaluation en juste valeur de la part antérieurement détenue ;
- ultérieurement, le *goodwill* est évalué annuellement, à son coût, diminué des éventuelles dépréciations représentatives des pertes de valeur déterminées conformément à la norme IAS 36.

Nous avons considéré que la comptabilisation et la présentation de ces opérations était un point clé de l'audit compte-tenu du montant significatif des actifs acquis et passifs repris, ainsi que du jugement nécessaire à l'identification et à l'évaluation de ces actifs et passifs conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée, en particulier l'estimation de la juste valeur des actifs corporels et incorporels.

Notre réponse

Nos travaux ont principalement consisté à :
- obtenir la documentation relative à l'opération telle que le contrat d'acquisition et, le cas échéant, l'OPA et l'offre publique de retrait,
- nous entretenir avec la Direction pour comprendre les caractéristiques de ces acquisitions et apprécier la conformité du traitement aux dispositions comptables applicables issues des normes IFRS 10 et IFRS 3 révisée ;
- le cas échéant, réaliser des diligences sur le bilan consolidé du sous-ensemble acquis en date d'acquisition ;
- apprécier les modalités de première consolidation, prendre connaissance des analyses préparées par le Groupe concernant la correcte application de ses principes comptables et examiner la détermination du *goodwill* provisoire ;
- à partir des rapports de l'expert indépendant sur l'affectation du *goodwill* provisoire et avec l'aide de nos propres experts en évaluation, apprécier la nature de ses travaux et conclusions, et les hypothèses retenues lors de la réévaluation des actifs et passifs acquis au regard des critères prévus par les normes comptables applicables ;
- apprécier le caractère approprié des informations financières fournies dans l'annexe relatives à ces acquisitions.

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225 102 1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823 10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Bouygues par votre assemblée générale du 10 juin 1998 pour le cabinet MAZARS et du 24 avril 2003 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet MAZARS était dans la vingt-et-unième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la seizième année.

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité des comptes de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par

la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité des comptes

Nous remettons un rapport au comité des comptes qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité des comptes figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité des comptes la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité des comptes des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 20 février 2019

Les commissaires aux comptes

MAZARS
Gilles Rainaut

ERNST & YOUNG Audit
Laurent Vitse

7.3.1 Bilan société mère

Actif en millions d'euros	**31/12/2018 Brut**	**31/12/2018 Amortissements Dépréciations**		**31/12/2017 Net**
Immobilisations incorporelles	7	5	2	2
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières				
Participations	10 835	304	10 531	10 375
Créances rattachées à des participations				
Autres	22		22	17
ACTIF IMMOBILISÉ	**10 864**	**309**	**10 555**	**10 394**
Stocks et en-cours				
Avances et acomptes versés sur commandes				
Créances clients et comptes rattachés	31		31	32
Créances diverses	342	2	340	265
Valeurs mobilières de placement	597	1	596	618
Disponibilités	598		598	2 336
ACTIF CIRCULANT	**1 568**	**3**	**1 565**	**3 251**
Comptes de régularisation	72		72	89
	12 504	**312**	**12 192**	**13 734**

Passif en millions d'euros		**31/12/2017**
Capital social	372	366
Primes et réserves	3 009	2 846
Report à nouveau	1 674	2 192
Résultat net	886	102
Provisions réglementées	5	5
CAPITAUX PROPRES	**5 946**	**5 511**
Provisions	47	46
Dettes financières	4 940	5 458
Avances et acomptes reçus sur commandes		
Dettes d'exploitation	23	24
Dettes diverses	244	209
DETTES	**5 254**	**5 737**
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	991	2 484
Comptes de régularisation	1	2
	12 192	**13 734**

7.3.2 Compte de résultat

en millions d'euros	Exercice	201
	73	8
Autres produits d'exploitation	2	
Achats et variations de stocks		
Impôts, taxes et versements assimilés	(3)	(
Charges de personnel	(51)	(4
Charges externes et autres charges d'exploitation	(47)	(5
Dotations nettes aux comptes d'amortissements, de dépréciations et de provisions	(4)	(1
	(30)	(2
Produits et charges financiers	761	(4
	731	(7
Produits et charges exceptionnels	1	
Participation et intéressement	(1)	(
Impôts sur les bénéfices	155	1
	886	1

7.3.3 Tableau des flux de trésorerie

	Exercice	
En millions d'euros		2017
A – Opérations d'exploitation		
Résultat net	886	102
Dotations/reprises aux amortissements, dépréciations sur actif immobilisé	(135)	2
Dotations/reprises aux provisions	1	13
Charges à répartir et produits à étaler	(1)	(1)
Plus et moins-values sur cessions d'immobilisations		(1)
CAF après coût de l'endettement financier net/produit de l'excédent financier net et impôt	**751**	**115**
Actif circulant	(75)	(88)
Passif circulant	34	32
Variation du besoin en fonds de roulement	**(41)**	**(56)**
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	**710**	**59**
B – Opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(1)	(1)
Acquisitions d'immobilisations financières	(9)	(2)
Augmentation d'actifs immobilisés	**(10)**	**(3)**
Cessions d'actifs immobilisés		7
Investissements nets	**(10)**	**4**
Autres immobilisations financières nettes		
Créances/Dettes nettes sur immobilisations		(2)
TRÉSORERIE AFFECTÉE AUX INVESTISSEMENTS	**(10)**	**2**
C – Opérations de financement		
Variation des capitaux propres	169	345
Dividendes versés	(620)	(568)
Variation des dettes financières	(518)	6
Autres flux liés aux opérations de financement	2	20
TRÉSORERIE RÉSULTANT DU FINANCEMENT	**(967)**	**(197)**
	(267)	**(136)**
	470	**606**
Autres flux non monétaires		
Flux nets	(267)	(136)
	203	**470**

7.3.4 Annexe aux comptes annuels

Faits significatifs de l'exercice	373
Principes, règles et méthodes comptables	373
Actif immobilisé	375
Échéances des créances de l'actif circulant	375
Disponibilités	376
Comptes de régularisation	376
Variation des capitaux propres	376
Composition du capital de la société	377
Provisions	377
Échéances des dettes à la clôture de l'exercice	378
Détails des comptes concernant les entreprises liées	379
Opérations sur les instruments financiers	379
Engagements hors bilan, donnés et reçus	380
Chiffre d'affaires	380
Résultat financier	380
Intégration fiscale et impôt sur les bénéfices	380
Situation fiscale latente	381
Effectif moyen employé pendant l'exercice	381
Utilisation du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE)	381
Avances, crédits, rémunérations alloués aux organes d'administration et de direction	382
Inventaire des valeurs mobilières	382
Tableau des filiales et participations	383

Note 1 Faits significatifs de l'exercice

1.1 Bouygues Relais

Le 11 décembre 2018, Bouygues a souscrit à une augmentation de capital en numéraire de Bouygues Relais pour un montant de 2,06 millions d'euros, par souscription de 79 160 parts nouvelles d'une valeur nominale de 26 euros.

1.2 Byinvest

Le 30 novembre 2018, Bouygues, l'associé unique, a décidé d'augmenter le capital de la société Byinvest pour un montant de 2 millions d'euros, par création de 200 000 actions nouvelles d'une valeur nominale de 10 euros, portant ainsi le capital de 1,04 million d'euros à 3,04 millions d'euros.

Le même jour, l'associé unique a décidé de réduire le capital de 1,85 million d'euros par résorption d'une partie du report à nouveau. Cette réduction a été réalisée par voie de diminution de 185 199 actions. Après ces opérations le nouveau capital de Byinvest est de 1,19 million d'euros.

1.3 Raise Ventures

Le 6 juillet 2018, Bouygues a souscrit à une augmentation de capital en numéraire de Raise Ventures, qui lui était réservée, pour un montant de 4,5 millions d'euros.

Suite à la libération de 50 % du prix de souscription, Bouygues a versé 2,25 millions d'euros le 12 juillet 2018.

En outre, Bouygues a versé 0,5 million d'euros le 11 juillet 2018 au fonds de dotation Raisesherpas, selon une convention de mécénat en date du 4 juillet 2018.

1.2

Le 17 juillet 2018, les actionnaires d'Alstom ont approuvé les résolutions relatives au projet de rapprochement d'Alstom avec les activités de Siemens Mobility. L'opération est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence. Les actionnaires d'Alstom ont également approuvé le renouvellement des mandats d'Olivier Bouygues et de Bouygues SA (dont le représentant est Philippe Marien). Par ailleurs, le 17 juillet 2018, l'engagement pris par Bouygues décrit dans les comptes au 31 décembre 2017 de conserver ses titres Alstom a pris fin.

Au 31 décembre 2018, la dépréciation de la participation dans Alstom a été partiellement reprise pour 159 millions d'euros sur la base du cours moyen des dix-neuf derniers jours de Bourse de décembre 2018.

Le 8 janvier 2018, Bouygues SA a racheté à Natixis 1 157 844 de ses propres actions pour un montant de 46,6 millions d'euros. Ces actions ont été annulées par décision du conseil d'administration le 21 février 2018.

Le 27 décembre 2018, Bouygues a réalisé une augmentation de capital d'un montant de 150 millions d'euros (nominal et prime).

Cette opération d'actionnariat salarié à effet de levier, dénommée Bouygues Confiance n° 10, a entraîné la création de 5 116 659 actions (voir note 8).

L'emprunt obligataire émis en février 2010, pour un montant de 500 millions d'euros au taux de 4,00 %, a été remboursé en totalité en février 2018.

Le 6 février 2019, la Commission européenne a rejeté le rapprochement entre Alstom et Siemens, qui ont décidé de ne pas contester cette décision. Le projet de fusion est ainsi abandonné.

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes ont été établis conformément aux dispositions légales en vigueur.

2.1 Immobilisations incorporelles

Les dépenses sont inscrites en comptabilité selon la méthode du coût historique.

En règle générale, les logiciels informatiques acquis à des tiers sont comptabilisés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée allant jusqu'à cinq ans. Certains développements informatiques spécifiques et conséquents sont amortis sur une durée allant jusqu'à dix ans.

2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont comptabilisées à leur coût d'acquisition hors taxes déductibles. Les frais accessoires non représentatifs d'une valeur vénale sont portés directement en charges dans l'exercice.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la nature et de la durée de vie prévue de chaque composant.

2.3.1 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 tout autre élément représentatif 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.

Les créances et dettes en monnaies étrangères sont évaluées sur la base du dernier cours de change à la date d'arrêté du bilan.

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 2018. Pour les titres cotés, la valeur est égale au cours moyen du dernier mois de l'exercice.

2.6 Comptes de régularisation

Les charges à répartir comprennent essentiellement les frais d'émission des emprunts obligataires pour la part non couverte par la prime d'émission. En cas d'obligations convertibles, la quote-part de frais non amortis afférente aux obligations converties en actions est imputée sur la prime d'émission des actions nouvelles.

Les primes de remboursement des obligations portent sur les emprunts obligataires dont les prix d'émission correspondent à 99,804 % (juillet 2005), 98,662 % (octobre 2006), 99,66 % (février 2012), 99,681 % (octobre 2012) et 99,046 % (décembre 2016) du montant nominal.

2.7 Provisions

Elles concernent essentiellement :

- les provisions pour risques divers dont provisions sur contrôles fiscaux et provisions pour risques complémentaires sur pertes filiales. Ces dernières sont constituées pour les filiales dont la situation nette négative n'a pu être couverte par les dépréciations des titres et autres créances détenues par Bouygues sur ces filiales ; et
- les provisions pour charges qui comprennent notamment les avantages au personnel : primes, indemnités de fin de carrière, médailles du travail etc.

Afin de limiter l'incidence des variations de change et de taux d'intérêt sur le compte de résultat, la société est amenée à utiliser des instruments financiers de couverture.

Ces instruments ont pour caractéristiques communes :

- d'être limités aux produits suivants : achats et ventes à terme de devises, swaps de devises, *cross currency swaps*, achats d'options de change dans le cadre de la couverture du risque de change, swaps de taux d'intérêt, *future rate agreements*, achats de *caps* et de *tunnels* dans le cadre de la couverture du risque de taux ;
- de n'être utilisés qu'à des fins de couverture ou de pré-couverture ;
- de n'être traités qu'avec des banques françaises et étrangères de premier rang ; et
- de ne présenter aucun risque d'illiquidité en cas de retournement éventuel.

Les résultats relatifs aux instruments financiers utilisés dans le cadre d'opération de couverture sont comptabilisés de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges sur les éléments couverts.

2.9 Engagements de la société en matière d'indemnités de départ à la retraite

Méthodes et hypothèses retenues pour le calcul :

- méthode rétrospective des droits projetés avec salaires de fin de carrière ;
- indemnité conventionnelle et bénévole en usage dans l'entreprise, tenant compte des conventions collectives des Cadres et des Etam en vigueur ;
- engagement en harmonie avec les avis et recommandations de l'Autorité des normes comptables (ANC) ;
- droits acquis au 31 décembre 2018 ;
- 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 (par démission uniquement) des cinq dernières années ;
- espérance de vie par référence aux tables d'espérance de vie 2012 - 2070 de l'INSEE ; et
- application des dispositions de la norme IAS 19 révisée, suite à la recommandation de l'ANC de novembre 2013 : les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

2.10 Consolidation

La société Bouygues SA est la société de tête du groupe de consolidation

Note 3 Actif immobilisé

	Montants au 31/12/2017	Augmentations	Diminutions	
Immobilisations incorporelles				
Logiciels	6	1		7
Autres				
Valeur brute	**6**	**1**		**7**
Amortissements	(4)	(1)		(5)
VALEUR NETTE	**2**			**2**
Immobilisations corporelles				
Terrains - Constructions				
Autres				
Valeur brute				
Amortissements				
VALEUR NETTE				
Immobilisations financières				
Participations	10 831	4		10 835
Créances rattachées à des participations				
Autres	17	5		22
Valeur brute	**10 848**	**9**		**10 857**
Dépréciations	(456)	(8)	(160) [1]	(304)
VALEUR NETTE	**10 392**	**1**	**(160)**	**10 553**
TOTAL	**10 394**	**1**	**(160)**	**10 555**

(1) dont reprise de provision sur titres Alstom 159 millions d'euros (note 12)

Note 4 Échéances des créances de l'actif circulant

	Brut	- 1 an	+ 1 an
Avances et acomptes			
Créances clients et comptes rattachés	31	31	
Autres créances	342	340	2
TOTAL	**373**	**371**	**2**

Note 5 Disponibilités

		Au 31/12/201
Dépôts à terme < 3 mois	52	35
Autres	546	97
	598	**2 33**

Note 6 Comptes de régularisation

	Au 31/12/2017	Augmentations	Diminutions		dont - 1 a
Actif					
Frais d'émission d'emprunts	7		(1)	6	
Soulte sur swaps de taux : charges à répartir	57		(8)	49	
Primes de remboursement des obligations	14		(2)	12	
Prime de rachat des obligations	10		(6)	4	
Autres	1	1	(1)	1	
	89	**1**	**(18)**	**72**	**1**
Passif					
Soulte sur swaps de taux : produits à étaler	2		(1)	1	
Autres					
	2		**(1)**	**1**	

Note 7 Variation des capitaux propres

CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2017 (AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT)	**S S11**
Prélèvement au titre des dividendes distribués	(620) [a]
CAPITAUX PROPRES APRÈS AFFECTATION DU RÉSULTAT	**4 891**
Mouvements sur capital social	6 [b]
Mouvements sur primes et réserves	163 [b]
Report à nouveau	
Résultat de la période	886
Subvention d'investissement	
Provisions réglementées	
Autres	
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2018	**5 946**

(a) L'assemblée général mixte du 26 avril 2018 a décidé le versement d'un dividende par action de 1,7 euro contre 1,6 euro précédemment.
Bouygues SA a réglé 620,4 millions d'euros le 4 mai 2018.
(b) voir note 8

Note 8 Composition du capital de la société

	Nombre de voix	Nombre d'actions
AU DÉBUT DE L'EXERCICE	**489 672 012**	**366 125 285**
Mouvements de l'exercice	9 012 205	6 252 654[a]
À LA FIN DE L'EXERCICE	**498 684 217**	**372 377 939**
		1 €

Nombre maximal d'actions futures à créer : 6 514 483

(a) Mouvements de l'exercice :

Exercice d'options de souscription : 2 293 839 actions créées pour un montant de 67 millions d'euros
2,3 millions d'euros en capital
64,3 millions d'euros en prime d'émission

Opération d'épargne salariale Bouygues Confiance n° 10 : 5 116 659 actions créées pour un montant de 150 millions d'euros
5,1 millions d'euros en capital
144,9 millions d'euros en prime d'émission

Actions propres : le conseil d'administration du 21 février 2018 a décidé l'annulation de 1 157 844 actions propres acquises en janvier 2018 pour 46,6 millions d'euros.

Le solde de l'augmentation de capital de l'opération d'épargne Bouygues Confiance n° 9 de 150 millions d'euros de décembre 2017 a été payé en janvier 2018 pour 18,7 millions d'euros.

Le solde de l'augmentation de capital de l'opération d'épargne Bouygues Confiance n° 10 de 150 millions d'euros de décembre 2018 a été payé en janvier 2019 pour 16,7 millions d'euros.

L'impact de ces décalages est présenté en « Autres flux liés aux opérations de financement » du tableau de flux de trésorerie de l'exercice 2018. Par cohérence avec cette présentation, le décalage de trésorerie sur les opérations Bouygues Confiance n° 8 et n° 9 a été présenté dans le tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2017 pour 20 millions d'euros, précédemment classés en variation de l'actif circulant.

Note 9 Provisions

	Au 31/12/2017	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		
			Utilisées	Non utilisées	
Provisions sur filiales	1			(1)	
Provisions pour impôts (risques fiscaux)	4		(1)		3
Autres provisions	7				7
Provisions pour risques	**12**		**(1)**	**(1)**	**10**
Provisions pour charges	**34**	**20**	**(17)**		**37**
	46	**20**	**(18)**	**(1)**	**47**
			(19)		
Provisions d'exploitation		20	(17)		
Provisions financières			(1)		
Provisions exceptionnelles y compris pour impôts			(1)		
		20	**(19)**		

Note 10 Échéances des dettes à la clôture de l'exercice

Passif	Brut	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Dettes financières				
Autres emprunts obligataires (intérêts courus compris)				
Emprunt obligataire juillet 2005 [a]	764	14	750	
Emprunt obligataire Février 2006 [b]	255	5	250	
Emprunt obligataire Octobre 2006	602	7		595
Emprunt obligataire Octobre 2010 [d]	1 007	1 007		
Emprunt obligataire Février 2012 [e]	832	32	800	
Emprunt obligataire Octobre 2012 [f]	724	24	700	
Emprunt obligataire Décembre 2016 [g]	756	6		750
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit				
Total dettes financières	**4 940**	**1 095**	**2 500**	**1 345**
Dettes d'exploitation	**23**	**23**		
Dettes diverses	**244**	**244**		
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	**991**	**991**		
Produits à étaler et produits constatés d'avance	**1**	**1**		
Total	**6 199**	**2 354**	**2 500**	**1 345**

Montants d'origine hors intérêts courus :
(a) emprunt obligataire de juillet 2005 :
- montant : 750 millions d'euros – Taux : 4,25 %
- modalités de remboursement : amortissement en totalité le 22 juillet 2020, par remboursement au pair

(b) complément emprunt obligataire de juillet 2005 :
- montant : 250 millions d'euros – Taux : 4,25 %
- modalités de remboursement : amortissement en totalité le 22 juillet 2020, par remboursement au pair

(c) emprunt obligataire d'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

(d) emprunt obligataire d'octobre 2010 :
- montant : 1 milliard d'euros – Taux : 3,641 %
- modalités de remboursement : amortissement en totalité le 29 octobre 2019, par remboursement au pair

(e) emprunt obligataire de février 2012 :
- montant : 800 millions d'euros – Taux : 4,50 %
- modalités de remboursement : amortissement en totalité le 9 février 2022, par remboursement au pair

(f) emprunt obligataire d'octobre 2012 :
- montant : 700 millions d'euros – Taux : 3,625 %
- modalités de remboursement : amortissement en totalité le 16 janvier 2023, par remboursement au pair

(g) emprunt obligataire de décembre 2016 :
- montant : 750 millions d'euros – Taux : 1,375 %
- modalités de remboursement : amortissement en totalité le 7 juin 2027, par remboursement au pair

Note 11 Détails des comptes concernant les entreprises liées

	Montants bruts		Montants bruts
Actif		**Passif**	
Immobilisations financières	10 835	Dettes financières	
Créances d'exploitation	31	Dettes d'exploitation	1
Créances diverses	21	Dettes diverses	234
Disponibilités et comptes courants		Soldes créditeurs de banques et de comptes courants	991
[illegible]	**10 887**	[illegible]	**1 226**
Charges		**Produits**	
Charges d'exploitation	13	Produits d'exploitation	74
Charges financières	6	Produits financiers	807
Charges d'impôt sociétés		Produits d'impôt sociétés	70
[illegible]	**19**	[illegible]	**951**

Note 12 Opérations sur les instruments financiers

[illegible]

	- 1an	1 à 5 ans	+ 5 ans	
Achats à terme				
Ventes à terme				
Swaps de change				
Swaps de taux	500			500
Options de taux (*caps, floors*)				

[illegible]

	EUR	CHF	GBP	USD	Autres	
Achats à terme						
Ventes à terme						
Swaps de change						
Swaps de taux	500					500
Options de taux (*caps, floors*)						

12.3 Opérations optionnelles

nalls : Non significatif

Note 13 Engagements hors bilan, donnés et reçus

	Montant de la garantie	dont entreprises liées
Engagements donnés (passif)		
Engagement auprès du Comité Social Economique	-	
Autres engagements donnés [a]	603	10
	604	**10**
Engagements reçus (actif)		
Autres engagements reçus [b]	502	
	502	

(a) cautions solidaires sur lignes de crédit : 100,6 millions d'euros
(b) dont 5 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

		201
Dividendes reçus et résultats des sociétés de personnes	807 [a]	15
Produits sur intérêts	3	-
Charges sur intérêts	(186)	(20
Autres produits financiers divers nets (produits de cession, dépréciations et provisions)	137 [b]	
TOTAL	**761**	**(49**

(a) La variation des dividendes pour un montant de 649 millions d'euros s'explique principalement par le fait qu'une partie des dividendes 2016 a été reçue par anticipation dès fin 2016 (534 millions d'euros d'acomptes sur dividendes).
(b) Une reprise de provision sur les titres Alstom est constatée en 2018 à hauteur de 2,561 euros par action soit 159,0 millions d'euros (note 1.2).
D'autres reprises sur dépréciations de titres sont constatées pour 1,0 million d'euros.
Les dotations financières constatées en 2018 sont notamment dûes :
- aux primes d'obligations et swaps négatifs à hauteur de (15,2) millions d'euros ;
- aux dépréciations de titres et risques filiales à hauteur de (8,0) millions d'euros.

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 2018 compte 80 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, Bouygues a constaté un produit d'impôt sur les bénéfices, se répartissant ainsi :

	Court terme	Long terme	201
Charge/Produit net d'impôt	48		4
Intégration fiscale (IS reçu des filiales bénéficiaires intégrées)	99	9	10
TOTAL	**147**	**9**	**15**

NB : la différence avec le compte de résultat provient d'une charge d'impôt sur contrôle fiscaux des filiales intégrées (1 million d'euros).

Note 17 Situation fiscale latente

	Au 31/12/2017		Variations de l'exercice			
	Actif	Passif	Actif	Passif		
Charges non déductibles						
Provision pour impôt	4			1	3	
Autres charges non déductibles	23		2	1	24	
	27		**2**	**2**	**27**	
Charges déduites fiscalement et produits imposés fiscalement et non comptabilisés						
Ecart conversion actif						
Ecart conversion passif						
Ecart conversion						
Produits à étaler	2			1	1	
Charges à répartir						
Bons de capitalisation						
Compte de liquidité						
Prime de rachat des obligations		10	6			5
Autres produits et charges	**2**	**10**	**6**	**1**	**1**	**5**
	2	**10**	**6**	**1**	**1**	**5**

Au 31 décembre 2018, le stock de déficit Groupe reportable provenant de l'intégration fiscale est de 296,7 millions d'euros en base.

Note 18 Effectif moyen employé pendant l'exercice

		2017
Cadres	149	151
Employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam)	24	16
	173	**167**

Note 19 Utilisation du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE)

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, la société a comptabilisé un CICE de 0,10 million d'euros en réduction des charges de personnel.

Elle bénéficie par ailleurs de 0,01 million d'euros en réduction de son impôt sur les bénéfices au titre des crédits d'impôt provenant des sociétés de personnes non soumises à l'impôt sur les sociétés.

Le CICE de l'année, de la société et des entités non soumises à l'impôt sur les sociétés qu'elle intègre, doit être mis en regard des efforts réalisés en 2018 au titre :

- d'investissements corporels et incorporels pour un montant de 1 million d'euros ;
- de formations dites « diplômantes » et de sécurité pour 0,83 million d'euros ; et
- de recrutement (salaires bruts annualisés, y compris charges patronales des nouveaux salariés et des frais concernant les relations avec les écoles) pour 1,17 million d'euros.

Note 20 Avances, crédits, rémunérations alloués aux organes d'administration et de direction

Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction :

Le montant global des rémunérations directes et indirectes de toutes natures, perçues des sociétés françaises et étrangères par les membres de la direction (président-directeur général et directeurs généraux délégués) s'élève à : 3,3 millions d'euros de rémunération de base, 5,7 millions d'euros de rémunération variable liée aux performances réalisées en 2018 et 0,29 million d'euros de jetons de présence ; et

Les jetons de présence alloués aux administrateurs non dirigeants : 0,62 million d'euros.

Note 21 Inventaire des valeurs mobilières

	Nombre de titres	%	Valeur d'inventaire
Alstom	62 086 226	27,788	2 292
Bouygues Construction	1 705 180	99,938	907
Bouygues Immobilier	90 930	100,000	603
Bouygues Telecom	42 158 645	90,164	5 275
Colas	31 543 222	96,597	2 695
TF1	91 946 297	43,799	732
Autres titres			225
[illegible]			**12 729**
Titres de créances négociables, OPCVM monétaires			583
Bons de capitalisation			1
Autres titres			12
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT			**596**
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES			**13 325**

La valeur d'inventaire retenue est :
(a) la valeur comptable ;
(b) la valeur boursière (cours de clôture) ;
(c) la quote-part de situation nette consolidée ;
(d) valorisé au cours moyen des dix-neuf derniers jours de Bourse de décembre 2018.

Note 22 Tableau des filiales et participations

	Capital [a]	Autres capitaux propres [a b]	%	Valeur comptable des titres [c] Brute	Nette	Prêts et avances	Cautions et avals [c]	Chiffre d'affaires HT [c]	Résultat [c]	Dividendes encaissés [c]
1. FILIALES (% > 50)										
France										
Bouygues Construction [d]	128	779	99,94	59	59			12 358	296	319
Bouygues Immobilier [d]	139	464	100,00	315	315			2 628	138	125
Bouygues Telecom [d]	713	2 991	90,16	5 275	5 275			5 344	494	45
Colas [d]	49	2 741	96,60	1 712	1 712			13 190	226	259
[illegible]				**7 361**	**7 361**					**748**
Étranger										
Uniservice	51	12	99,99	32	32				9	4
[illegible]				**32**	**32**					**4**
2. PARTICIPATIONS (10 < % ≤ 50)										
France										
Alstom [e]	1 564	2 457	27,79	2 535	2 292			4 010	567	22
TF1 [e]	42	1 534	43,80	732	732			2 288	128	32
				3 267	**3 024**					**54**
Étranger										
3. AUTRES FILIALES										
France				**174**	**114**			**35**	**(5)**	
Étranger				**1**				**2**		
4. AUTRES PARTICIPATIONS										
France								**113**	**3**	
Étranger								**34**		
[illegible]				**10 835**	**10 531**					**806**

(a) en devises locales d'opération
(b) y compris le résultat de l'exercice
(c) en devise euro
(d) société mère de métier : capital, autres capitaux propres, chiffre d'affaires et résultat consolidé du métier au 31 décembre 2018
(e) chiffres semestriels publiés par Alstom au 30 septembre 2018

À l'assemblée générale de la société Bouygues,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Bouygues relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité des comptes.

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des immobilisations financières

Risque identifié

Les immobilisations financières qui figurent au bilan au 31 décembre 2018 pour 10,6 milliards d'euros concernent principalement les filiales et participations détaillées en note 22 des annexes aux comptes annuels.

- Comme exposé dans la note 2.3.1 de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation et les autres titres immobilisés sont comptabilisés à leur coût d'acquisition après incorporation des frais d'acquisition. Leur valeur d'utilité, ou valeur d'inventaire, est 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 tout autre élément représentatif de la valeur réelle des titres. Une dépréciation est constituée à hauteur de la différence constatée entre la valeur comptable des titres et leur valeur d'utilité.
- Comme exposé en note 2.3.2, les créances immobilisées sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est, compte tenu des perspectives de recouvrement, inférieure à la valeur comptable.

Nous considérons l'évaluation des immobilisations financières comme un point clé de notre audit dans la mesure où celle-ci est sensible aux estimations et aux hypothèses retenues par la Direction et, par conséquent, peut avoir une incidence significative sur les états financiers.

Notre réponse

Nos travaux ont principalement consisté à :

- prendre connaissance du processus budgétaire et des contrôles clés associés à ce processus mis en œuvre afin de déterminer la valeur d'utilité des titres de participation et des autres titres immobilisés,
- apprécier les modalités de calcul des valeurs d'utilité et, en particulier, les prévisions de flux de trésorerie des sociétés représentatives de ces titres de participation,
- apprécier, avec l'aide de nos experts en évaluation, les taux d'actualisation retenus dans le cadre du calcul de valeurs d'utilité,
- tester l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité mis en œuvre par le Groupe,
- réaliser le cas échéant des analyses de sensibilité, en particulier pour les titres de participation présentant des valeurs d'utilité proches de la valeur comptable,
- apprécier le caractère recouvrable des créances immobilisées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation et autres titres immobilisés,
- contrôler l'information donnée dans les annexes aux comptes annuels, notamment la description de la méthode de détermination de la valeur d'inventaire pour les lignes de titres significatives.

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Bouygues par votre assemblée générale du 10 juin 1998 pour le cabinet MAZARS et du 24 avril 2003 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet MAZARS était dans la vingt-et-unième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la seizième année.

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité des comptes de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité des comptes

Nous remettons un rapport au comité des comptes qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité des comptes figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité des comptes la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité des comptes des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 20 février 2019

Les commissaires aux comptes

MAZARS
Gilles Rainaut

ERNST & YOUNG Audit
Laurent Vitse

8.1.1 Partie ordinaire 390
8.1.2 Partie extraordinaire 390

8.2.1 Partie ordinaire de l'assemblée générale 391
8.2.2 Partie extraordinaire de l'assemblée générale 396
8.2.3 Autorisations financières soumises à l'assemblée générale 400

8.3.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018) 402
8.3.2 Autres rapports à l'assemblée générale ordinaire 408
8.3.3 Rapports à l'assemblée générale extraordinaire 409

8.4.1 Partie ordinaire 412
8.4.2 Partie extraordinaire 415

8.1.1 Partie ordinaire

Approbation des comptes annuels et des opérations de l'exercice 2018 ;

Approbation des comptes consolidés et des opérations de l'exercice 2018 ;

Affectation du résultat de l'exercice 2018 et fixation du dividende ;

Approbation des conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;

Approbation d'un engagement de retraite à prestations définies au bénéfice de M. Martin Bouygues, président-directeur général ;

Approbation d'un engagement de retraite à prestations définies au bénéfice de M. Olivier Bouygues, directeur général délégué ;

Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Martin Bouygues en raison de son mandat de président-directeur général ;

Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Olivier Bouygues en raison de son mandat de directeur général délégué ;

Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Philippe Marien en raison de son mandat de directeur général délégué ;

Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Olivier Roussat en raison de son mandat de directeur général délégué ;

Approbation de la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux ;

Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administrateur de M. Olivier Bouygues ;

Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administratrice de Mme Clara Gaymard ;

Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administratrice de Mme Colette Lewiner ;

Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administratrice de Mme Rose-Marie Van Lerberghe ;

Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administratrice de Mme Michèle Vilain ;

Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administrateur de SCDM ;

Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administrateur de SCDM Participations ;

Nomination, pour une durée de trois ans, de Mme Raphaëlle Deflesselle en qualité d'administratrice ;

Autorisation donnée au conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

8.1.2 Partie extraordinaire

21. Autorisation donnée au conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues ;
22. Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social par offre au public, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la Société ou de l'une de ses filiales ;
23. Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
24. Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la Société ou de l'une de ses filiales ;
25. Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social par placement privé, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la Société ou de l'une de ses filiales ;
26. Autorisation donnée au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de fixer, selon les modalités déterminées par l'assemblée générale, le prix d'émission sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, par offre au public ou par placement privé, de titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée ;
27. Autorisation donnée au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
28. Délégation de pouvoirs au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, hors offre publique d'échange ;
29. Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à l'effet de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société ;

- Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en conséquence de l'émission, par une filiale, de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ;
- Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en faveur des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés liées, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration pour une durée de vingt-six mois à l'effet de consentir à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés liées, des options de souscription ou d'achat d'actions ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, avec renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés liées ;
- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions, dans la limite de 25 % du capital social, en période d'offre publique visant la Société ;
- Pouvoirs pour formalités.

8.2 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.2.1 Partie ordinaire de l'assemblée générale

Objet et finalité

Nous vous proposons d'approuver :

- les comptes annuels de l'exercice 2018, qui font ressortir un résultat net de 885 856 683,29 euros ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2018, qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 1311 millions d'euros ;
- les opérations traduites dans ces comptes, ou résumées dans le rapport de gestion du conseil d'administration ou dans le rapport des commissaires aux comptes.

Ces comptes et ces rapports figurent dans le document de référence 2018 ; ils sont disponibles sur bouygues.com. La brochure de convocation à l'assemblée générale contient un résumé des comptes consolidés.

L'exercice clos le 31 décembre 2018 se solde par un bénéfice distribuable de 2 559 074 207,83 euros, constitué comme suit :

- bénéfice net de l'exercice : 885 856 683,29 euros ;
- affectation à la réserve légale : (625 265,40) euros ;
- report à nouveau : 1 673 842 789,94 euros ;

Nous vous proposons d'affecter ce bénéfice comme suit :

- distribution d'un dividende global de 633 042 496,30 euros ;
- affectation du solde, soit 1 926 031 711,53 euros, au report à nouveau.

Cette distribution représente un dividende de 1,70 euro pour chacune des 372 377 939 actions existantes au 31 décembre 2018. Si l'on tient compte de l'annulation de 869 832 actions propres, intervenue le 20 février 2019, le dividende global s'établit à 631 563 781,90 euros. Cette distribution est éligible, sur option, à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts. En tenant compte de l'annulation précitée, le report à nouveau s'établit à 1 927 510 425,93 euros.

Le dividende sera mis en paiement le 3 mai 2019. Le détachement du dividende interviendra le 30 avril 2019 et la date d'arrêté des positions sera fixée au 2 mai 2019 au soir.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, nous mentionnons ci-après le montant des dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents.

	2015	2016	2017
Nombre d'actions	345 135 316	354 908 547	366 125 285 [c]
Dividende unitaire	1,60 €	1,60 €	1,70 €
Dividende total [a] [b]	552 128 505,60 €	567 837 675,20 €	620 427 649,70 €

(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 sur option à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts
(c) Le capital au 31 décembre 2017 était de 366 125 285 actions ; compte tenu de l'annulation de 1 157 844 actions par le conseil d'administration du 21 février 2018, le nombre d'actions ayant donné lieu au versement du dividende était de 364 967 441 actions.

Objet et finalité

Nous vous proposons d'approuver les conventions dites réglementées intervenues au cours de l'exercice 2018, entre Bouygues et :

un de ses mandataires sociaux (dirigeant, administrateur) ;

une société dans laquelle un mandataire social de Bouygues détient également un mandat ;

un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de Bouygues.

Cette approbation s'inscrit dans le cadre de la procédure dite des conventions réglementées, qui vise à prévenir d'éventuels conflits d'intérêts.

Nous vous proposons également d'approuver les engagements de retraite à prestations définies pris au bénéfice des dirigeants (président-directeur général, directeurs généraux délégués).

Conformément à la loi, ces conventions et engagements ont fait l'objet, avant leur conclusion, d'une autorisation préalable du conseil d'administration, les administrateurs concernés s'étant abstenus. Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figure au chapitre 8, rubrique 8.3, du présent document de référence. Les conventions et engagements mentionnés dans ce rapport spécial et déjà approuvés par l'assemblée générale ne sont pas soumis à nouveau au vote de l'assemblée.

Les conventions et engagements que nous vous demandons d'approuver, après avoir pris connaissance du présent rapport et du rapport des commissaires aux comptes, portent sur les sujets suivants :

- **conventions de services communs.** Les conventions de services communs sont usuelles au sein des groupes de sociétés. Elles permettent à Bouygues, société mère du Groupe, de faire bénéficier ses différentes filiales de services et expertises dans différents domaines : management, ressources humaines, finance, communication, développement durable, mécénat, nouvelles technologies, assurances, conseil juridique, conseil en innovation, etc. Bouygues et ses principales filiales concluent chaque année des conventions relatives à ces prestations, afin de permettre à chacun des métiers de faire appel à ces services et expertises en tant que de besoin.

  Le principe de ces conventions repose sur des règles de répartition et de facturation des frais de services communs intégrant des prestations spécifiques, ainsi que la prise en charge d'une quote-part résiduelle dans la limite d'un pourcentage du chiffre d'affaires de la filiale concernée. La facturation de cette quote-part fait l'objet d'une marge de 10 % pour les services à forte valeur ajoutée et de 5 % pour les services à faible valeur ajoutée.

  En 2018, Bouygues a facturé, dans le cadre de ces conventions de services communs, les sommes suivantes :

  - Bouygues Construction : 16,46 millions d'euros,
  - Colas : 18,77 millions d'euros,
  - TF1 : 3,45 millions d'euros,
  - Bouygues Telecom : 8,63 millions d'euros.

  Le montant facturé à Bouygues Immobilier, société détenue à 100 % par Bouygues, et qui ne relève pas du régime des conventions réglementées, s'élève à 3,41 millions d'euros.

  Le conseil d'administration a autorisé le renouvellement, pour l'année 2019, de ces conventions de services communs ;

- **convention de prestations de services réciproques entre Bouygues et SCDM.** SCDM, société contrôlée par MM. Martin Bouygues et Olivier Bouygues, contribue en permanence à des actions au profit du groupe Bouygues : études et analyses portant principalement sur les évolutions stratégiques et le développement du groupe Bouygues, plans pluriannuels, études et analyses des investissements et désinvestissements majeurs, prestations spécifiques. Cette convention permet à Bouygues de bénéficier des services de Martin Bouygues et Olivier Bouygues, rémunérés par SCDM, et des membres de l'équipe réduite qui, à leurs côtés, réalise les études et analyses précitées, ainsi que diverses prestations de services spécifiques au profit du Groupe. Elle permet également à Bouygues de fournir à SCDM des prestations spécifiques, notamment dans les domaines du management, des ressources humaines, de l'informatique, du droit et de la finance.

  Le conseil d'administration a autorisé le renouvellement de cette convention pour l'année 2019.

  La convention prévoit des refacturations de SCDM à Bouygues en fonction des dépenses réellement engagées, dans la limite d'un plafond de 7 millions d'euros par an :

  - salaires, à hauteur d'un montant correspondant :
    - aux rémunérations allouées à MM. Martin Bouygues et Olivier Bouygues par le conseil d'administration de Bouygues, sur proposition du comité de sélection et des rémunérations, en contrepartie de leurs missions de mandataires sociaux. Ce montant comprend une partie fixe et une partie variable, ainsi que les charges fiscales et sociales y afférentes,
    - aux rémunérations de leurs équipes versées en contrepartie des tâches effectuées pour Bouygues, ainsi qu'aux charges fiscales et sociales y afférentes,
  - prestations spécifiques, facturées selon des conditions commerciales normales.

  De même, les prestations spécifiques assurées par Bouygues au profit de SCDM sont facturées à des conditions commerciales normales.

  En 2018, le montant facturé par SCDM à Bouygues dans le cadre de cette convention s'est élevé à 6,03 millions d'euros, représentant essentiellement les rémunérations (salaires et charges) de Martin et Olivier Bouygues (86,2 % du total du montant facturé, dans la limite du montant fixé par le conseil d'administration de Bouygues). Le solde (13,8 % du montant facturé) correspond aux prestations de l'équipe restreinte qui, aux côtés de Martin Bouygues et Olivier Bouygues, contribue en permanence, par ses études et analyses, aux évolutions stratégiques et au développement du groupe Bouygues. Le montant facturé par Bouygues à SCDM s'est élevé à 0,4 million d'euros ;

- renouvellement, pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2019, de **l'engagement de retraite à prestations définies** consenti au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux de Bouygues, comme aux autres membres du comité de direction générale de Bouygues, ainsi que des conventions par lesquelles Bouygues refacture notamment à ses filiales Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom, les cotisations relatives à cette retraite additive dont bénéficient leurs dirigeants respectifs. Cette retraite additive représente pour chacun des bénéficiaires 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le Groupe, sans pouvoir excéder huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, soit 324 192 euros en 2019. Il est précisé que les droits potentiels ouverts à titre individuel ne dépassent pas le plafond de 45 % du revenu de référence recommandé pour les dirigeants mandataires sociaux par le code Afep-Medef (rémunérations fixes et variables annuelles dues au titre de la période de référence). Ce régime a été externalisé auprès d'une compagnie d'assurances.

  Les conditions de performance auxquelles est subordonné le bénéfice de la retraite à prestations définies consentie à Olivier Roussat et Philippe Marien

sont exposées au paragraphe 5.4.2.2 du document de référence. Le bénéfice de la retraite à prestations définies consentie à Martin Bouygues et à Olivier Bouygues n'est pas soumis à conditions de performance, les droits à la retraite acquis par ces derniers à la date du 7 août 2015, date d'entrée en vigueur de la loi Macron, atteignant déjà le plafond précité.

À titre indicatif, la cotisation versée par Bouygues en 2018 au titre des quatre dirigeants mandataires sociaux précités s'est élevée à 1,7 million d'euros hors taxes, soit 2,1 millions d'euros après application de la taxe Urssaf de 24 %. Bouygues a refacturé aux filiales ci-après les sommes suivantes :

- Bouygues Construction : 0,71 million d'euros,
- Bouygues Immobilier : 0,71 million d'euros,
- Colas : 0,71 million d'euros,
- TF1 : 0,44 million d'euros,
- Bouygues Telecom : 0,28 million d'euros.

Le conseil d'administration a autorisé le renouvellement de ces conventions et engagements pour l'année 2019 ;

conventions de prestations de services relatives à l'innovation ouverte conclues notamment avec Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom. Les prestations de conseil fournies aux métiers dans le cadre de cette convention font partie intégrante des services communs offerts par Bouygues aux différents métiers du Groupe. À ce titre, elles sont facturées directement, au travers des conventions de services communs visées ci-avant, au titre de la quote-part du montant résiduel des frais de services communs. En contrepartie des prestations de gestion, chaque filiale verse à Bouygues, *prorata temporis*, une rémunération forfaitaire mensuelle de 750 euros hors taxes par participation dans une société innovante gérée ; le conseil d'administration a autorisé le renouvellement de ces conventions pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2019 ;

avenant au contrat régissant les prestations d'audit interne assurées par Bouygues au profit de Bouygues Telecom ; le montant des prestations confiées à Bouygues est fixé à 350 000 euros hors taxes pour 2019 ;

conventions relatives à la participation de Bouygues Construction et Colas aux salons Vivatech et Pollutec.

Conformément à la loi, les personnes concernées ne prendront pas part au vote sur cette résolution.

Objet et finalité

Les membres du comité de direction générale de Bouygues, dont font partie notamment Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Philippe Marien et Olivier Roussat, bénéficient d'un régime de retraite supplémentaire ouvrant droit à une pension annuelle de 0,92 % du salaire de référence (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 324 192 euros en 2019.

En application d'une disposition de la loi du 6 août 2015, dite loi Macron, il vous appartient d'approuver, par des résolutions spécifiques, le régime de retraite bénéficiant à Martin Bouygues, dont le mandat de président-directeur général a été renouvelé le 16 mai 2018, et à Olivier Bouygues, dont le mandat de directeur général délégué a été renouvelé le 29 août 2018.

Nous vous rappelons que les droits acquis par ces deux dirigeants à la date d'entrée en vigueur de la loi Macron atteignaient déjà le plafond retenu par le conseil d'administration, soit huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. Il n'y a donc pas lieu de fixer des conditions de performance en ce qui les concerne.

Conformément à la loi, les personnes précitées ne prendront pas part au vote sur les résolutions les concernant.

Objet et finalité

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, il vous appartient d'approuver les rémunérations et avantages versés ou attribués à chaque dirigeant mandataire social au titre de l'exercice écoulé. Il est précisé que les éléments de rémunération variables attribués au titre de l'exercice 2018 ne pourront être versés qu'après cette approbation.

Vous trouverez dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (chapitre 5, rubrique 5.4.1 du document de référence) une présentation détaillée des rémunérations et les avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018, en raison de leur mandat, respectivement à Martin Bouygues, président-directeur général, et aux trois directeurs généraux délégués : Olivier Bouygues, Philippe Marien et Olivier Roussat. Ces rémunérations et avantages ont été fixés conformément aux principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 26 avril 2018 dans sa onzième résolution.

Objet et finalité

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, nous vous proposons d'approuver les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux quatre dirigeants mandataires sociaux en raison de l'exercice de leur mandat pour l'exercice 2019.

Ces principes et critères ont été arrêtés par le conseil d'administration sur recommandation du comité de sélection et des rémunérations. Ils sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (chapitre 5, rubrique 5.4.2 du document de référence). Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, les montants qui résulteront de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à votre approbation lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

Objet et finalité

Neuf mandats d'administrateurs arrivent à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2019. Il s'agit des mandats d'Olivier Bouygues, Clara Gaymard, Patrick Kron, Colette Lewiner, Sandra Nombret, Rose-Marie Van Lerberghe, Michèle Vilain, SCDM et SCDM Participations. Patrick Kron et Sandra Nombret n'ont pas sollicité le renouvellement de leur mandat.

Sur la proposition du comité de sélection et des rémunérations, nous vous proposons de renouveler sept des neuf mandats d'administrateurs arrivant à échéance à l'issue de la partie ordinaire de l'assemblée du 25 avril 2019, et de nommer une nouvelle administratrice représentant les salariés actionnaires.

Nous vous proposons tout d'abord de renouveler les mandats de M. Olivier Bouygues et des sociétés SCDM et SCDM Participations.

Au 31 décembre 2018, le groupe SCDM, contrôlé par Martin Bouygues et Olivier Bouygues, détient 21,6 % du capital et 29,1 % des droits de vote de Bouygues. Il est donc important qu'Olivier Bouygues (actionnaire de SCDM avec son frère Martin Bouygues), SCDM (représentée actuellement par Charlotte Bouygues) et SCDM Participations (représentée actuellement par William Bouygues) prennent part, au sein du Conseil, aux décisions qui engagent l'avenir du groupe Bouygues.

Olivier Bouygues fait bénéficier le Conseil de sa profonde connaissance des métiers et des enjeux du Groupe dans lequel il est entré en 1974 et au sein duquel il a exercé des fonctions importantes. Olivier Bouygues est administrateur de Bouygues depuis 1984 et directeur général délégué depuis 2002. Il préside le comité de développement durable du Groupe.

Les sociétés **SCDM et SCDM Participations** ont désigné comme représentants au conseil d'administration de Bouygues respectivement Charlotte Bouygues et William Bouygues. Ceux-ci ont, en juin 2018, succédé dans ces fonctions respectivement à Edward Bouygues et à Cyril Bouygues.

Des informations plus détaillées relatives à Olivier Bouygues, SCDM et SCDM Participations figurent à la rubrique 5.1 du présent document de référence.

William Bouygues est diplômé de la *London School of Economics and Political Science* (spécialisation en économie et histoire de l'économie). Après plusieurs expériences d'apprentissage dans divers métiers de la construction, il rejoint en septembre 2011 les équipes de Bouygues Bâtiment Ile-de-France – Rénovation privée où il exerce des fonctions de conducteur de travaux pendant deux ans. Fort de cette expérience, il intègre les équipes commerciales de cette même activité jusqu'en décembre 2016. Il rejoint ensuite Bouygues Bâtiment International dans les équipes de montage et de développement. Depuis mars 2018, il est responsable des offres *Smart Offices* au sein de Bouygues Energies & Services.

Charlotte Bouygues est diplômée de Babson College (spécialisation en management stratégique). Après avoir exercé pendant trois ans des fonctions de chef de produit marketing chez L'Oréal aux États-Unis, elle rejoint TF1 Publicité en septembre 2016 en tant que commerciale annonceur. Deux ans plus tard, elle intègre les équipes de programmation en tant que chargée de programmation au sein de l'antenne de TF1.

Nous vous proposons ensuite de renouveler les mandats de trois administratrices indépendantes.

La présence d'un nombre significatif d'administrateurs indépendants au sein du Conseil et des comités contribue à la qualité des travaux de ces organes, auxquels elles apportent des points de vue différents et des expertises complémentaires.

Clara Gaymard est administratrice de Bouygues depuis 2016. Elle fait profiter le Conseil de ses compétences financières et de ses connaissances en matière de stratégie des affaires, acquises notamment dans le domaine industriel et en matière de capital-investissement. Clara Gaymard est membre du comité des comptes où ses compétences en matière financière sont appréciées.

Colette Lewiner, administratrice de Bouygues depuis 2010, préside le comité de sélection et des rémunérations depuis 2013. Elle fait bénéficier ces organes de sa profonde connaissance du monde de l'entreprise et des problématiques liées à l'énergie, sujet crucial pour l'avenir de la planète, ainsi que de ses compétences en matière de gouvernance.

Rose-Marie Van Lerberghe est administratrice de Bouygues depuis 2013. Elle a une longue expérience de dirigeante dans des grands groupes et des connaissances opérationnelles, plus particulièrement dans les secteurs des ressources humaines et de la santé auxquels le Groupe attache une grande importance. Elle est depuis 2014 membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, qui bénéficie de son expérience dans ces domaines.

Des informations plus détaillées relatives à Clara Gaymard, Colette Lewiner et Rose-Marie Van Lerberghe figurent à la rubrique 5.1 du présent document de référence.

Renouvellement du mandat d'une administratrice représentant les salariés actionnaires (Michèle Vilain) et nomination d'une nouvelle administratrice représentant les salariés actionnaires (Raphaëlle Deflesselle)

L'article 13.1 des statuts prévoit la présence au sein du conseil d'administration d'un ou deux administrateurs représentant les salariés actionnaires. Les candidats à ces postes sont proposés par les conseils de surveillance des fonds communs de placement représentant l'épargne salariale.

La présence au sein du Conseil des deux administrateurs représentant l'actionnariat salarié est pleinement justifiée au regard de la part importante du capital détenue par les salariés.

Les mandats des deux administratrices représentant les salariés actionnaires (Michèle Vilain et Sandra Nombret) arrivent à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire du 25 avril 2019. Les conseils de surveillance des fonds communs de placement représentant l'épargne salariale ont proposé :

- de renouveler le mandat de Mme Michèle Vilain, administratrice représentant les salariés actionnaires ; et
- de nommer Mme Raphaëlle Deflesselle en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires, en remplacement de Mme Sandra Nombret.

Le conseil d'administration a pris acte de ces candidatures au cours de sa séance du 20 février 2019.

En conséquence, le Conseil vous propose de renouveler le mandat de Mme Michèle Vilain et de nommer Mme Raphaëlle Deflesselle en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires, en remplacement de Mme Sandra Nombret.

Michèle Vilain est directrice adjointe du projet métier Opéra MOA chez Bouygues Immobilier. Elle est administratrice de Bouygues depuis 2010 et membre du comité des comptes depuis 2013. Des informations plus détaillées figurent à la rubrique 5.1 du présent document de référence.

Raphaëlle Deflesselle, née le 27 avril 1972, est diplômée de l'École polytechnique féminine (EPF). Elle est entrée chez Bouygues Telecom en 1996. Elle participe à la mise en place des outils de supervision du réseau au sein de la direction des opérations Réseau. Elle occupe différents postes managériaux dans les directions techniques de 1999 à 2009. En 2010, elle est nommée responsable du département Performance de la direction des systèmes d'information (DSI), puis responsable des infrastructures IT en 2013. Elle occupe aujourd'hui le poste de directrice Gouvernance, étude et transformation IT de la DSI de Bouygues Telecom. Raphaëlle Deflesselle a siégé au conseil d'administration de Bouygues en qualité d'administratrice représentant les salariés de 2014 à 2018. Elle était également membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat de Bouygues.

Durée [illegible]

Conformément aux statuts, chacun de ces mandats aurait une durée de trois années. Ils prendraient fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer, en 2022, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Com[illegible]
à l'i[illegible]

Si vous adoptez les résolutions 12 à 19, le conseil d'administration sera composé de treize administrateurs :

- quatre administrateurs membres du groupe SCDM :
  - Martin Bouygues (président-directeur général),
  - Olivier Bouygues (directeur général délégué),
  - SCDM, représentée par Charlotte Bouygues,
  - SCDM Participations, représentée par William Bouygues ;
- un administrateur représentant les salariés :
  - Francis Castagné,
- deux administrateurs représentant les salariés actionnaires :
  - Raphaëlle Deflesselle,
  - Michèle Vilain ;
- cinq administrateurs indépendants :
  - Clara Gaymard,
  - Anne-Marie Idrac,
  - Helman le Pas de Sécheval,
  - Colette Lewiner,
  - Rose-Marie Van Lerberghe ;
- un administrateur extérieur non indépendant :
  - Alexandre de Rothschild.

La proportion des administrateurs indépendants (calculée hors représentants des salariés et des salariés actionnaires) passera de cinq sur onze, soit 45,5 %, à cinq sur dix, soit 50 %.

La proportion de femmes (calculée hors représentant des salariés) passera de sept sur treize, soit 54 %, à sept sur douze, soit 58 %.

La moyenne d'âge (calculée à la date de l'assemblée générale) passera de 55,4 ans à 54,9 ans.

[illegible]

Objet et finalité

Comme chaque année, nous vous proposons de renouveler l'autorisation donnée à la Société de procéder au rachat de ses propres actions dans le cadre d'un programme de rachat.

Cette autorisation couvrirait les objectifs suivants :

1. réduire le capital par annulation d'actions dans les conditions prévues par la loi, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire ;
2. satisfaire aux obligations découlant de titres de créances, notamment de 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 ;
3. attribuer ou céder des actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés liées, 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 Groupe, ou par voie d'attribution d'actions ;
4. favoriser la liquidité du marché et la régularité des cotations des titres de capital de la Société, et éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché, en recourant à un contrat de liquidité dont la gestion sera confiée à un prestataire de services d'investissement agissant conformément à la pratique de marché admise par l'AMF ;
5. 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 à la réglementation applicable ;
6. 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.

Le conseil d'administration de la Société a décidé, dans sa séance du 20 février 2019, de restreindre les objectifs du programme de rachat aux seuls points 1, 3 et 4 ci-dessus. Il s'est réservé la faculté d'étendre le programme à d'autres finalités. Dans une telle hypothèse, la Société en informerait le marché.

En 2018, les opérations sur actions propres ont été les suivantes :

- rachat de 1,16 million d'actions en vue de leur annulation ; cette annulation a eu lieu le 21 février 2018 ;
- rachat de 1,34 million d'actions et vente de 1,08 million d'actions par l'intermédiaire d'un prestataire de services agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité.

Plafonds de l'autorisation

L'autorisation serait accordée dans les limites suivantes :

- 5 % du capital ;
- prix maximum de rachat : 55 euros par action ;
- budget maximum : 1 milliard d'euros.

Conformément à la loi, les opérations de rachat d'actions pourront être effectuées à tout moment, y compris en période d'offre publique sur le capital de la Société. Il apparaît en effet important que la Société puisse, le cas échéant, même en période d'offre publique, racheter des actions propres en vue de réaliser les objectifs prévus par le programme de rachat.

8

Durée de l'autorisation

Dix-huit mois.

8.2.2 Partie extraordinaire de l'assemblée générale

Nous vous proposons, dans les résolutions 21 à 34, de renouveler certaines autorisations financières données au conseil d'administration qui sont susceptibles d'avoir un impact sur le montant du capital social. Le but de ces résolutions est de permettre au conseil d'administration de continuer à disposer, dans les conditions et dans la limite des plafonds fixés par votre assemblée, des autorisations lui permettant de financer le développement de la Société et de réaliser les opérations financières utiles à sa stratégie, sans être contraint de réunir des assemblées générales extraordinaires spécifiques.

Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire le capital, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital par période de vingt-quatre mois, par annulation de tout ou partie des actions que la Société détient ou pourra détenir en conséquence de toute autorisation de rachat d'actions conférée par l'assemblée générale des actionnaires, notamment au titre de la vingtième 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 provenant, par exemple, d'opérations d'épargne salariale ou de l'exercice d'options de souscription d'actions.

Plafond de l'autorisation

Possibilité d'annuler jusqu'à 10 % du capital par période de vingt-quatre mois.

Durée de l'autorisation

Dix-huit mois.

Résolution 22 – Possibilité d'augmenter le capital par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription

Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence d'augmenter le capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par l'émission d'actions ordinaires de la Société, ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions à émettre de la société Bouygues ou d'une société dont Bouygues possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

Les actionnaires auront, proportionnellement au nombre de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, et, si le Conseil le décide, à titre réductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de cette résolution.

Plafonds

Augmentation de capital : 150 000 000 euros en nominal, soit environ 40 % du capital social actuel.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 7 000 000 000 euros.

Ces deux plafonds intègrent l'ensemble des augmentations de capital qui seraient réalisées dans le cadre des résolutions 24, 25, 28, 29 et 30 soumises à la présente assemblée.

Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Cette résolution est votée à la majorité des voix.

Plafond

Augmentation de capital : 4 000 000 000 euros en nominal.

Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

Résolution 24 – Possibilité d'augmenter le capital par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription

Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la Société, ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions à émettre de la société Bouygues ou d'une société dont Bouygues possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

Plafonds

Augmentation de capital : 85 000 000 euros en nominal, soit environ 23 % du capital social actuel.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 4 000 000 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur les plafonds prévus par la résolution 22.

Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

Objet et finalité

Permettre au conseil d'administration de réaliser des augmentations de capital par placement privé. Il s'agit de permettre à la Société d'optimiser son accès aux marchés de capitaux et de réaliser des opérations en bénéficiant d'une certaine souplesse. À la différence des opérations réalisées par offre au public, les augmentations de capital par placement privé s'adressent aux personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour compte de tiers, ou à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, à condition que ces investisseurs agissent pour leur propre compte.

Les titres pouvant être émis sont les mêmes que ceux prévus dans la résolution 24.

Plafonds

Augmentation de capital : 75 000 000 euros en nominal, soit environ 20 % du capital social actuel.

20 % du capital social par période de douze mois.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 3 500 000 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur les plafonds prévus par la résolution 22.

Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration, pour les émissions sans droit préférentiel de souscription, réalisées par offre au public ou par placement privé, à déroger aux modalités de fixation du prix prévues par la réglementation en vigueur (article R. 225-119 du Code de commerce) et à fixer le prix d'émission des titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée, selon les modalités décrites ci-après.

Fixation du prix d'émission

1) pour les titres de capital à émettre de manière immédiate, le Conseil pourra opter entre les deux modalités suivantes :
   - prix d'émission égal à la moyenne des cours constatés sur une période maximale de six mois précédant l'émission,
   - prix d'émission égal au cours moyen pondéré du marché au jour précédant l'émission (VWAP 1 jour) avec une décote maximale de 20 % ;
2) pour les titres de capital à émettre de manière différée, le prix d'émission sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action, au moins égale au montant visé au 1) ci-dessus.

Plafond

10 % du capital social par période de douze mois.

Durée de l'autorisation

Vingt-six mois.

Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration à décider, pour toute augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre de titres à émettre, pendant un délai de 30 jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale, dans la limite du plafond prévu par la résolution en vertu de laquelle l'augmentation de capital sera décidée, et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. Une telle autorisation permet de saisir des opportunités en bénéficiant d'une certaine flexibilité.

Plafond

15 % de l'émission initiale.

Durée de l'autorisation

Vingt-six mois.

Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration avec faculté de subdélégation, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, sur le rapport du commissaire aux apports, à une ou plusieurs augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, en dehors du cas d'une offre publique. L'enjeu de cette résolution est de faciliter la réalisation par Bouygues d'opérations d'acquisition ou de rapprochement avec d'autres sociétés, sans avoir à payer un prix en numéraire.

Plafond

Augmentation de capital : 10 % du capital social.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 750 000 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur les plafonds prévus par la résolution 22.

Durée de la délégation de pouvoirs

Vingt-six mois.

Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence de décider, au vu de l'avis des commissaires aux comptes sur les conditions et les conséquences de l'émission, une ou plusieurs augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par Bouygues sur des titres d'une société cotée. L'enjeu de cette résolution est de permettre à Bouygues de proposer aux actionnaires d'une société cotée de leur échanger leurs actions contre des actions Bouygues émises à cet effet, et de permettre ainsi à Bouygues d'acquérir des titres de la Société concernée sans recourir, par exemple, à des emprunts bancaires.

Le droit préférentiel de souscription des actionnaires sera supprimé au profit des actionnaires de la société concernée.

Plafonds

Augmentation de capital : 85 000 000 euros en nominal, soit environ 23 % du capital social actuel.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 4 000 000 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur les plafonds prévus par la résolution 22.

Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

Résolution 30 – Possibilité d'autoriser l'émission, par une filiale de Bouygues, de valeurs mobilières donnant accès au capital de Bouygues

Objet et finalité

Déléguer au Conseil la compétence d'autoriser l'émission, par toute société dont la société Bouygues posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société Bouygues. L'enjeu de cette délégation est de faciliter un éventuel rapprochement entre une filiale de Bouygues et une autre société, les actionnaires de ladite société étant rémunérés par des actions Bouygues.

Le droit préférentiel de souscription des actionnaires sera supprimé au profit des titulaires de valeurs mobilières à émettre.

L'émission de telles valeurs mobilières serait autorisée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la filiale concernée et l'émission d'actions de la société Bouygues auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit serait décidée concomitamment par votre conseil d'administration sur la base de la présente autorisation financière.

Plafond

Augmentation de capital : 85 000 000 euros en nominal, soit environ 23 % du capital social actuel.

Les opérations s'imputeront sur le plafond prévu par la résolution 22.

Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence d'augmenter le capital en faveur des salariés ou mandataires sociaux de Bouygues et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise et/ou de Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à leur profit.

Bouygues a la conviction qu'il est important de permettre aux salariés qui le souhaitent de devenir actionnaires de l'entreprise. Les opérations d'épargne salariale et les augmentations de capital réservées aux salariés leur permettent de se constituer une épargne et d'être directement intéressés et impliqués dans la bonne marche du Groupe, ce qui contribue à accroître leur engagement et leur motivation. Aussi une politique d'actionnariat dynamique a-t-elle été mise en œuvre au profit des salariés.

Suite aux augmentations de capital réalisées en 2009, 2015, 2016, 2017 et 2018, les fonds communs de placement à effet de levier détiennent au total 6,84 % du capital et 8,29 % des droits de vote au 31 décembre 2018.

Fixation du prix de souscription des actions

Conformément au Code du travail, le prix de souscription ne pourra être supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription ni inférieur à cette moyenne de plus du pourcentage maximum fixé par la législation en vigueur.

Plafond

Augmentation de capital : 5 % du capital social.

Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

Résolution 32 – Possibilité d'attribuer à des salariés ou mandataires sociaux des options de souscription ou d'achat d'actions

Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration à attribuer, au profit de ceux qu'il désignera parmi les membres du personnel salarié et parmi les mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique liés à celle-ci, des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société. Les options de souscription ou d'achat d'actions (ou stock-options) attribuées par les sociétés à certains salariés et/ou dirigeants (les bénéficiaires) sont des instruments de rémunération à long terme qui font converger l'intérêt des bénéficiaires avec ceux de l'entreprise et de ses actionnaires puisque leur rendement est fonction de la hausse du cours de l'action.

Depuis 1988, le conseil d'administration a toujours choisi le mécanisme des stock-options pour fidéliser et intéresser au développement du Groupe les dirigeants et collaborateurs. Son objectif a toujours été et reste non pas d'octroyer une rémunération supplémentaire, mais d'associer ces personnes à l'évolution de l'action Bouygues. Le constat d'une bonne corrélation entre l'évolution du cours de l'action Bouygues et celle du résultat net

part du Groupe conforte ce choix d'attribuer des stock-options. Près de 900 dirigeants et salariés sont bénéficiaires de chaque plan d'attribution. Les bénéficiaires sont choisis et les attributions individuelles sont arrêtées en fonction des niveaux de responsabilité et des performances, une attention particulière étant apportée aux cadres à potentiel. Aucune décote n'est appliquée en cas d'attribution.

Le mécanisme est le suivant : après autorisation de l'assemblée générale, le conseil d'administration offre à tout ou partie des salariés et/ou des dirigeants de la Société le droit de souscrire ou d'acheter des actions à un prix déterminé, correspondant à la valeur moyenne de l'action lors des vingt séances de Bourse précédant la date de l'attribution. Après un délai d'attente, les bénéficiaires ont un certain délai pour exercer leurs options. En cas de hausse du cours de l'action, ils pourront par conséquent souscrire ou acheter des actions à un prix inférieur à leur valeur. En l'absence de hausse du cours, les bénéficiaires n'auront aucun intérêt à exercer leurs options.

Le prix d'émission, le nombre d'actions ou d'options attribuées et la liste des bénéficiaires sont décidés par le conseil d'administration, dans les limites fixées par l'assemblée générale. Les renseignements sur les attributions d'options et sur la politique générale d'attribution des options suivie par la Société figurent dans le rapport spécial sur les options ou actions de performance (cf. chapitre 6, rubrique 6.4 du présent document).

Conformément aux dispositions du code Afep-Medef, la politique générale d'attribution des options d'actions fait l'objet d'un débat au sein du comité de sélection et des rémunérations et, sur sa proposition, d'une décision du conseil d'administration. L'attribution d'options aux dirigeants mandataires sociaux (président-directeur général, directeurs généraux délégués) de la Société et l'exercice des options par ces dirigeants mandataires sociaux sont assujettis à des conditions de performance déterminées par le conseil d'administration. Il est rappelé que MM. Martin Bouygues et Olivier Bouygues n'ont pas bénéficié de plans d'options depuis 2010.

Prix de souscription ou d'achat des actions

Le prix de souscription ou d'achat des actions ne pourra être inférieur à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour où les options sont consenties. Aucune décote ne sera donc autorisée. En outre, le prix d'achat des actions existantes ne pourra être inférieur au cours moyen d'achat des actions par la Société.

Période d'exercice des options

La durée de la période d'exercice des options sera fixée par le conseil d'administration, sans pouvoir excéder dix ans à compter de leur attribution.

Plafonds

2 % du capital. Sur ce plafond s'imputeront, le cas échéant, les actions attribuées gratuitement en vertu de la trente-troisième résolution.

Les options attribuées le cas échéant aux dirigeants mandataires sociaux de Bouygues (c'est-à-dire le président-directeur général et les trois directeurs généraux délégués) ne pourront représenter au total plus de 0,25 % du capital. Sur ce sous-plafond s'imputeront, le cas échéant, les actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux en vertu de la trente-troisième résolution.

Durée de l'autorisation

Vingt-six mois.

Objet et finalité

Autoriser le conseil d'administration à attribuer gratuitement des actions de la Société à des salariés ou mandataires sociaux de la Société (ou de sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés).

Comme indiqué précédemment, le conseil d'administration a toujours choisi le mécanisme des stock-options pour fidéliser et intéresser au développement du Groupe les dirigeants et collaborateurs, mais il lui semble souhaitable de se laisser la possibilité de proposer des mécanismes alternatifs de motivation et de fidélisation sur le long terme.

Il vous est ainsi proposé de conférer au conseil d'administration une autorisation lui permettant de procéder à des attributions gratuites d'actions à émettre ou existantes, au bénéfice de ceux qu'il désignera parmi les membres du personnel salarié et parmi les mandataires sociaux éligibles, de Bouygues et des sociétés ou groupements d'intérêt économique liés à celle-ci au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, situés en France ou hors de France.

En cas de mise en œuvre de cette autorisation, les bénéficiaires ne deviendront propriétaires des actions qu'au terme d'une période minimale d'acquisition fixée par l'assemblée générale, et que nous vous proposons de fixer à un an. La période d'acquisition pourra être suivie d'une période de conservation, fixée par le Conseil, pendant laquelle les bénéficiaires ne pourront pas céder leurs actions. La durée cumulée de la période d'acquisition et de la période de conservation ne pourra être inférieure à deux ans. Des exceptions au respect des périodes d'acquisition et de conservation sont prévues par la loi (décès ou invalidité). Le processus d'attribution serait similaire à celui décrit pour les options de souscription ou d'achat d'actions (trente-deuxième résolution), étant précisé que le Conseil pourrait, sur proposition du comité de sélection et des rémunérations, assortir tout ou partie des attributions gratuites d'actions d'une ou plusieurs condition(s) de performance.

Plafonds

1 % du capital.

Les actions attribuées le cas échéant aux dirigeants mandataires sociaux de Bouygues (c'est-à-dire le président-directeur général et les trois directeurs généraux délégués) pendant la durée de cette autorisation ne pourront représenter au total plus de 0,125 % du capital.

Durée de la délégation de compétence

Vingt-six mois.

Objet et finalité

Déléguer au conseil d'administration la compétence d'émettre, s'il le juge opportun, pendant une offre publique d'achat visant les titres de la Société, des bons de souscription d'actions, avec renonciation au droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les bons de souscription donneraient droit.

Des bons de souscription d'actions permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, des actions de la Société pourront ainsi, le cas échéant, être attribués gratuitement à tous les actionnaires ayant cette qualité avant l'expiration d'une offre publique non sollicitée.

Il s'agit d'un mécanisme qui vise à obtenir soit la renonciation de l'initiateur à son offre, soit une meilleure valorisation de la Société : en effet, compte tenu de la dilution qu'ils peuvent occasionner, soit l'initiateur de l'offre demandera à pouvoir renoncer à son offre, soit il négociera avec les organes sociaux de la société visée afin de trouver un terrain d'entente sur la juste valorisation de la société visée et aboutir *in fine* à la caducité des bons. L'émission de bons d'offre en période d'offre publique est une mesure qui vise ainsi à empêcher ou, tout au moins, à rendre plus difficile une tentative d'offre publique. Elle peut être notamment un levier pour le conseil d'administration afin d'inciter l'initiateur à relever les conditions de son offre dans l'intérêt des actionnaires.

Le pouvoir ainsi conféré au conseil d'administration n'est d'ailleurs pas sans limite : pendant la période d'offre publique, l'initiateur et la société visée doivent s'assurer que leurs actes, décisions et déclarations n'ont pas pour effet de compromettre l'intérêt social et l'égalité de traitement ou d'information des actionnaires des sociétés concernées. De plus, si le conseil d'administration de la société cible décide de prendre une décision dont la mise en œuvre est susceptible de faire échouer l'offre, il devra en informer l'AMF (article 231-7 du règlement général de l'AMF).

Cette résolution doit être votée à la majorité des voix.

Plafonds

Augmentation de capital : 95 000 000 euros en nominal et 25 % du capital social.

Le nombre de bons de souscription est plafonné au quart du nombre d'actions existantes et à 95 000 000.

Durée de la délégation de compétence

Dix-huit mois.

Objet et finalité

Cette résolution vise à permettre l'accomplissement de toutes formalités légales ou administratives et de tous dépôts et publicités.

8.2.3 Autorisations financières soumises à l'assemblée générale

Le tableau ci-contre présente une synthèse des autorisations financières que nous vous proposons de donner au conseil d'administration lors de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2019.

Conformément à l'article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce, le tableau récapitulant les autorisations financières en cours de validité, accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital, et l'utilisation faite de ces délégations en 2018, figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, au paragraphe 5.3.8 du présent document de référence.

Les autorisations visées dans le tableau ci-après se substituent aux résolutions antérieures ayant le même objet.

Objet de l'autorisation	Plafond nominal	Échéance/Durée
Achats d'actions et réduction du capital social		
Faire acheter par la Société ses propres actions (résolution 20)	5 % du capital, prix unitaire maximum 55 euros, coût total plafonné à 1 milliard d'euros	25 octobre 2020 (18 mois)
Réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 21)	10 % du capital par période de 24 mois	25 octobre 2020 (18 mois)
Émissions de titres		
Augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 22)	Augmentation de capital : 150 millions d'euros Émission de titres de créance : 7 milliards d'euros	25 juin 2021 (26 mois)
Augmenter le capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices (résolution 23)	4 milliards d'euros	25 juin 2021 (26 mois)
Augmenter le capital par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 24)	Augmentation de capital : 85 millions d'euros [a] Émission de titres de créance : 4 milliards d'euros [a]	25 juin 2021 (26 mois)
Augmenter le capital par "placement privé" avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 25)	Augmentation de capital : 20 % du capital sur 12 mois et 75 millions d'euros [a] Émission de titres de créance : 3,5 milliards d'euros [a]	25 juin 2021 (26 mois)
Fixer le prix d'émission par offre au public ou par "placement privé", sans droit préférentiel de souscription, de titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée (résolution 26)	10 % du capital par période de 12 mois	25 juin 2021 (26 mois)
Augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (résolution 27)	15 % de l'émission initiale	25 juin 2021 (26 mois)
Augmenter le capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres d'une société ou de valeurs mobilières donnant accès à son capital (résolution 28)	10 % du capital [a] Émission de titres de créance : 1,75 milliard d'euros [a]	25 juin 2021 (26 mois)
Augmenter le capital en vue de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange (résolution 29)	Augmentation de capital : 85 millions d'euros [a] Émission de titres de créance : 4 milliards d'euros [a]	25 juin 2021 (26 mois)
Émettre des actions en conséquence de l'émission par une filiale de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société Bouygues (résolution 30)	Augmentation de capital : 85 millions d'euros [a]	25 juin 2021 (26 mois)
Émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique (résolution 34)	Augmentation de capital : 95 millions d'euros nominal et 25 % du capital Le nombre de bons est plafonné au quart du nombre d'actions existantes et à 95 millions	25 octobre 2020 (18 mois)
Émissions réservées aux salariés et aux dirigeants de la Société ou de sociétés liées		
Augmenter le capital en faveur des salariés ou mandataires sociaux adhérant à un plan d'épargne d'entreprise (résolution 31)	• 5 % du capital	25 juin 2021 (26 mois)
Consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions (résolution 32)	• 2 % du capital • Dirigeants mandataires sociaux : 0,25 % du capital	25 juin 2021 (26 mois)
Procéder à des attributions gratuites d'action (résolution 33)	• 1 % du capital [b] • Dirigeants mandataires sociaux : 0,125 % du capital [b]	25 juin 2021 (26 mois)

(a) avec imputation sur le plafond global visé au point 3 (résolution 22)

(b) avec imputation sur les plafonds visés au point 14 (résolution 32)

8.3.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

À l'assemblée générale de la société BOUYGUES,

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

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

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

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

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 conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration

1) Conventions de services communs

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 14 novembre 2018, a autorisé le renouvellement pour une durée de un an à compter du 1er janvier 2019, des conventions de services communs conclues avec les principales filiales.

MOTIFS JUSTIFIANT DE L'INTÉRÊT DE L'ENGAGEMENT POUR VOTRE SOCIÉTÉ

Les conventions de services communs sont habituelles au sein des groupes de sociétés. Elles permettent à votre société d'offrir à ses filiales, en contrepartie du versement d'une rémunération, différents services et prestations assurés par la maison mère, notamment dans les domaines du management, des ressources humaines, de l'informatique, du droit et de finance, et de répartir les dépenses correspondantes entre les différentes sociétés utilisatrices.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À L'ENGAGEMENT

Le principe de ces conventions repose sur des règles de répartition et de facturation des frais de services communs intégrant des prestations spécifiques ainsi que la prise en charge d'une quote-part résiduelle dans la limite d'un pourcentage du chiffre d'affaires de la filiale concernée. La facturation à la filiale de cette quote-part du montant résiduel fait l'objet d'une marge de 10 % pour les services à forte valeur ajoutée et de 5 % pour les services à faible valeur ajoutée.

Le renouvellement de cette convention n'a pas eu d'impact financier au titre de l'exercice 2018. Il produira ses effets sur l'exercice 2019.

Personnes concernées :

- **Bouygues Construction,** MM. Olivier Bouygues, William Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **Colas,** M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **TF1,** MM. Martin Bouygues, Olivier Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **Bouygues Telecom,** M. Olivier Bouygues et Mme Charlotte Bouygues (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration), M. Olivier Roussat (président).

2) Convention de prestations de services avec SCDM

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 14 novembre 2018, autorisé le renouvellement pour une durée d'une année à compter du 1er janvier 2019, de la convention relative aux prestations de services décrites ci-après.

SCDM, société détenue par MM. Martin et Olivier Bouygues, contribue en permanence à des actions au profit du groupe Bouygues (études et analyses portant principalement sur les évolutions stratégiques et le développement du groupe Bouygues, plans pluriannuels, études et analyses des investissements et désinvestissements majeurs).

SCDM peut également être amenée à fournir à votre société des prestations spécifiques, en dehors du champ de sa mission permanente.

De son côté, votre société fournit à SCDM des prestations spécifiques notamment dans les domaines du management, des ressources humaines, de l'informatique, du droit et de la finance.

MOTIFS JUSTIFIANT DE L'INTÉRÊT DE LA CONVENTION POUR VOTRE SOCIÉTÉ

Cette convention permet à votre société de bénéficier des services de MM. Martin et Olivier Bouygues, rémunérés exclusivement par SCDM, et des membres de l'équipe réduite qui, à leurs côtés, réalisent les études et les analyses précitées, ainsi que diverses prestations de services spécifiques au profit du Groupe.

Cette convention permet aussi à votre société d'être rémunérée par SCDM au titre des diverses prestations spécifiques qu'elle effectue pour son compte.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À LA CONVENTION

La convention prévoit des refacturations de SCDM à votre société en fonction des dépenses réellement engagées, dont le montant est plafonné pour l'exercice 2019 à 7 millions d'euros par an :

salaires, à hauteur d'un montant correspondant :

- aux rémunérations allouées à MM. Martin et Olivier Bouygues par le conseil d'administration de votre société, sur proposition du comité de sélection et des rémunérations, en contrepartie de leurs missions de mandataires sociaux. Ce montant comprend une partie fixe et une partie variable, ainsi que les charges sociales et fiscales y afférentes,
- aux rémunérations de leurs équipes versées en contrepartie des tâches effectuées pour votre société, ainsi qu'aux charges fiscales et sociales y afférentes ;

prestations spécifiques facturées selon des conditions commerciales normales.

De même, les prestations spécifiques assurées par votre société au profit de SCDM sont facturées à des conditions commerciales normales.

Le renouvellement de cette convention n'a pas eu d'effet au titre de l'exercice 2018. Il produira ses effets sur l'exercice 2019.

Personnes concernées :

SCDM, M. Martin Bouygues (président), M. Olivier Bouygues (directeur général), Mme Charlotte Bouygues (représentant permanent de SCDM au conseil d'administration de Bouygues), M. William Bouygues (représentant permanent de SCDM Participations au conseil d'administration de Bouygues).

2) Engagements de retraite à prestations définies

Les membres du comité de direction générale du Groupe, dont font partie notamment les dirigeants mandataires sociaux de votre société et de ses principales filiales, bénéficient d'une retraite additive représentant 0,92 % du salaire de référence par année d'ancienneté dans le régime. Le bénéfice de cette retraite additionnelle n'est acquis qu'au bout de dix années d'ancienneté dans le Groupe. La retraite additionnelle annuelle ainsi offerte est plafonnée à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit 317 856 euros pour 2018, ce qui représente un montant inférieur au plafond de 45 % du revenu de référence prévu par le code Afep-Medef). Ce régime complémentaire a été externalisé auprès d'une compagnie d'assurance.

Engagements de retraite à prestations définies en faveur des dirigeants mandataires sociaux de votre société

Selon l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, les engagements de retraite à prestations définies pris au bénéfice du président, du directeur général ou des directeurs généraux délégués de sociétés cotées, sont soumis aux dispositions régissant les conventions réglementées. Ces conventions devant faire l'objet d'une résolution spécifique de votre assemblée générale pour chaque bénéficiaire. En outre, depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 (loi Macron), le bénéfice des engagements de retraite à prestations définies consentis à ces dirigeants est subordonné dans les sociétés cotées au respect de conditions liées aux performances du bénéficiaire, appréciées au regard de celles de la société concernée.

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 14 novembre 2018, a :

- rappelé les conditions de performance auxquelles est subordonné le bénéfice des retraites à prestations définies consenties à MM. Olivier Roussat et Philippe Marien, en tant que directeurs généraux délégués de votre société, telles que fixées par votre conseil d'administration dans sa séance du 21 février 2018. Ces conditions de performance sont les suivantes :
  - définition de l'objectif de performance (dénommé ci-après l'"Objectif")

    Exercice 2018 : Objectif = que la moyenne des résultats nets consolidés des exercices 2016, 2017 et 2018 ("Moyenne RNC") ne soit pas de plus de 10 % inférieure à la moyenne des résultats nets consolidés prévus par le plan de l'exercice clos et des deux exercices qui l'auront précédé ("Moyenne Plans").

    Chaque exercice ultérieur : Objectif = que la moyenne des résultats nets consolidés de l'exercice clos et des deux exercices qui l'auront précédé ("Moyenne RNC") ne soit pas de plus de 10 % inférieure à la moyenne des résultats nets consolidés prévus par le plan de l'exercice clos et les plans des deux exercices qui l'auront précédé,
  - modalités de détermination de l'acquisition des droits à pension en fonction des performances.

    Si la Moyenne RNC se situe dans l'Objectif : droits à pension annuels = 0,92 % du salaire de référence.

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

  Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure, les droits à pension attribuée varient linéairement de 0 à 0,92 % du salaire de référence ;
- rappelé que, s'agissant de MM. Martin Bouygues et Olivier Bouygues, à la date d'entrée en vigueur de la loi Macron, ils remplissaient depuis longtemps, compte tenu de leur ancienneté et du niveau de leur rémunération passée, les conditions leur permettant de bénéficier de la retraite supplémentaire au taux maximal, de sorte qu'ils ne sont pas soumis à l'exigence de conditions de performance, celle-ci étant sans objet ;
- autorisé le renouvellement pour une durée d'une année, à compter du 1er janvier 2019, de l'engagement des retraites à prestations définies pris au bénéfice de MM. Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Philippe Marien et Olivier Roussat.

MOTIFS JUSTIFIANT DE L'INTÉRÊT DE L'ENGAGEMENT POUR VOTRE SOCIÉTÉ

Cet engagement a pour objet de permettre à votre société de récompenser et de fidéliser les membres de son comité de direction générale.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À L'ENGAGEMENT

Le renouvellement de cet engagement n'a pas eu d'effet au titre de l'exercice 2018. Il produira ses effets sur l'exercice 2019.

Personnes concernées :

- **M. Martin Bouygues** (président-directeur général) ;
- **M. Olivier Bouygues** (directeur général délégué) ;
- **M. Philippe Marien** (directeur général délégué) ;
- **M. Olivier Roussat** (directeur général délégué).

Refacturation aux métiers des cotisations de retraite relatives à leurs dirigeants

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 14 novembre 2018, a autorisé le renouvellement, pour une durée d'un an à compter du 1er janvier 2019, des conventions de refacturation conclues avec Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom, au titre de leur quote-part des primes versées à la compagnie d'assurance concernant des cotisations relatives à leurs dirigeants.

MOTIFS JUSTIFIANT DE L'INTÉRÊT DE CES CONVENTIONS POUR VOTRE SOCIÉTÉ

Ces conventions ont pour objet de permettre aux principales filiales d'accorder à leurs dirigeants le bénéfice d'une retraite à prestations définies, et à votre société de récupérer auprès desdites filiales les montants correspondant aux primes versées au titre des cotisations relatives à leurs dirigeants.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À CES CONVENTIONS

Votre société refacture notamment à ses filiales les sommes correspondant aux primes versées au titre des cotisations relatives à leurs dirigeants.

Le renouvellement de ces conventions n'a pas eu d'effet au titre de l'exercice 2018. Il produira ses effets sur l'exercice 2019.

Personnes concernées :

Bouygues Construction, MM. Olivier Bouygues, William Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;

- **Colas,** M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **TF1,** MM. Martin Bouygues, Olivier Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **Bouygues Telecom,** M. Olivier Bouygues et Mme Charlotte Bouygues (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration), M. Olivier Roussat (président).

4) Conventions de prestations de services (*open innovation*)

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 14 novembre 2018, a autorisé le renouvellement, pour une durée d'un an à compter du 1er janvier 2019, des conventions de prestations de services conclues avec les sociétés Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom.

Ces conventions ont pour objet de définir les termes et conditions selon lesquels votre société, directement ou par l'intermédiaire de sa filiale à 100 % Bouygues Développement, fournit aux sociétés précitées des prestations de conseil et des prestations de gestion des participations des filiales dans des sociétés innovantes.

MOTIFS JUSTIFIANT DE L'INTÉRÊT DE CES CONVENTIONS POUR VOTRE SOCIÉTÉ

Ces conventions permettent à votre société de bénéficier d'une rémunération en contrepartie des prestations de services assurées auprès de ses filiales dans le domaine de l'innovation ouverte.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À CES CONVENTIONS

Les prestations de conseil fournies aux métiers font partie intégrante des services communs offerts par votre société aux différents métiers de son groupe. À ce titre, les prestations de conseil sont facturées directement au travers des conventions de services communs visées au point 1) ci-avant. Cette facturation intervient au titre de la quote-part du montant résiduel des frais de services communs.

En contrepartie des prestations de gestion, chaque sous-filiale dédiée verse à votre société, *prorata temporis*, une rémunération mensuelle forfaitaire de 750 euros hors taxes par participation dans une société innovante gérée.

Le renouvellement de ces conventions n'a pas eu d'effet au titre de l'exercice 2018. Il produira ses effets sur l'exercice 2019.

Personnes concernées :

Bouygues Construction, MM. Olivier Bouygues, William Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;

Colas, M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs) ; M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;

TF1, MM. Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;

Bouygues Telecom, M. Olivier Bouygues et Mme Charlotte Bouygues (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration), M. Olivier Roussat (président).

[illegible]

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 14 novembre 2018, a autorisé la conclusion d'un avenant au contrat de prestations d'audit interne avec Bouygues Telecom, en vue de prolonger sa durée jusqu'au 31 décembre 2019, les autres conditions du contrat restant inchangées.

MOTIFS JUSTIFIANT DE L'INTÉRÊT DE LA CONVENTION POUR VOTRE SOCIÉTÉ

Cette convention permet à votre société de fixer les conditions d'exécution et de rémunération des prestations d'audit interne réalisées au profit de sa filiale Bouygues Telecom et qui concourent au bon fonctionnement de celle-ci.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À LA CONVENTION

Cet avenant n'a pas eu d'impact financier au titre de l'exercice 2018. Il produira ses effets sur l'exercice 2019, sur la base d'une rémunération forfaitaire perçue par votre société de 350 000 euros hors taxes.

Personnes concernées :

- **Bouygues Telecom,** M. Olivier Bouygues et Mme Charlotte Bouygues (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration), M. Olivier Roussat (président).

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 29 août 2018, a autorisé votre société à conclure les conventions relatives à la participation de Bouygues Construction et Colas aux salons Vivatech et Pollutec.

MOTIFS JUSTIFIANT DE L'INTÉRÊT DE CES CONVENTIONS POUR VOTRE SOCIÉTÉ

Ces conventions permettent à votre société de faire connaître et de promouvoir les solutions proposées par ses différents métiers dans les domaines concernés par ces salons dans le but de renforcer son image de groupe auprès des décideurs et des parties prenantes.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À CES CONVENTIONS

Au titre de leur participation aux salons, les métiers paient à votre société, en une fois, les montants suivants :

- Bouygues Construction : 125 000 euros ;
- Colas : 105 000 euros.

Personnes concernées :

- **Bouygues Construction,** MM. Olivier Bouygues, William Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **Colas,** M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs) ; M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration).

Conventions et engagement approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) 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.

Votre assemblée générale du 26 avril 2018 a approuvé le renouvellement, pour une durée d'un an à compter du 1er janvier 2018, des conventions de services communs conclues par votre société notamment avec les sociétés Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom, en vertu desquelles votre société 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.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À CES CONVENTIONS

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

En 2018, votre société a facturé, au titre des conventions de services communs, les sommes suivantes :

en euros	**Montant H.T.**
Bouygues Construction	16 461 787,62
Colas	18 770 665,89
TF1	3 454 142,16
Bouygues Telecom	8 630 037,57

Personnes concernées :

- **Bouygues Construction,** MM. Olivier Bouygues, William Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **Colas,** M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs) ; M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **TF1,** MM. Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **Bouygues Telecom,** M. Olivier Bouygues et Mme Charlotte Bouygues (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration), M. Olivier Roussat (président-directeur général).

Selon autorisation de votre conseil d'administration du 15 novembre 2017.

Votre assemblée générale du 26 avril 2018 a approuvé le renouvellement, pour une durée de un an à compter du 1er janvier 2018, de la convention de prestations de services entre votre société et SCDM.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À LA CONVENTION

Au titre de cette convention, en 2018 :

- un montant de 6 028 566 euros hors taxes a été facturé par SCDM à votre société. Ce montant correspond essentiellement aux salaires de MM. Martin Bouygues et Olivier Bouygues et aux charges sociales y afférentes (86,20 % du montant facturé). Le solde (13,80 % du montant facturé) correspond aux salaires des membres de leurs équipes et aux charges sociales et fiscales y afférentes ;
- un montant de 401 342 euros a été facturé par votre société à SCDM.

Personnes concernées :

SCDM, MM. Martin Bouygues (président), Olivier Bouygues (directeur général), Charlotte Bouygues (représentant permanent de SCDM au conseil d'administration de Bouygues), William Bouygues (représentant permanent de SCDM Participations au conseil d'administration de Bouygues).

Selon autorisation de votre conseil d'administration du 15 novembre 2017.

Votre assemblée générale du 26 avril 2018 a approuvé le renouvellement, pour l'exercice 2018, de la convention de retraite collective à prestations définies au bénéfice des membres du comité de direction générale du Groupe, dont font partie les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs salariés de votre société, et des conventions de refacturation à Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom des sommes correspondant à leur quote-part des primes versées à la compagnie d'assurances au titre des cotisations relatives à leurs dirigeants.

CONDITIONS FINANCIÈRES

La contribution versée par votre société au titre de l'année 2018 concernant les quatre dirigeants mandataires sociaux (en leur qualité de dirigeants mandataires sociaux de votre société) au fonds des actifs constitués par la compagnie d'assurances s'élève à 1,7 million d'euros hors taxes, soit 2,1 millions d'euros après application de la taxe Urssaf de 24 %.

Votre société a refacturé aux filiales ci-après les sommes suivantes (y compris la contribution de 24 %) :

en euros	Montant H.T.
Bouygues Construction	712 322
Colas	712 322
TF1	442 950
Bouygues Telecom	284 928

Personnes concernées :

- **Bouygues Construction,** MM. Olivier Bouygues, William Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **Colas,** M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs) ; M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **TF1,** MM. Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **Bouygues Telecom,** M. Olivier Bouygues et Mme Charlotte Bouygues (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration), M. Olivier Roussat (président-directeur général).

Selon autorisation de votre conseil d'administration du 15 novembre 2017.

4) Lettre de soutien à Alstom

Votre assemblée générale du 26 avril 2018 a approuvé la signature par votre société d'une lettre de soutien à Alstom dans le cadre du projet de rapprochement d'Alstom avec Siemens. Votre conseil d'administration, dans sa séance du 26 septembre 2017, a autorisé votre société à signer une lettre de soutien à Alstom dans le cadre du projet de rapprochement d'Alstom avec Siemens.

Dans ce document daté du 26 septembre 2017, co-signé par Alstom, votre société s'engageait vis-à-vis d'Alstom :

- à rester actionnaire d'Alstom jusqu'à l'assemblée générale extraordinaire d'Alstom se prononçant sur l'opération, et au plus tard, jusqu'au 31 juillet 2018 ;
- à voter en assemblée générale extraordinaire d'Alstom en faveur des résolutions relatives à l'opération ;
- à voter en assemblée générale extraordinaire d'Alstom en faveur de la suppression des droits de vote double ;
- à faire approuver par ses représentants au sein du conseil d'administration d'Alstom, toute décision nécessaire à la mise en œuvre de l'opération.

Votre société a rempli en 2018 les engagements pris dans le cadre de cette lettre de soutien.

Personnes concernées :

Alstom, M. Olivier Bouygues (administrateur), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration).

Selon autorisation de votre conseil d'administration du 26 septembre 2017.

[illegible] prestations de services avec Bouygues Innovation [illegible]

Votre assemblée générale du 26 avril 2018 a approuvé le renouvellement pour l'exercice 2018 de conventions de prestations de services avec Bouygues Construction, Colas, TF1 et Bouygues Telecom.

Ces conventions ont pour objet de définir les termes et conditions selon lesquels votre société, directement ou par l'intermédiaire de sa filiale à 100 % Bouygues Développement, fournit aux sociétés précitées des prestations de conseil et des prestations de gestion des participations des filiales dans les sociétés innovantes.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À CES CONVENTIONS

Les prestations de conseils fournis aux métiers font partie intégrante des services communs offerts par votre société aux différents métiers de son groupe. À ce titre, les prestations de conseil sont facturées directement au travers des conventions de services communs visées au point 1 ci-avant. Cette facturation intervient au titre de la quote-part du montant résiduel des frais de services communs.

En contrepartie des prestations de gestion, chaque filiale verse à votre société, *prorata temporis*, une rémunération mensuelle forfaitaire de 750 euros hors taxes par participation dans une société innovante gérée.

En 2018, votre société a facturé les sommes suivantes (hors taxes) :

en euros	[illegible] Montant H.T.
Construction Venture (filiale de Bouygues Construction)	29 25[illegible]
CIB Développement (filiale de Colas)	18 00[illegible]
Bouygues Telecom Initiatives (filiale de Bouygues Telecom)	48 50[illegible]

Personnes concernées :

- **Bouygues Construction,** MM. Olivier Bouygues, William Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **Colas,** M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs) M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **TF1,** MM. Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **Bouygues Telecom,** M. Olivier Bouygues et Mme Charlotte Bouygues (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration), M. Olivier Roussat (président-directeur général).

Selon autorisation de votre conseil d'administration du 15 novembre 20[illegible]

[illegible]

Votre assemblée générale du 26 avril 2018 a approuvé la conclusion d'un avenant n° 3 au contrat de prestations d'audit interne du 1er septembre 2014 entre votre société et Bouygues Telecom en vue de prolonger sa durée jusqu'au 31 décembre 2018 ; les autres conditions du contrat restant inchangées.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À LA CONVENTION

La rémunération perçue par votre société en contrepartie de l'exécution des prestations est forfaitaire et s'élève à 350 000 euros hors taxes au titre de l'exercice 2018.

Personnes concernées :

- Bouygues Telecom, M. Olivier Bouygues et Mme Charlotte Bouygues (administrateurs), M. Olivier Roussat (président-directeur général), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration).

Selon autorisation de votre conseil d'administration du 15 novembre 2017.

7) [illegible]

Votre assemblée générale du 26 avril 2018 a approuvé la signature d'un contrat de licence conférant au GIE 32 Hoche, détenu par votre société (90 %) et SCDM (10 %), un droit d'usage non exclusif de la marque Bouygues en France, pour une durée de quinze ans à compter de la signature de la convention, intervenue le 16 novembre 2017.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À CES CONVENTIONS

Au titre de cette convention, votre société perçoit une redevance annuelle de 1 000 euros hors taxes.

Personnes concernées :

- **SCDM,** M. Martin Bouygues (président), M. Olivier Bouygues (directeur général), Mme Charlotte Bouygues (représentant permanent de SCDM au conseil d'administration de Bouygues), M. William Bouygues (représentant permanent de SCDM Participations au conseil d'administration de Bouygues).

Selon autorisation de votre conseil d'administration du 15 novembre 2017.

8) [illegible]

Votre assemblée générale du 27 avril 2017 a approuvé la reconduction, pour une durée de cinq exercices, soit du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2021, renouvelable par tacite reconduction, des conventions d'intégration fiscale conclues notamment avec Bouygues Construction et Colas.

Personnes concernées :

- **Bouygues Construction,** MM. Olivier Bouygues, William Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration) ;
- **Colas,** M. Olivier Bouygues et Mme Colette Lewiner (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration).

Selon autorisation de votre conseil d'administration du 15 novembre 2016.

9) Contrats de licence de marques

Votre société a conclu avec certaines filiales, dont Bouygues Construction et Bouygues Telecom, des contrats de licence de marques en vertu desquels elle leur concède le droit d'utiliser différentes marques, dénominations sociales et noms commerciaux dans des conditions déterminées.

a. Votre assemblée générale du 26 avril 2012 a approuvé la conclusion d'un contrat de licence unique entre Bouygues et Bouygues Construction portant sur les marques "Bouygues Construction", "Bouygues Bâtiment", "Bouygues Travaux Publics", "Bouygues TP" et la marque figurative dite "l'Ellipse". L'assemblée générale du 25 avril 2013 a approuvé la conclusion d'un avenant autorisant Bouygues Construction, sans modification de la redevance annuelle précitée, à sous-concéder à sa filiale Bouygues Energies & Services, les marques "Bouygues Energies & Services" et "Bouygues E & S" en France et dans un certain nombre de pays étrangers.

Ce contrat est entré en vigueur le 1er janvier 2012 pour une durée de quinze ans, soit jusqu'au 31 décembre 2026.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À LA CONVENTION

Au titre de cette convention, un montant de 500 000 euros hors taxes a été facturé par votre société à Bouygues Construction en 2018.

Personnes concernées :

- **Bouygues Construction,** MM. Olivier Bouygues, William Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration).

Selon autorisations de vos conseils d'administration du 6 décembre 2011 et du 29 janvier 2013.

b. Votre assemblée générale du 29 avril 2010 a approuvé la conclusion d'un contrat de licence portant sur les marques "Bouygues Telecom", "Bouygtel" et "Bouygnet". Ce contrat est entré en vigueur le 9 décembre 2009 pour une durée de quinze ans, soit jusqu'au 9 décembre 2024. Un avenant à ce contrat a été autorisé par le conseil d'administration du 24 février 2015 et a été approuvé par votre assemblée générale du 21 avril 2016.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À LA CONVENTION

Au titre de cette convention, un montant de 700 000 euros hors taxes a été facturé par votre société à Bouygues Telecom en 2018.

Personnes concernées :

- **Bouygues Telecom,** M. Olivier Bouygues et Mme Charlotte Bouygues (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration), M. Olivier Roussat (président-directeur général).

Selon autorisations de vos conseils d'administration du 1er décembre 2009 et du 24 février 2015.

10) Sous-location de l'immeuble *Challenger*

Votre assemblée générale du 22 avril 2000 a approuvé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu avec Bouygues Construction portant sur une partie de l'immeuble *Challenger* à Saint-Quentin-en-Yvelines. Ce contrat expirera le 31 décembre 2021.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À LA CONVENTION

Au titre de ce contrat, un montant de 122 058 euros hors taxes a été facturé par Bouygues Construction à votre société en 2018.

Personnes concernées :

Bouygues Construction, MM. Olivier Bouygues, William Bouygues et Olivier Roussat (administrateurs), M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration).

Selon autorisation de votre conseil d'administration du 4 novembre 1999.

Votre société a conclu avec Airby (détenue indirectement par votre société et SCDM) une convention de mise à disposition d'avions, comprenant les pilotes et les frais liés à la prestation de vol.

Grâce à cette convention, les dirigeants et collaborateurs de Bouygues peuvent, en cas de besoin, recourir aux services d'Airby pour certaines de leurs missions professionnelles. Ils peuvent ainsi notamment se rendre plus aisément dans des régions peu desservies par les compagnies aériennes classiques ou réaliser des voyages d'affaires itinérants en optimisant les temps de transport. Les filiales bénéficient de conditions tarifaires identiques auprès d'Airby.

Cette convention est conclue pour une durée indéterminée. Elle a été approuvée par votre assemblée générale du 26 avril 2012. Un avenant a été approuvé par votre assemblée générale du 24 avril 2014.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À LA CONVENTION

Le prix de l'heure de vol est révisé annuellement afin de refléter le prix du marché.

Le tarif global à l'heure de vol est demeuré inchangé en 2018. Pour le Global, il est de 7 000 euros hors taxes par heure de vol. La mise à disposition par Airby d'un avion loué intervient au coût de location de l'avion, majoré de 1 000 euros hors taxes rémunérant la mission d'affrètement.

Au titre de ce contrat, Airby a facturé à votre société la somme de 644 867 euros hors taxes en 2018.

Personnes concernées :

SCDM, M. Martin Bouygues (président), M. Olivier Bouygues (directeur général), Mme Charlotte Bouygues (représentant permanent de SCDM au conseil d'administration de Bouygues), M. William Bouygues (représentant permanent de SCDM Participations au conseil d'administration de Bouygues).

Selon autorisations de vos conseils d'administration du 15 novembre 2011 et du 13 novembre 2013.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Votre assemblée générale du 28 avril 2005 a approuvé le principe de la prise en charge par votre société des frais engagés pour leur défense ou résultant du déroulement des procédures, par les dirigeants et les 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 2018, au titre de cette convention.

Paris-La Défense, le 20 février 2019

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Laurent Vitse

MAZARS
Gilles Rainaut

8.3.2 Autres rapports à l'assemblée générale ordinaire

Les autres rapports des commissaires aux comptes à l'assemblée générale ordinaire figurent dans le présent document de référence, sous les rubriques 7.2 (rapport sur les comptes consolidés) et 7.4 (rapport sur les comptes annuels).

8.3.3 Rapports à l'assemblée générale extraordinaire

Aux Actionnaires,

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, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour une période de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (vingt-deuxième résolution), d'actions ordinaires de la société et de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires à émettre de la société ou, conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (vingt-quatrième résolution), d'actions ordinaires de la société et de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires à émettre de la société ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite de 20 % du capital social par an (vingt-cinquième résolution), d'actions ordinaires de la société et de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires à émettre de la société ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- émission, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre société (vingt-neuvième résolution), d'actions ordinaires de la société et de valeurs mobilières ;
- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires de la société résultant de l'émission par toute société dont la société Bouygues possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société Bouygues (trentième résolution) ;

de l'autoriser, par la vingt-sixième résolution, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux vingtième-quatrième et vingt-cinquième résolutions, à fixer le prix d'émission, selon les modalités déterminées par l'assemblée, dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social par an ;

de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme à des actions ordinaires à émettre de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (vingt-huitième résolution), dans la limite de 10 % du capital social.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 150 000 000 euros pour la vingt-deuxième résolution, 85 000 000 euros pour chacune des vingt-quatrième, vingt-neuvième et trentième résolutions, 75 000 000 euros pour la vingt-cinquième résolution, et s'imputera sur le plafond maximal global de 150 000 000 euros au titre des vingt-deuxième, vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-huitième, vingt-neuvième et trentième résolutions.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 7 000 000 000 euros pour la vingt-deuxième résolution, 4 000 000 000 euros pour la vingt-quatrième et la vingt-neuvième résolutions, 3 500 000 000 euros pour la vingt-cinquième résolution, 1 750 000 000 euros pour la vingt-huitième résolution, et s'imputera sur le plafond maximal global de 7 000 000 000 euros au titre des vingt-deuxième, vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-huitième et vingt-neuvième résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations susvisées dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la vingt-septième résolution.

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, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration au titre des vingt-quatrième, vingt-cinquième et trentième résolutions.

Le rapport du conseil d'administration appelle de notre part l'observation suivante :

Ce rapport ne comporte pas la justification des modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans la limite de 10 % du capital social par an dans le cadre de la vingt-sixième résolution. En conséquence, nous ne pouvons donner notre avis sur les modalités de calcul de ce prix d'émission.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des vingt-deuxième, vingt-huitième, vingt-neuvième résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les vingt-quatrième, vingt-cinquième, et trentième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre conseil d'administration en cas d'émissions de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émissions d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Rapport des commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'épargne interentreprises (trente-et-unième résolution)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés et mandataires sociaux de la société Bouygues et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ou à tout plan d'épargne interentreprises, pour un montant maximal de 5 % du capital de la société existant au jour de la décision du conseil d'administration, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider une augmentation du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions (trente-deuxième résolution)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de personnes que le conseil d'administration désignera parmi les mandataires sociaux et les membres du personnel salarié de la société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit de souscrire ou d'acquérir un nombre total d'actions représentant plus de 2 % du capital de la société au jour de l'attribution des options par le conseil d'administration. Sur ce plafond s'imputeront, le cas échéant, les actions attribuées gratuitement en vertu de la trente-troisième résolution.

Par ailleurs, le nombre total des options pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la société (i.e. le président-directeur général et les trois directeurs généraux délégués), en vertu de cette autorisation, ne pourra donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant plus de 0,25 % du capital de la société au jour de l'attribution des options

ar le conseil d'administration, étant précisé que s'imputeront sur ce sous-lafond les actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires ociaux de la société en vertu de la trente-troisième résolution.

otre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de autoriser pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente ssemblée à attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur les motifs de ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que sur es modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la xation du prix de souscription ou d'achat des actions.

ous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires u regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des ommissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont onsisté notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du rix de souscription ou d'achat des actions sont précisées dans le rapport du onseil d'administration et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues ar les textes légaux et réglementaires.

ous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour a fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

[illegible]

n notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et n exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de ommerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation 'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié (ou certaines catégorie d'entre eux) et/ou es mandataires sociaux (ou certains d'entre eux) de votre société et des ociétés et groupements d'intérêt économique qui lui sont liés, situés en rance ou hors de France, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous rononcer.

e nombre total d'actions qui pourront ainsi être attribuées ne pourra eprésenter plus de 1 % du capital de la société au jour de la décision 'attribution par le conseil d'administration.

e nombre total des actions pouvant être attribuées gratuitement aux irigeants mandataires sociaux de la société en vertu de cette autorisation e pourra porter sur plus de 0,125% du capital de la société au jour de la écision du conseil d'administration.

otre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de autoriser pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente ssemblée à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur cette pération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous aire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous ont ainsi données sur l'opération envisagée.

ous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires u regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

[illegible]

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, dans le cadre de l'article L. 233-32 II du code de commerce, la compétence à l'effet de :

- décider l'émission de bons soumis au régime de l'article L. 233-32 II du code de commerce permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la société, ainsi que leur attribution gratuite à tous les actionnaires de la société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique ;
- fixer les conditions d'exercice et les caractéristiques desdits bons.

Le montant nominal maximal des actions qui pourraient être ainsi émises ne pourra dépasser le plafond de 95 000 000 euros et le quart du nombre d'actions composant le capital social à la date de l'émission des bons et le nombre maximal de bons de souscription pouvant être émis ne pourra excéder 95 000 000 et le quart du nombre d'actions composant le capital 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 sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'émission de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Fait à Paris-La Défense, le 12 mars 2019

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit

Laurent Vitse

MAZARS

Gilles Rainaut

8.4.1 Partie ordinaire

(Approbation des comptes annuels et des opérations de l'exercice 2018)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports, faisant ressortir un bénéfice net de 885 856 683,29 euros.

(Approbation des comptes consolidés et des opérations de l'exercice 2018)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, du rapport du conseil d'administration sur la gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion conformément à l'article L. 233-26 du Code de commerce, et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés établis au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports, faisant ressortir un bénéfice net part du Groupe de 1 311 millions d'euros.

(Affectation du résultat de l'exercice 2018 et fixation du dividende)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, constate que le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ressortant à un bénéfice net de 885 856 683,29 euros, diminué de la dotation à la réserve légale d'un montant de 625 265,40 euros et augmenté du report à nouveau d'un montant de 1 673 842 789,94 euros, constitue un bénéfice distribuable de 2 559 074 207,83 euros.

Elle décide, sur la proposition du conseil d'administration, d'affecter le résultat de l'exercice de la manière suivante :

en euros	
Résultat de l'exercice	**885 856 683,29**
Affectation à la réserve légale	(625 265,40)
Report à nouveau (créditeur)	1 673 842 789,94
Affectation	
Dividende [a]	633 042 496,30 [a]
Report à nouveau	1 926 031 711,53

(a) 1,70 euro x 372 377 939 actions (nombre d'actions au 31 décembre 2018)

L'assemblée fixe en conséquence le dividende afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 1,70 euro par action y ouvrant droit.

Le dividende sera détaché de l'action sur le marché Euronext Paris le 30 avril 2019 et payable en numéraire le 3 mai 2019 sur les positions arrêtées le 2 mai 2019 au soir.

L'intégralité de cette distribution est éligible, sur option, à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Dans l'hypothèse où, à la date de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, la somme correspondant au montant du dividende qui n'aurait pas été versé au titre de ces actions serait affectée au report à nouveau.

Compte tenu de l'annulation de 869 832 actions propres intervenue le 20 février 2019, le dividende s'établira à 631 563 781,90 euros et le report à nouveau s'établira à 1 927 510 425,93 euros.

Conformément à la loi, l'assemblée générale prend acte que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

	2015	2016	2017
Nombre d'actions	345 135 316	354 908 547	366 125 285 [c]
Dividende unitaire	1,60 €	1,60 €	1,70 [c]
Dividende total [a b]	552 128 505,60 €	567 837 675,20 €	620 427 649,70 [c]

(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 sur option à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts
(c) Le capital au 31 décembre 2017 était de 366 125 285 actions ; compte tenu de l'annulation de 1 157 844 actions par le conseil d'administration du 21 février 2018, le nombre d'actions ayant donné lieu au versement du dividende était de 364 967 441 actions.

(Approbation des conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes, approuve les conventions et engagements réglementés présentés dans ce rapport et non encore approuvés par l'assemblée générale.

Deuxième résolution

(Approbation d'un engagement de retraite à prestations définies au bénéfice de M. Martin Bouygues, président-directeur général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes, approuve l'engagement relatif à la retraite à prestations définies bénéficiant à M. Martin Bouygues.

Troisième résolution

(Approbation d'un engagement de retraite à prestations définies au bénéfice de M. Olivier Bouygues, directeur général délégué)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes, approuve l'engagement relatif à la retraite à prestations définies bénéficiant à M. Olivier Bouygues.

Quatrième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Martin Bouygues en raison de son mandat de président-directeur général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Martin Bouygues en raison de son mandat de président-directeur général, tels que présentés au paragraphe 5.4.1 du document de référence 2018.

Cinquième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Olivier Bouygues en raison de son mandat de directeur général délégué)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Olivier Bouygues, en raison de son mandat de directeur général délégué, tels que présentés au paragraphe 5.4.1 du document de référence 2018.

Sixième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Philippe Marien en raison de son mandat de directeur général délégué)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, en raison de son mandat de directeur général délégué, à M. Philippe Marien, tels que présentés au paragraphe 5.4.1 du document de référence 2018.

Septième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Olivier Roussat en raison de son mandat de directeur général délégué)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, en raison de son mandat de directeur général délégué, à M. Olivier Roussat, tels que présentés au paragraphe 5.4.1 du document de référence 2018.

Onzième résolution

(Approbation de la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de leur mandat, au président, au directeur général et aux directeurs généraux délégués, tels que présentés au paragraphe 5.4.2 du document de référence 2018.

(Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administrateur de M. Olivier Bouygues)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Olivier Bouygues pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

(Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administratrice de Mme Clara Gaymard)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administratrice de Mme Clara Gaymard pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

(Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administratrice de Mme Colette Lewiner)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administratrice de Mme Colette Lewiner pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

Quinzième résolution

(Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administratrice de Mme Rose-Marie Van Lerberghe)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administratrice de Mme Rose-Marie Van Lerberghe pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

Seizième résolution

(Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administratrice de Mme Michèle Vilain)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administratrice de Mme Michèle Vilain pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

Dix-septième résolution

(Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administrateur de SCDM)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de SCDM pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

(Renouvellement, pour une durée de trois ans, du mandat d'administrateur de SCDM Participations)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de SCDM Participations pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

(Nomination, pour une durée de trois ans, de Mme Raphaëlle Deflesselle en qualité d'administratrice)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, nomme en qualité d'administratrice, pour une durée de trois ans, Mme Raphaëlle Deflesselle, en remplacement de Mme Sandra Nombret dont le mandat prend fin à l'issue de la présente assemblée générale ordinaire. Le mandat de Mme Raphaëlle Deflesselle prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

Vingtième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration incluant le descriptif du programme de rachat d'actions propres :

1. autorise le conseil d'administration à procéder ou faire procéder à des achats d'actions par la Société, dans les conditions décrites ci-après, dans la limite d'un nombre d'actions représentant jusqu'à 5 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de cette autorisation, et dans le respect des conditions légales et réglementaires applicables au moment de son intervention ;
2. décide que cette autorisation pourra être utilisée en vue des finalités suivantes, correspondant, soit à une pratique de marché admise par l'AMF, soit à un objectif prévu par l'article 5 du règlement (UE) n° 596/2014 sur les abus de marché, soit à un objectif mentionné par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :
   a) réduire le capital par annulation d'actions dans les conditions prévues par la loi, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire,
   b) satisfaire aux obligations découlant de titres de créances, notamment de 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,
   c) attribuer ou céder des actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés liées, 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 Groupe, ou par voie d'attribution d'actions,

d) favoriser la liquidité du marché et la régularité des cotations des titres de capital de la Société, et éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché, en recourant à un contrat de liquidité dont la gestion sera confiée à un prestataire de services d'investissement agissant conformément à la pratique de marché admise par l'AMF,

e) 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 à la réglementation applicable,

f) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement réaliser toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur ;

3. décide que l'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, dans le respect des règles édictées par l'AMF dans sa position-recommandation DOC-2017-04, sur tout marché ou hors marché, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou via un "internalisateur" systématique, ou de gré à gré, par tous moyens, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions, par l'intermédiaire d'instruments financiers dérivés, et à tout moment, y compris en période d'offre publique portant sur les titres de la Société. La part du programme qui peut s'effectuer par négociation de blocs n'est pas limitée et pourra représenter la totalité du programme ;

4. décide que le prix d'achat ne pourra dépasser 55 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 euros (un milliard d'euros) le montant maximal des fonds destinés à la réalisation du programme de rachat d'actions ainsi autorisé ;

6. prend acte que, conformément à la loi, le total des actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social existant à cette même date ;

7. donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, notamment pour la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes démarches, déclarations et formalités auprès de l'AMF et de tous organismes, et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire pour l'exécution des décisions qui auront été prises par lui dans le cadre de la présente autorisation ;

8. décide que le conseil d'administration informera l'assemblée générale des opérations réalisées, conformément à la réglementation applicable ;

9. fixe à dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet, à hauteur des montants non utilisés, et remplace toute autorisation antérieure ayant le même objet.

8.4.2 Partie extraordinaire

Vingt-[illegible] résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes :

1. autorise le conseil d'administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la Société détient ou pourra détenir en conséquence de l'utilisation des diverses autorisations d'achat d'actions données par l'assemblée générale au conseil d'administration, dans la limite de 10 %, par période de vingt-quatre mois, du nombre total des actions composant le capital social à la date de l'opération ;

2. autorise le conseil d'administration à imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes ou réserves disponibles ;

3. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser la ou les réductions du capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, impartir de passer les écritures comptables correspondantes, procéder à la modification corrélative des statuts, et d'une façon générale accomplir toutes formalités nécessaires ;

4. fixe à dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet, à hauteur des montants non utilisés, et remplace toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Vingt-deuxième résolution

(Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social par offre au public, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la Société ou de l'une de ses filiales)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie

par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou par une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une "Filiale"), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un plafond global de 150 000 000 euros (cent cinquante millions d'euros) en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ; le montant nominal des actions ordinaires qui pourraient être émises en vertu des vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-huitième, vingt-neuvième et trentième résolutions de la présente assemblée s'imputera sur ce plafond global ;

décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale ainsi émises pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies ;

- décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 7 000 000 000 euros (sept milliards d'euros) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Le montant nominal des titres de créance dont l'émission pourrait résulter des vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-huitième et vingt-neuvième résolutions s'imputera sur ce plafond global. Les emprunts donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale pourront être assortis d'un intérêt à taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant, en outre, faire l'objet de rachats en Bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société ;

5. en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :
   a) les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente résolution,
   b) le conseil d'administration aura, en outre, la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits, et dans la limite de leurs demandes,
   c) si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente délégation, le Conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
      - limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies, à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée,
      - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
      - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou international et/ou à l'étranger ;
   d) le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres émis et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale, ainsi que les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires,
   e) le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avéreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions ;
- prend acte que la présente délégation emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, des montants non utilisés, et remplace toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-troisième résolution

(Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité prévues à l'article L. 225-98 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes d'émission, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
2. décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à 4 000 000 000 euros (quatre milliards d'euros) en nominal, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ordinaires de la Société à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires de valeurs

mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société. Le plafond de la présente délégation est autonome et distinct du plafond global fixé dans la vingt-deuxième résolution ;

- en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, qu'en cas d'augmentation de capital sous forme d'attribution gratuite d'actions, les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles, et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
- décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et généralement, de prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, des montants non utilisés, et remplace toute délégation antérieure ayant le même objet.

(Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la Société ou de l'une de ses filiales)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par offre au public, par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou par une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une "Filiale"), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à 85 000 000 euros (quatre-vingt-cinq millions d'euros) en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé dans la vingt-deuxième résolution ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale ainsi émises pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies ;
- décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 4 000 000 000 euros (quatre milliards d'euros) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt-deuxième résolution, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Les emprunts donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale pourront être assortis d'un intérêt à taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant, en outre, faire l'objet de rachats en Bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres qui seront émis en vertu de la présente délégation, et de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer, au profit des actionnaires, un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible, pour les souscrire en application des dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce. Si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi ;
- prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, montant et modalités de toute émission, ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres émis et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur, ainsi que les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires. Il est précisé que, sauf application des dispositions prévues par la vingt-sixième résolution, le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société ou, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, par la Filiale, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société ou la Filiale, selon le cas, soit, pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la réglementation en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation, c'est-à-dire à ce jour, selon les dispositions de l'article R. 225-119 du Code de commerce, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % ;

décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avéreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions ;

- fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, des montants non utilisés, et remplace toute délégation antérieure ayant le même objet.

(Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social par placement privé, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la Société ou de l'une de ses filiales)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 411-2 II du Code monétaire et financier, L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital, par une ou des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou par une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une "Filiale"), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
2. décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 20 % du capital social sur une période de douze mois, ni 75 000 000 euros (soixante-quinze millions d'euros) en nominal, le montant nominal de ces augmentations de capital s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt-deuxième résolution. À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ;
3. décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou d'une Filiale émises sur le fondement de la présente résolution pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en devises soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies ;

   décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance susceptibles d'être émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 3 500 000 000 euros (trois milliards cinq cent millions d'euros) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt-deuxième résolution, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Les emprunts donnant accès à des actions ordinaires de la Société pourront être assortis d'un intérêt à taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant, en outre, faire l'objet de rachats en Bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières à émettre sur le fondement de la présente délégation ;
5. prend acte que la présente délégation emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
6. décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres émis et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, conformément à la législation en vigueur, ainsi que les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société. Il est précisé que, sauf application des dispositions prévues par la vingt-sixième résolution, le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, ou, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, par la Filiale, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la réglementation en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation, c'est-à-dire à ce jour, selon les dispositions de l'article R. 225-119 du Code de commerce, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % ;
8. décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avéreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions ;

9. fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-[illegible]

(Autorisation donnée au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de fixer, selon les modalités déterminées par l'assemblée générale, le prix d'émission sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, par offre au public ou par placement privé, de titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 1° alinéa 2 du Code de commerce, et dans la mesure où les titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée sont assimilables à des titres de capital admis aux négociations sur un marché réglementé :

1. autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour chacune des émissions décidées en application des vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions et dans la limite de 10 % du capital social (tel qu'existant à la date de la présente assemblée) sur une période de douze mois, à déroger aux conditions de fixation du prix prévues par la réglementation en vigueur au moment de l'utilisation de la présente autorisation, c'est-à-dire à ce jour par l'article R. 225-119 du Code de commerce, et à fixer le prix d'émission des titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée, par une offre au public ou par placement privé, selon les modalités suivantes :
   a) pour les titres de capital à émettre de manière immédiate, le Conseil pourra opter entre les deux modalités suivantes :
      - prix d'émission égal à la moyenne des cours constatés sur une période maximale de six mois précédant l'émission,
      - prix d'émission égal au cours moyen pondéré du marché au jour précédant l'émission (VWAP 1 jour) avec une décote maximale de 20 %,
   b) pour les titres de capital à émettre de manière différée, le prix d'émission sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action, au moins égale au montant visé au a) ci-dessus ;
2. décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution dans les conditions prévues par la résolution au titre de laquelle l'émission est décidée ;
3. fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

[illegible]

(Autorisation donnée au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, à décider, en cas d'augmentation du capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre de titres à émettre, pendant un délai de trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, et sous réserve du respect du ou des plafonds prévus dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée ;
2. fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

[illegible]

(Délégation de pouvoirs au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, hors offre publique d'échange)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, les pouvoirs à l'effet de procéder, sur le rapport du ou des commissaires aux apports mentionnés aux 1er et 2e alinéas de l'article L. 225-147 du Code de commerce, à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital, ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, est fixé à 10 % du capital social existant à la date de la présente assemblée. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global prévu par la vingt-deuxième résolution ;
3. décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance qui seraient émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 1 750 000 000 euros (un milliard sept cent cinquante millions d'euros) ou

8

la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global fixé dans la vingt-deuxième résolution ;

décide en tant que de besoin de supprimer, au profit des porteurs de titres de capital ou valeurs mobilières, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation ;

prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit ;

décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour statuer, sur le rapport du ou des commissaires aux apports, sur l'évaluation des apports et approuver l'octroi d'avantages particuliers, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations, requérir toutes autorisations qui s'avéreraient nécessaires à la réalisation des apports, ainsi que prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ;

fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, des montants non utilisés, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-neuvième résolution

(Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à l'effet de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-148 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société, en France ou à l'étranger, selon les règles locales, sur des titres d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé tel que visé par l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
2. décide que le montant nominal de la totalité des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder un montant total de 85 000 000 euros (quatre-vingt-cinq millions d'euros), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé dans la vingt-deuxième résolution ;

décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance qui seraient émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 4 000 000 000 euros (quatre milliards d'euros) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global fixé dans la vingt-deuxième résolution ;

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières à émettre sur le fondement de la présente délégation ;

prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit ;

décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment :

a) fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser,

b) constater le nombre de titres apportés à l'échange,

c) déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la Société,

d) prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires,

e) inscrire au passif du bilan à un compte "prime d'apport", sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale,

f) procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite prime d'apport de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée,

g) prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts ;

7. fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

(Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en conséquence de l'émission, par une filiale, de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider l'émission d'actions ordinaires de la Société en conséquence de l'émission de valeurs mobilières émises par toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (les "Filiales") et autorise expressément la ou les augmentations de capital en résultant ;

   Ces valeurs mobilières seront émises par les Filiales avec l'accord du conseil d'administration de la Société et pourront, conformément aux dispositions de l'article L. 228-93 du Code de commerce, donner accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société ; elles pourront être émises en une ou plusieurs fois, en France, sur les marchés étrangers et/ou le marché international ;

2. prend acte que les actionnaires de la Société ne disposent pas de droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières visées ci-dessus émises par les Filiales ;

3. prend acte que la présente résolution emporte, au profit des porteurs de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par les Filiales, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières visées ci-dessus émises par les Filiales, pourront donner droit ;

4. décide que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société résultant de l'ensemble des émissions susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation ne pourra excéder 85 000 000 euros (quatre-vingt-cinq millions d'euros). Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global fixé par la vingt-deuxième résolution ;

5. décide qu'en toute hypothèse, la somme pouvant être versée à la Société dès l'émission ou ultérieurement devra être, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant minimum prévu par la réglementation en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;

6. décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente résolution, en accord avec les conseils d'administration, directoires ou autres organes de direction ou gestion des Filiales émettrices, notamment pour fixer les montants à émettre, déterminer les modalités d'émission et la catégorie des valeurs mobilières à émettre, fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à créer et, généralement, prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords et conventions pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, le tout dans le cadre des lois et règlements français et, le cas échéant, étrangers, applicables. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour apporter aux statuts les modifications rendues nécessaires par l'utilisation de cette délégation, conformément aux termes de son rapport à la présente assemblée ;

   fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

(Délégation de compétence au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en faveur des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés liées, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions d'une part, du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129-6 (alinéa 1) et L. 225-138-1 et d'autre part, des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

délègue au conseil d'administration la compétence de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, dans une limite maximum de 5 % du capital existant au jour où il prend sa décision, par l'émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes, et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi ; décide que le plafond de la présente délégation est autonome et distinct et que le montant des augmentations de capital en résultant ne s'imputera pas sur les autres plafonds prévus par la présente assemblée générale ;

réserve la souscription de la totalité des actions à émettre aux salariés et mandataires sociaux de Bouygues et aux salariés et mandataires sociaux des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de la législation en vigueur, adhérant à tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe ou à tout plan d'épargne interentreprises ;

décide que le prix de souscription des nouvelles actions fixé par le conseil d'administration ou son délégué, conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, lors de chaque émission, ne pourra être supérieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur à cette moyenne de plus du pourcentage maximum fixé par la législation en vigueur ;

prend acte que la présente résolution emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et mandataires sociaux auxquels l'augmentation de capital est réservée et renonciation à tout droit aux actions ou autres titres donnant accès au capital attribués gratuitement sur le fondement de cette résolution ;

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :

a) arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ; notamment décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou par le biais d'une autre entité conformément à la législation en vigueur ; décider et fixer les modalités d'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de

l'autorisation visée au point 1 ci-avant ; fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les délais de libération, dans la limite d'une durée maximale de trois ans, ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission,

b) constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites,

c) accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités,

d) apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social,

e) imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et

f) généralement, faire le nécessaire.

Le conseil d'administration pourra, dans les limites prévues par la loi et celles qu'il aura préalablement fixées, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués les pouvoirs qui lui sont conférés au titre de la présente résolution ;

- fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Trente-neuvième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de consentir à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés liées, des options de souscription ou d'achat d'actions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186-1 du Code de commerce :

1. autorise le conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de ceux qu'il désignera parmi les membres du personnel salarié et parmi les mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit, à son choix, soit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre par voie d'augmentation de capital, soit à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués par celle-ci ;

2. décide que le nombre total des options pouvant être consenties en vertu de la présente autorisation ne pourra donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant, à la date d'attribution et compte tenu des options déjà attribuées en vertu de la présente autorisation, plus de 2 % du capital de la Société au jour de la décision du conseil d'administration étant précisé que sur ce plafond s'imputeront, le cas échéant, les actions attribuées gratuitement en vertu de la trente-troisième résolution ;

décide en particulier que le nombre total des options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en vertu de la présente autorisation ne pourra donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant, à la date d'attribution et compte tenu des options déjà attribuées en vertu de la présente autorisation, plus de 0,25 % du capital de la Société au jour de la décision du conseil d'administration étant précisé que sur ce sous-plafond s'imputeront, le cas échéant, les actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux en vertu de la trente-troisième résolution ;

décide qu'en cas d'octroi d'options de souscription d'actions, le prix de souscription des actions par les bénéficiaires sera déterminé le jour où les options seront consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à la moyenne des cours cotés de l'action sur l'Eurolist d'Euronext Paris – ou sur tout autre marché qui viendrait s'y substituer – lors des vingt séances de Bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties ;

décide qu'en cas d'octroi d'options d'achat d'actions, le prix d'achat des actions par les bénéficiaires sera déterminé le jour où les options seront consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur, ni à la moyenne des cours cotés de l'action sur l'Eurolist d Euronext Paris – ou sur tout autre marché qui viendrait s'y substituer – lors des vingt séances de Bourse précédant le jour où les options d'achat seront consenties, ni au cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce ;

- décide que la durée de la période d'exercice des options consenties en vertu de la présente autorisation, telle qu'arrêtée par le conseil d'administration, ne pourra excéder dix ans à compter de leur date d'attribution, sauf dans l'hypothèse où une assemblée générale ultérieure déciderait de fixer une durée plus longue ;

7. prend acte qu'en application de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription ;

8. délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options et de leur levée et, notamment, pour :

a) fixer les conditions dans lesquelles les options seront consenties et levées et arrêter la liste des bénéficiaires des options,

b) fixer, le cas échéant, les conditions d'ancienneté, de performance ou autres que devront remplir les bénéficiaires de ces options,

c) en particulier, pour les options consenties, le cas échéant, aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, fixer les conditions de performance à satisfaire par les bénéficiaires, et prévoir que les options ne pourront être levées avant la cessation de leurs fonctions ou fixer la quantité des actions devant être conservées au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,

d) fixer la ou les périodes d'exercice des options, les prolonger le cas échéant, et, le cas échéant, établir des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions,

e) arrêter la date de jouissance, même rétroactive, des actions nouvelles provenant de l'exercice des options,

f) décider des conditions dans lesquelles le prix et le nombre des actions à souscrire ou à acquérir devront être ajustés notamment dans les cas prévus par les textes en vigueur,

g) prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options, en cas d'opérations financières ou sur titres,

h) limiter, restreindre ou interdire l'exercice des options pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter sur tout ou partie des options et concerner tout ou partie des bénéficiaires,

i) passer toute convention, prendre toutes mesures, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ; modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire,

j) s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

fixe à vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée le délai maximal d'utilisation par le conseil d'administration de la présente autorisation qui prive d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Trente-[illegible] résolution)

Autorisation donnée au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, avec renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés liées)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

autorise le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires ci-après indiqués, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;

décide que les bénéficiaires des actions, qui seront désignés par le conseil d'administration, pourront être les membres du personnel salarié (ou certaines catégories d'entre eux) et/ou les mandataires sociaux (ou certains d'entre eux) tant de la société Bouygues que des sociétés et groupements d'intérêt économique qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;

décide qu'au titre de la présente autorisation, le conseil d'administration pourra attribuer un nombre total d'actions représentant au maximum 1 % du capital de la Société (tel qu'existant au moment où il prendra cette décision) ;

décide en particulier que le nombre total des actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en vertu de la présente autorisation ne pourra porter sur plus de 0,125 % du capital de la Société au jour de la décision du conseil d'administration ;

décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne deviendra définitive qu'au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, sans pouvoir être inférieure à un an ;

décide que le conseil d'administration pourra par ailleurs imposer une durée minimale de conservation par les bénéficiaires à compter de l'attribution définitive des actions ;

précise que, conformément à la loi, la durée cumulée des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation des actions ne pourra être inférieure à deux ans ;

décide que l'attribution gratuite des actions interviendra immédiatement, avant le terme de la période d'acquisition, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale. Dans une telle hypothèse, les actions seront en outre immédiatement cessibles ;

autorise le conseil d'administration à faire usage des autorisations données ou qui seront données par l'assemblée générale, conformément aux dispositions des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce ;

prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions d'actions ordinaires à émettre, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions, et à tout droit aux actions ordinaires attribuées gratuitement sur le fondement de la présente autorisation ;

décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente autorisation conformément aux dispositions légales et réglementaires, et notamment à l'effet :

a) de fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions à émettre ou existantes et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires des actions,

b) de fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires,

c) de prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution,

d) de fixer toutes autres conditions et modalités dans lesquelles seront attribuées les actions,

e) d'accomplir ou de faire accomplir tous actes et formalités pour procéder aux rachats d'actions et/ou de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente autorisation, de procéder aux modifications corrélatives des statuts et généralement de faire tout ce qui sera nécessaire, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales ;

fixe à vingt-six mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de la présente autorisation ;

prend acte que la présente autorisation prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions, dans la limite de 25 % du capital social, en période d'offre publique visant la Société)

L'assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, en application des dispositions de l'article L. 233-32-II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes :

délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder, en période d'offre publique visant la Société, à l'émission en une ou plusieurs fois, de bons permettant de souscrire à des conditions préférentielles une ou plusieurs actions de la Société, et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique. Ces bons deviendront caducs de plein droit dès que l'offre publique et toute autre offre concurrente éventuelle auront échoué, seront devenues caduques ou auront été retirées ;

décide que l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons de souscription ne pourra excéder le quart du nombre d'actions composant le capital lors de l'émission des bons, ni un montant nominal de 95 000 000 euros (quatre-vingt-quinze millions d'euros), et que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis ne pourra dépasser le quart du nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons et 95 000 000 (quatre-vingt-quinze millions) ;

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 délégation ;

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 ;

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.

(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'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente assemblée pour accomplir toutes formalités légales et effectuer tous dépôts, publications et déclarations prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Activités de construction : Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas

ABPU *(Average Billing Per User)* :

Dans le Mobile, il est égal à la somme des chiffres d'affaires Mobile facturés au client pour les clients Grand Public et/ou Entreprises divisée par le nombre de clients moyen sur la période. Il ne prend pas en compte les cartes SIM *MtoM* et SIM gratuites.

Dans le Fixe, il est égal à la somme des chiffres d'affaires Fixe facturés au client pour les clients Grand Public (hors Entreprises) divisée par le nombre de clients moyen sur la période.

BtoB *(business to business)* : décrit les activités d'échanges entre les entreprises.

Carnet de commandes (Bouygues Construction, Colas) : représente le volume d'activité traitée restant à réaliser pour les opérations ayant fait l'objet d'une prise de commande ferme, c'est-à-dire dont le contrat a été signé et est entré en vigueur (après l'obtention de l'ordre de service et la levée des conditions suspensives).

Carnet de commandes (Bouygues Immobilier) : composé du chiffre d'affaires des ventes notariées restant à réaliser et du montant du chiffre d'affaires total des réservations signées restant à notarier.

En application de la norme IFRS 11, Bouygues Immobilier exclut de son carnet de commandes le chiffre d'affaires des réservations réalisées à travers des sociétés mises en équivalence (société en co-promotion en cas de contrôle conjoint).

Cash-flow libre : capacité d'autofinancement nette (déterminée après coût de l'endettement financier net et charge d'impôt de l'exercice) diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice. Il est calculé avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR). Le calcul du cash-flow libre par métier est présenté dans la note 16 "Information sectorielle" de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2018 (cf. chapitre 7 du présent document), disponible sur le site internet du groupe Bouygues.

Cash-flow libre après BFR : capacité d'autofinancement nette (déterminée après coût de l'endettement financier net et charge d'impôt de l'exercice) diminuée des investissements d'exploitation nets. Il est calculé après variation du besoin en fonds de roulement (BFR) lié à l'activité.

Chiffre d'affaires autre (Bouygues Telecom) : différence entre le chiffre d'affaires total de Bouygues Telecom et le chiffre d'affaires Services. Il comprend en particulier :

- les ventes de terminaux, d'accessoires, d'assurances ou autres ;
- les revenus d'itinérance ;
- les prestations de services autres que télécoms (construction de sites ou installation de lignes FTTH) ;
- le cofinancement publicitaire.

Chiffre d'affaires Services (Bouygues Telecom) : il comprend :

le chiffre d'affaires facturé au client qui intègre :

DANS LE MOBILE :

- pour les clients Grand Public : le chiffre d'affaires des appels sortants (voix, SMS et données), des frais de mise en service, des services à valeur ajoutée,
- pour les clients Entreprises : le chiffre d'affaires des appels sortants (voix, SMS et données), des frais de mise en service, des services à valeur ajoutée, ainsi que le chiffre d'affaires des services rendus aux entreprises,
- le chiffre d'affaires du *Machine to Machine (MtoM)*,
- le chiffre d'affaires de l'itinérance (*roaming* Visiteurs),
- le chiffre d'affaires réalisé avec les opérateurs de réseaux mobiles virtuels (MVNO) ;

DANS LE FIXE :

- pour les clients Grand Public, le chiffre d'affaires des appels sortants, des services fixes Haut Débit, des services de télévision (notamment vidéo à la demande et télévision de rattrapage) et le chiffre d'affaires relatif aux frais de mise en service et à la location d'équipements,
- pour les clients Entreprises, le chiffre d'affaires des appels sortants, des services fixes Haut Débit, des services de télévision (notamment vidéo à la demande et télévision de rattrapage) et le chiffre d'affaires relatif aux frais de mise en service et à la location d'équipements, ainsi que le chiffre d'affaires des services rendus aux entreprises,
- le chiffre d'affaires de vente en gros réalisé avec d'autres opérateurs de réseaux fixes ;

- le revenu des appels entrants Voix et SMS ;
- l'étalement de la subvention sur la durée de vie prévisionnelle du client, conséquence d'IFRS 15 ;

l'activation, puis l'étalement sur la durée de vie prévisionnelle du client des chiffres d'affaires liés aux mises en service.

Consommation 4G : données consommées sur les réseaux cellulaires 4G, hors wifi.

EBITDA : résultat opérationnel courant avant dotations nettes de reprises aux amortissements, provisions et dépréciations et avant effets liés aux prises et aux pertes de contrôle.

Excédent/Endettement financier net : la position de trésorerie du Groupe se calcule en prenant en compte la trésorerie et équivalents de trésorerie, les soldes créditeurs de banque, les dettes financières non courantes et courantes (cf. chapitre 7 du présent document), et les instruments financiers. Selon que ce solde est positif ou négatif, il s'agit respectivement d'un excédent financier net ou d'un endettement financier net. Les principaux éléments de variation de l'endettement net sont présentés en note 9 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2018 disponible sur le site internet du groupe Bouygues.

Évolution du chiffre d'affaires à périmètre et change constants :

à change constant : évolution après conversion du chiffre d'affaires en devises de la période en cours aux taux de change de la période de comparaison ;

à périmètre constant : évolution du chiffre d'affaires des périodes à comparer, recalculé de la façon suivante :

- en cas d'acquisition, est déduit de la période en cours le chiffre d'affaires de la société acquise qui n'a pas de correspondance dans la période de comparaison,
- en cas de cession, est déduit de la période de comparaison le chiffre d'affaires de la société cédée qui n'a pas de correspondance dans la période en cours.

FTTH *(Fibre to the Home* – Fibre jusqu'à l'abonné) : correspond au déploiement de la fibre optique depuis le nœud de raccordement optique (lieu d'implantation des équipements de transmission de l'opérateur) jusque dans les logements ou locaux à usage professionnel (définition de l'Arcep).

Marge d'EBITDA (Bouygues Telecom) : EBITDA sur chiffre d'affaires Services.

MtoM : les communications "machine à machine" ou *MtoM* consistent en la mise en relation de machines ou d'objets intelligents, ou entre un objet intelligent et une personne, avec un système d'information au moyen des réseaux de communications mobiles et généralement sans intervention humaine.

Prises FTTH sécurisées : horizontal déployé ou en cours de déploiement ou commandé et ce, jusqu'au point de mutualisation.

Prises FTTH commercialisées : prises pour lesquelles l'horizontal et la verticale sont déployés et connectés au moyen du point de mutualisation.

Prise de commandes (Bouygues Construction, Colas) : une affaire est enregistrée dans la prise de commandes 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. Le montant enregistré correspond au chiffre d'affaires à réaliser sur cette affaire.

Réservations en valeur (Bouygues Immobilier) : montant exprimé en euro de la valeur des biens immobiliers réservés sur une période donnée.

Logements : somme des valeurs des contrats de réservation, unité et bloc, signés par les clients et validés en interne, nettes des désistements enregistrés.

Immeubles de bureaux : ils sont enregistrés dans les réservations à la vente notaire. Pour les opérations immobilières réalisées en co-promotion : si Bouygues Immobilier détient le contrôle exclusif de la société de co-promotion (intégration globale), alors 100 % des montants sont intégrés dans les réservations ; s'il y a contrôle conjoint (société mise en équivalence), alors l'activité commerciale est enregistrée à hauteur de la quote-part détenue dans la société de co-promotion.

RIP : réseau d'initiative publique.

Très Haut Débit : abonnements avec un débit crête descendant supérieur ou égal à 30 Mbits/s. Comprend les abonnements FTTH, FTTLA (*Fibre to the last amplifier*, fibre jusqu'au dernier amplificateur), box 4G et VDSL2 (définition de l'Arcep).

Utilisateurs 4G : clients ayant utilisé le réseau 4G au cours des trois derniers mois (définition de l'Arcep).

TABLE DE CONCORDANCE

Informations requises par l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004			Pages du document de référence
	Personnes		
1.1	Nom et fonction		434
1.2	Déclaration		434
	Contrôleurs		
2.1	Nom et adresse		257
2.2	Informations à fournir en cas de démission, de révocation ou d'absence de renouvellement de contrôleurs légaux des comptes		sans objet
	Informations financières sélectionnées		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées		17-22, 26-59
3.2	Informations financières intermédiaires		sans objet
	Facteurs de risque		
4.1	Risques des métiers		146-162
4.2	Risques de marché		164-166, 290-291, 298-301, 314-315
4.3	Différends et litiges		167-171
4.4	Assurances – Couverture des risques		181
	Informations concernant l'émetteur		
5.1	Histoire et évolution de Bouygues		4
	5.1.1	Raison sociale et nom commercial	238
	5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	238
	5.1.3	Date de constitution et durée de vie	238
	5.1.4	Siège social, forme juridique, législation, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone	238, 3e et 4e de couverture
	5.1.5	Événements importants	2-3, 17-23, 29, 35, 40, 46, 52,266-267
5.2	Investissements		
	5.2.1	Principaux investissements réalisés	6, 17, 21, 23, 29-30, 40, 42, 46, 48, 52, 123, 278
	5.2.2	Principaux investissements en cours	23, 30, 44, 46
	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	52-53, 266-267, 318-319
	Aperçu des activités		
6.1	Principales activités		
	6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	4, 18, 26-62, 304-306
	6.1.2	Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	12-13
6.2	Principaux marchés		6, 11, 26-56, 60-62
6.3	Événements exceptionnels		23, 266-267
6.4	Dépendance à l'égard de brevets, contrats ou procédés de fabrication		156, 158, 161-162
6.5	Éléments sur lesquels se fondent les déclarations sur la position concurrentielle		30, 37, 45-50, 52-54, 60
	Organigramme		
7.1	Description sommaire du Groupe		4, 6-7
7.2	Filiales importantes		4, 360-362, 383
	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1	Immobilisations corporelles importantes		14, 271, 279-280
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles		96-122, 149, 152-155, 162

Informations requises par l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004			Pages du document de référence
9.	Situation financière		[illegible]
9.2	Résultat d'exploitation		17-19, 3[illegible]
	9.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	[illegible]
	9.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	[illegible]
	9.2.3	Stratégies ou facteurs ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement sur les opérations	18-19, 23, 26, 30-33, 36-38, 41-44, [illegible] 53-56, 61-62, 2[illegible]
10.1	Capitaux		241-247, 260, 292-294, 369, 37[illegible]
10.2	Flux de trésorerie		264, 323-325, 332-333, 341-342, 346-348, 352-353
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement		164-166, 274-275, 298-302, 337, 37[illegible]
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux		164-166, 274-275
10.5	Sources de financement attendues		298-302
			6, 12-13, 26, 30, 36-37, 41, 44, 53-54, [illegible]
12.1	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice		22
12.2	Tendances pour l'exercice en cours		22, 44, 50, 56, 62
14.1	Organes d'administration et de direction générale		8-10, 185-219
14.2	Conflits d'intérêts		200-201, 208-210
15.1	Rémunération et avantages en nature		216-233, 322, 382
15.2	Sommes provisionnées aux fins du versement de pensions, retraites ou autres avantages		319-322
[illegible]			
16.1	Date d'expiration des mandats actuels		185-191, 194-195
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration		210, 392, 402-403, 405, 408
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations		204-207, 213-214
16.4	Déclaration sur la conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur		184
17.	Salariés		
17.1	Nombre de salariés		11, 69-70, 73, 87, 319, 381
17.2	Participation au capital et stock-options des personnes visées au point 14.1		185-191, 251, 253, 254, 256
17.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur		242-245, 249-254
18.	Principaux actionnaires		
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote		7, 242, 248-249
18.2	Existence de droits de vote différents		238-239, 249
18.3	Contrôle de l'émetteur		249
18.4	Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle		249
19.	Opérations avec des apparentés		284-288, 322, 379, 392-393, 402-408
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1	Informations financières historiques		429
20.2	Informations financières *pro forma*		sans objet
20.3	États financiers		17-22, 260-362, 369-383
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles		
	20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	434
	20.4.2	Autres informations contenues dans le document de référence et vérifiées par les contrôleurs légaux	142-143, 402-411

Informations requises par l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004			Pages du document de référence
	20.4.3	Informations financières non tirées des états financiers vérifiés	sans objet
20.5		Date des dernières informations financières	368, 387
20.6		Informations financières intermédiaires et autres	sans objet
20.7		Politique de distribution des dividendes	16, 255, 391
	20.7.1	Montant du dividende par action	16, 255, 391, 412
20.8		Procédures judiciaires et d'arbitrage	167-171
20.9		Changement significatif de la situation financière ou commerciale	23
21.1		Capital social	
	21.1.1	Montant du capital souscrit et informations sur les actions	7, 241-256, 292, 377
	21.1.2	Actions non représentatives du capital	sans objet
	21.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	245-247, 395
	21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	sans objet
	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	242-245, 249-254, 256, 396-401, 409-411, 415-424
	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	239
	21.1.7	Historique du capital social	241, 377
21.2		Acte constitutif et statuts	238-239
	21.2.1	Objet social	238
	21.2.2	Dispositions concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	192-193
	21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	233-234, 238-239
	21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	239
	21.2.5	Conditions régissant la manière dont les assemblées générales sont convoquées	234
	21.2.6	Dispositions susceptibles de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	233-234
	21.2.7	Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	239
	21.2.8	Conditions régissant les modifications du capital	233, 396-401, 409-411, 415-424
23.1		Déclarations d'expert	142-143
23.2		Informations provenant de tiers	sans objet

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 2016 et le rapport des commissaires aux comptes sur ces comptes consolidés, présentés respectivement en pages 17 à 22 et 244 à 310 du document de référence 2016 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 mars 2017 sous le numéro D. 17-0201 ;
- les informations financières sélectionnées et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le rapport des commissaires aux comptes sur ces comptes consolidés, présentés respectivement en pages 17 à 22 et 250 à 331 du document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 mars 2018 sous le numéro D. 18-0158.

Ces documents sont disponibles sur www.bouygues.com, site internet de Bouygues, rubrique "Finance/Information réglementée".

Le rapport financier annuel sur l'exercice 2018, 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	369-393
Comptes consolidés	269-362
Rapport de gestion	5-258, 347-[illegible]
Déclaration de la personne physique assumant la responsabilité des documents précités	[illegible]
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	384-387
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	363-368

Le rapport de gestion et le rapport consolidé sur la gestion du Groupe sont présentés sous la forme d'un rapport unique, comme le permet l'article L. 225-100-1, II du Code de commerce. Ce rapport est inclus dans le présent document de référence. Il a été approuvé par le conseil d'administration dans sa séance du 20 février 2019. 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 durant l'exercice écoulé (L. 225-100-1, I, 1°, L. 232-1-II, L. 233-6, L. 233-26)	17-22, 25-62
Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière (L. 225-100-1, I, 2°)	63-141
Principaux risques et incertitudes (L. 225-100-1, I, 3°)	145-177
Risques financiers liés aux effets du changement climatique (L. 225-100-1, I, 4°)	163-164
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable (L. 225-100-1, I, 5°)	178-180
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale et transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture ; exposition aux risques de crédit, de liquidité et de trésorerie ; utilisation par l'entreprise des instruments financiers (L. 225-100-1, I, 6°)	164-166
Participation des salariés au capital (L. 225-102)	7, 242-245, 248-256
Déclaration de performance extra-financière (L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	7, 63-141
Informations relatives aux installations figurant sur la liste prévue à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement (L. 225-102-2)	153
Plan de vigilance (L. 225-102-4)	171-177
Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices (art. 243 bis du Code général des impôts)	391
Évolution prévisible, perspectives (L. 232-1-II, L. 233-26, R. 225-102)	22, 44, 50, 56, 62
Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice (L. 232-1-II, L. 233-26)	21
Activités en matière de recherche et développement (L. 232-1, II, L. 233-26)	6, 12-13, 26, 30, 36-37, 41, 44, 53-56, 6[illegible]
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)	251, 25[illegible]
Achats et ventes d'actions propres (L. 225-211)	245-24[illegible]
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France (L. 233-6)	23, 46, 5[illegible]
Actionnariat (L. 233-13)	24[illegible]
Sociétés contrôlées (L. 233-13)	4, 360-362, 38[illegible]
Succursales (L. 232-1, II)	sans objet
Résultats de Bouygues au cours des cinq derniers exercices (R. 225-102)	25[illegible]
Délais de paiement des fournisseurs et des clients (L. 441-6-1, D. 441-4)	24[illegible]
Programme de rachat d'actions (L. 225-211)	245-24[illegible]
Prêts à moins de deux ans consentis par Bouygues à des microentreprises, des PME ou des ETI (art. L. 511-6 du Code monétaire et financier)	sans objet
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont celle-ci a prescrit l'insertion dans le rapport annuel (L. 464-2)	sans objet

Les informations sociales, environnementales et sociétales présentées dans le rapport de gestion figurent dans le chapitre 3 du présent document de référence, aux pages suivantes :

	Pages du document de référence
1. Informations sociales	
	69-85
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	69-70
Embauches et licenciements	73
Rémunérations et leur évolution	83-85
Organisation du temps de travail	75-77
Absentéisme	77
Organisation du dialogue social	81
Bilan des accords collectifs	82
	77-81
Conditions de santé et de sécurité au travail	77
Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail	77
Accidents du travail et maladies professionnelles	79
Politiques mises en œuvre en matière de formation	88-90
Nombre total d'heures de formation	91
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	92-93
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	94-95
Politique de lutte contre les discriminations	91
au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	74
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	74
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	75
à l'abolition effective du travail des enfants	75
2. Informations environnementales	
Organisation de Bouygues pour prendre en compte les questions environnementales	96-97
Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	99-100
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	101
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	101-102
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	102
Prévention et gestion des déchets	
▪ Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	102-107
▪ Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	non applicable
Utilisation durable des ressources	
▪ Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	113-114
▪ Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	102-107

	Pages du document de référence
• Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	109-11
• Utilisation des sols	11
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de Bouygues, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	115-11
Adaptation aux conséquences du changement climatique	117-1
	120-12
3. Informations sociétales	
En matière d'emploi et de développement régional	127-12
Impact de l'activité de Bouygues sur les populations riveraines ou locales	101-102, 124-12
Conditions du dialogue avec les parties prenantes	126-12
Actions de partenariat ou de mécénat	128-12
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	131-13
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	131-13
Actions engagées pour prévenir la corruption	134-13
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	139-14
	138-13

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des articles L. 225-37 et L. 255-37-2 à L. 225-37-5 du Code de commerce figure en pages 183-235 du présent document de référence. Il a été approuvé par le conseil d'administration dans sa séance du 20 février 2019.

Les indications à fournir dans ce rapport, telles que prévues par les articles L. 225-37-2 à L. 225-37-5 du Code de commerce ou par le code Afep-Medef figurent aux pages suivantes :

	Pages du document de référence
Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération et les avantages attribuables aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat	216-220, 230-23
Présentation des projets de résolution établis en application du premier alinéa de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce	230-233, 39
Rémunération et avantages versés par Bouygues à chacun de ses mandataires sociaux durant l'exercice	221, 227-22
Engagements pris par Bouygues au bénéfice de ses mandataires sociaux	218-219, 232-23
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	185-19
Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre un mandataire social ou un actionnaire disposant de plus de 10 % des droits de vote de Bouygues, et une société dont Bouygues possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital	23
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale dans le domaine des augmentations de capital	21
Choix des modalités d'exercice de la direction générale	19
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	193-21
Présentation synthétique du Conseil	194-19
Dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur	185-191, 19
Nationalité, âge, principale fonction exercée par chaque administrateur	185-191, 19
Changements intervenus dans la composition du Conseil et des comités au cours de l'exercice	19
Composition nominative des comités	195, 204, 206, 20

	Pages du document de référence
Indépendance des administrateurs	198-202
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	196
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil	196
Limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du directeur général	192
Activité du Conseil au cours de l'exercice écoulé	212
Activités des comités au cours de l'exercice écoulé	213-214
Assiduité des membres du Conseil et des comités	208-209
Règles de répartition des jetons de présence et montants versés à ce titre aux administrateurs	208-209, 221-229, 232
Informations sur les évaluations du Conseil et sur les suites données à celles-ci	211
Déclaration de référence de la Société aux dispositions du code Afep-Medef	184
Dispositions du code de gouvernement d'entreprise qui ont été écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été	184, 201-202
Lieu où le code de gouvernement d'entreprise peut être consulté	184
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts qui prévoient ces modalités	234
Structure du capital de Bouygues	233
Restrictions à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de Bouygues en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	233
Participations directes ou indirectes dans le capital de Bouygues dont la société a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce	233
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	233
Mécanismes de contrôle prévus dans un système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	233
Accords conclus entre actionnaires dont Bouygues a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert des actions et à l'exercice des droits de vote	233
Pouvoirs du Conseil, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions	233-234
Accords conclus par Bouygues qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de Bouygues	234
Accord prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse, ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange	234
Féminisation des instances dirigeantes	197

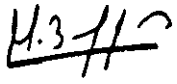
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en pages 5 à 258 et 391 à 401, 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, et qu'il décrit les 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.

Fait à Paris, le 19 mars 2019



Martin Bouygues,
président-directeur général

Bouygues SA • Direction de la communication Groupe • 32 avenue Hoche • F-75378 Paris CEDEX 08 • Tél. : +33 (0)1 44 20 10 00

Mars 2019. Choix graphiques respectueux de l'environnement. Ce document de référence a été imprimé en Île-de-France par La Galiote, imprimeur détenteur de la marque Imprim'Vert®, sur un site certifié PEFC™ et FSC®. Le papier utilisé est issu de forêts gérées durablement. Document interactif conçu et réalisé par Prestimedia.

Le tirage étant limité au strict nécessaire, conservez cet exemplaire qui peut être recyclé. Bouygues verse une éco-contribution à Citeo.

Mis en page par LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

En couverture : devant l'hôtel-casino Morpheus signé par l'architecte Zaha Hadid à Macao. Crédits photos : Cidade Urbana Macau/Lai Ion Kun-Zaha Hadid Architects (couv.), Didier Cocatz (p. 10), Julien Cresp (p. 8), Emmanuel Fradin (p. 8), Isabelle Francisosa (p. 8 à 10), Yannick Labrousse (p. 10), Stéphane Lavoué (p. 10), Jean-Christophe Marmara (p. 3)