

Informations sur les administrateurs et censeur au 31 décembre 2011

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



MARTIN BOUYGUES

32 avenue Hoche - 75008 Paris

Né le : 03/05/1952 - Nationalité française

1^{re} nomination : 21/01/1982

Échéance du mandat : 2012

Actions détenues : 374 040 (65 718 293 via SCDM)

Expertise et expérience

Martin Bouygues entre dans le groupe Bouygues en 1974 en qualité de conducteur de travaux. En 1978, il fonde la société Maison Bouygues, spécialisée dans la vente de maisons individuelles sur catalogue. Administrateur de Bouygues depuis 1982, Martin Bouygues est nommé vice-président en 1987. Le 5 septembre 1989, Martin Bouygues, succédant à Francis Bouygues, est nommé président-directeur général de Bouygues. Sous son impulsion, le Groupe poursuit son développement dans la construction, ainsi que dans la communication (TF1), et lance Bouygues Telecom en 1996. En 2006, Bouygues acquiert une participation dans Alstom et entre ainsi dans de nouveaux métiers à forte croissance : les transports et l'énergie.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président de SCDM

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de TF1* ; membre du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : membre du conseil de surveillance de Paris-Orléans* ; représentant permanent de SCDM, président d'Actiby, SCDM Participations et SCDM Invest-3

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2010 - Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Invest-1 (de juin 2008 à avril 2010) ; administrateur de Sodeci* en Côte d'Ivoire (de juin 2002 à mars 2010) et CIE* en Côte d'Ivoire (de juin 2001 à mars 2010)

2009 - Représentant permanent de SCDM, président d'Investaq Énergie (de juin 2008 à juillet 2009)

2007 - Administrateur de HSBC France (de juillet 2002 à octobre 2007)

(*) société cotée

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ



OLIVIER BOUYGUES

32 avenue Hoche - 75008 Paris

Né le : 14/09/1950 - Nationalité française

1^{re} nomination : 05/06/1984

Échéance du mandat : 2013 (2012 DGD)

Actions détenues : 281 687 (65 718 293 via SCDM)

Représentant permanent de SCDM, administrateur

Expertise et expérience

Ingénieur de l'École nationale supérieure du pétrole (ENSPM), Olivier Bouygues est entré dans le groupe Bouygues en 1974. Il débute sa carrière dans la branche Travaux Publics du Groupe. De 1983 à 1988, chez Bouygues Offshore, il est successivement directeur de Boscam (filiale camerounaise), puis directeur Travaux France et Projets spéciaux. De 1988 à 1992, il occupe le poste de président-directeur général de Maison Bouygues. En 1992, il prend en charge la division Gestion des services publics du Groupe, qui regroupe les activités France et International de Saur. En 2002, Olivier Bouygues est nommé directeur général délégué de Bouygues.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général de SCDM

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de TF1*, Colas*, Bouygues Telecom, Bouygues Construction et Eurosport

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur d'Alstom* et de Finagestion ; président de SCDM Énergie, Sagri-E et Sagri-F ; gérant non associé de Sir et Sib

À l'étranger : président-directeur général et administrateur de Seci (Côte d'Ivoire) ; administrateur de Sodeci* (Côte d'Ivoire), CIE* (Côte d'Ivoire) et Sénégalaise des Eaux (Sénégal)

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Énergie (de septembre 2005 à septembre 2011)

2010 - Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Investur (de juillet 2007 à septembre 2010) et SCDM Investcan (de janvier 2008 à septembre 2010) ; membre du comité de direction de Cefina (de février 2005 à juin 2010)

(*) société cotée

ADMINISTRATEURS



PIERRE BARBERIS

**7 Pili Street, South Forbes Park
Makati 1200 Metro Manilla - Philippines**
Né le : 29/05/1942 - Nationalité française
1^{re} nomination : 24/06/1997
Échéance du mandat : 2012
Actions détenues : 500
Président du comité des rémunérations

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique et de l'Institut des actuaires français, Pierre Barberis intègre en 1966, après un début de carrière à la Caisse des dépôts et consignations, le Crédit Lyonnais où il devient, en 1974, directeur de l'informatique et de l'organisation. À partir de 1979, il occupe successivement des fonctions de direction générale au sein des sociétés Trigano SA, Crédit du Nord et du groupe Axa. Il est directeur général et *deputy chairman and CEO* d'Axa de 1987 à 1991. Il devient ensuite président de VEV et anime plusieurs sociétés de logiciels. De mai 2002 à novembre 2006, Pierre Barberis a été directeur général délégué d'Oberthur Card Systems.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur de François Charles Oberthur Fiduciaire ; gérant de Amrom
À l'étranger : administrateur de Wyde Corporation (États-Unis) ; *Head of Wyde* RHQ for Asia-Pacific (Philippines)

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Administrateur d'Oberthur Technologies (de mai 2009 à novembre 2011) ; Chairman of the board de Wyde Corp. (États-Unis) (de 2002 à août 2011)

2008 - Conseiller du président d'Oberthur Technologies (jusqu'en 2008) ; président et administrateur de Wilson Gestion (jusqu'en 2008)

(*) société cotée



PATRICIA BARBIZET

12 rue François 1^{er} - 75008 Paris
Née le : 17/04/1955 - Nationalité française
1^{re} nomination : 22/12/1998 (en tant que représentant permanent d'Artémis)
2^e nomination : 13/12/2005 (à titre personnel)
Échéance du mandat : 2014
Actions détenues : 500
Membre du comité des comptes et du comité des rémunérations

Expertise et expérience

Diplômée de l'École supérieure de Commerce de Paris en 1976, Patricia Barbizet a débuté sa carrière au sein du groupe Renault en tant que trésorier de Renault Véhicules Industriels, puis directeur financier de Renault Crédit International. Elle a rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que directeur financier. En 1992, elle devient directeur général d'Artémis puis, en 2004, directeur général de Financière Pinault. Elle a été président du conseil de surveillance du groupe Pinault Printemps Redoute jusqu'en mai 2005 et est devenue vice-président du conseil d'administration de PPR en mai 2005. Patricia Barbizet est également administrateur aux conseils d'administration des sociétés Total, TF1, Air France-KLM et Fonds stratégique d'investissement.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général et administrateur d'Artémis
Vice-président du conseil d'administration de PPR*

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de TF1*

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : directeur général (non mandataire social) et membre du conseil de surveillance de Financière Pinault ; directeur général délégué et administrateur de Société Nouvelle du Théâtre Marigny ; administrateur du Fonds stratégique d'investissement, d'Air France-KLM* et de Total* ; membre du conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent ; membre du conseil de gérance de la SC du Vignoble de Château Latour ; représentant permanent d'Artémis, administrateur de Sebdo Le Point et d'Agefi

À l'étranger : amministratore delegato de Palazzo Grassi (Italie) ; chairman of the board of directors and board member de Christies International Plc* (Royaume-Uni) ; board member de Gucci Group NV* (Pays-Bas) ; non executive director de Tawa PLC* (Royaume-Uni)

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Administrateur de Fnac (d'octobre 1994 à mai 2011)

2009 - Administrateur de Piasa (d'avril 2007 à janvier 2009)

2008 - Président du conseil d'administration de Piasa (d'avril 2007 à mai 2008)

2007 - Président-directeur général de Piasa (de décembre 2001 à avril 2007)

(*) société cotée



FRANÇOIS BERTIÈRE

3 boulevard Gallieni - 92130 Issy-les-Moulineaux

Né le : 17/09/1950 - Nationalité française

1^{re} nomination : 27/04/2006

Échéance du mandat : 2012

Actions détenues : 65 882

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique, diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées et architecte DPLG, François Bertière a commencé sa carrière en 1974 au ministère de l'Équipement. En 1977, il est nommé conseiller technique au cabinet du ministre de l'Éducation nationale, puis adjoint au directeur de l'Équipement à la DDE de Haute-Corse en 1978. En 1981, il devient directeur du développement urbain de l'Epa de Cergy-Pontoise. Il intègre le groupe Bouygues en 1985 en tant que directeur général adjoint de Française de Constructions. Il est nommé président-directeur général de France Construction en 1988, vice-président-directeur général de Bouygues Immobilier en 1997, puis président-directeur général de Bouygues Immobilier en 2001. François Bertière est administrateur de Bouygues Immobilier depuis 1991.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Bouygues Immobilier

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de Colas* ; président et administrateur de la Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier ; membre du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues

(*) société cotée



MADAME FRANCIS BOUYGUES

50 rue Fabert - 75007 Paris

Née le : 21/06/1924 - Nationalité française

1^{re} nomination : 19/10/1993

Échéance du mandat : 2012

Actions détenues : 110 (5 290 034 via FMB)



GEORGES CHODRON DE COURCEL

3 rue d'Antin - 75002 Paris

Né le : 20/05/1950 - Nationalité française

1^{re} nomination : 30/01/1996

Échéance du mandat : 2012

Actions détenues : 930

Membre du comité des comptes

Expertise et expérience

Diplômé de l'École Centrale de Paris, licencié ès sciences économiques, Georges Chodron de Courcel entre en 1972 à la BNP où il devient responsable des études financières au sein de la direction financière en 1978, puis secrétaire général de Banexi en 1982. Il est ensuite directeur de la gestion des valeurs mobilières, puis des affaires financières et des participations industrielles. En 1989, il est nommé président de Banexi, puis directeur central de BNP en 1990. En 1995, il devient directeur général adjoint, puis directeur général délégué de BNP de 1996 à 1999. Après la fusion avec Paribas en août 1999, Georges Chodron de Courcel est responsable de la Banque de financement et d'investissement de BNP Paribas de 1999 à 2003. Il est directeur général délégué de BNP Paribas depuis juin 2003.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général délégué de BNP Paribas*

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : président de Compagnie d'Investissement de Paris et Financière BNP Paribas ; administrateur de Nexans*, Alstom*, Société Foncière, Financière et de Participations* et Verner Investissements ; membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA* ; censeur de Exane et Scor*

À l'étranger : président de BNP Paribas SA (Suisse) ; vice-président de Fortis Bank SA/NV* (Belgique) ; administrateur de CNP - Compagnie Nationale à Portefeuille - (Belgique), d'Erbé SA (Belgique), Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique), Scor Holding (Switzerland) AG* (Suisse), Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse) et Scor Switzerland AG (Suisse)

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Censeur de Safran* (de mars 2005 à avril 2011)

2009 - Administrateur de BNP Paribas Zao en Russie (de janvier 2006 à juillet 2009)

2008 - Administrateur de Banca Nazionale del Lavoro en Italie (d'avril 2006 à septembre 2008)

2007 - Président de BNP Paribas UK Holdings Ltd au Royaume-Uni (de mai 2005 à septembre 2007)

(*) société cotée



LUCIEN DOURoux

20 rue de la Baume - 75008 Paris

Né le : 16/08/1933 - Nationalité française

1^{re} nomination : 30/03/1999

Échéance du mandat : 2013

Actions détenues : 500

Président du comité de l'éthique et du mécénat

Expertise et expérience

Formé au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), Lucien Douroux occupe la fonction de directeur général de la Caisse régionale du Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France à partir de 1976. Directeur général de la Caisse nationale du Crédit Agricole de 1993 à 1999, il est nommé président du conseil de surveillance de Crédit Agricole Indosuez, fonction qu'il exerce de 1999 à 2001.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Administrateur de la Banque de Gestion Privée Indosuez



YVES GABRIEL

1 avenue Eugène Freyssinet - 78280 Guyancourt

Né le : 19/03/1950 - Nationalité française

1^{re} nomination : 10/09/2002

Échéance du mandat : 2013

Actions détenues : 116 788

Expertise et expérience

Ingénieur civil des Ponts et Chaussées, Yves Gabriel est entré dans le groupe Bouygues en 1976. Il débute sa carrière chez Screg Île-de-France comme ingénieur travaux, puis chef de secteur et directeur d'agence. En 1985, il crée Screg Bâtiment dont il sera le directeur général jusqu'en 1992. De 1989 à 1992, il est également nommé directeur général de la division Construction industrielle de Bouygues et il assure la présidence de l'entreprise Ballestrero. De 1992 à 1996, il occupe la fonction de directeur général du groupe Screg (groupe routier français). En novembre 1996, il intègre le groupe Saur en qualité de directeur général adjoint en charge des activités France et de la fusion avec le groupe Cise racheté à Saint-Gobain. En juin 2000, il prend la direction générale du groupe Saur. En septembre 2002, il est nommé président-directeur général de Bouygues Construction et administrateur de Bouygues.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Bouygues Construction

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur d'ETDE ; représentant permanent de Bouygues Construction, administrateur de Bouygues Bâtiment International, Bouygues Bâtiment Ile-de-France et Bouygues Travaux Publics ; président et administrateur de la Fondation Terre Plurielle, Fondation d'entreprise Bouygues Construction

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur de l'Institut de la gestion déléguée (IGD)



PATRICK KRON

3 avenue Malraux - 92300 Levallois-Perret

Né le : 26/09/1953 - Nationalité française

1^{er} nomination : 06/12/2006

Échéance du mandat : 2013

Actions détenues : 500

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique et ingénieur du Corps des Mines de Paris, Patrick Kron a débuté sa carrière en 1979 au ministère de l'Industrie en tant qu'ingénieur à la DRIRE (direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement) des pays de la Loire, puis à la direction générale de l'Industrie, au ministère. En 1984, il rejoint le groupe Pechiney où il exerce, jusqu'en 1988, des responsabilités d'exploitation dans l'une des usines du groupe en Grèce. Il devient directeur général de la filiale grecque de Pechiney en 1988. De 1988 à 1993, Patrick Kron occupe, au sein du groupe Pechiney, diverses fonctions opérationnelles et financières avant d'être nommé président-directeur général de Pechiney Électrometallurgie. En 1993, il devient membre du comité exécutif du groupe Pechiney et président-directeur général de la société Carbone Lorraine, fonction qu'il assumera jusqu'en 1997. De 1995 à 1997, Patrick Kron dirige les activités d'emballage alimentaire, hygiène et beauté de Pechiney et assure la fonction de Chief Operating Officer d'American National Can Company à Chicago (États-Unis). De 1998 à 2002, Patrick Kron est président du directoire d'Imerys. Il est nommé directeur général d'Alstom le 1^{er} janvier 2003. Patrick Kron est président-directeur général d'Alstom depuis le 11 mars 2003. Il en est également administrateur depuis le 24 juillet 2001.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général d'Alstom*

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

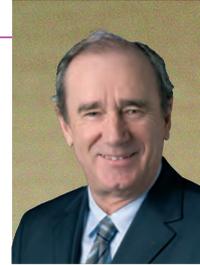
En France : président d'Alstom Resources Management ; administrateur de l'Afep et du groupe vocal "Les Arts Florissants"

À l'étranger : administrateur d'Alstom UK Holdings Ltd (Royaume-Uni)

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2007 - Administrateur d'Alstom Ltd au Royaume-Uni (d'avril 2004 à mars 2007)

(*) société cotée



HERVÉ LE BOUC

7 place René Clair - 92653 Boulogne-Billancourt cedex

Né le : 07/01/1952 - Nationalité française

1^{er} nomination : 24/04/2008

Échéance du mandat : 2014

Actions détenues : 2 010

Expertise et expérience

Ingénieur de l'École spéciale des travaux publics (ESTP), Hervé Le Bouc est entré dans le groupe Bouygues en 1977. Il débute sa carrière chez Screg Île-de-France (aujourd'hui filiale de Colas), comme ingénieur travaux. Jusqu'en 1989, il est successivement chef de secteur, puis directeur d'agence. En 1985, il devient directeur attaché au président-directeur général. En 1989, il devient directeur géographique de Bouygues Offshore pour l'Europe, les Dom-Tom et l'Australie auxquels s'ajoutent ensuite le Sud-Est asiatique et le Mexique. En 1994, il devient directeur général adjoint de Bouygues Offshore puis directeur général en 1996 et, en 1999, président-directeur général. De novembre 2001 à septembre 2002, il assure parallèlement les fonctions de directeur général délégué de Bouygues Construction, président du conseil de Bouygues Offshore et président du conseil d'ETDE. De septembre 2002 à février 2005, Hervé Le Bouc est directeur général de Saur puis, de février 2005 à avril 2007, président-directeur général. En février 2007, Hervé Le Bouc devient administrateur de Colas, puis directeur général délégué en août 2007. Le 30 octobre 2007, il est nommé président-directeur général de Colas.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Colas*

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : président-directeur général et administrateur de Colasie ; administrateur de Bouygues Immobilier ; représentant permanent de Colas* ; administrateur de Société Parisienne d'Études d'Informatique et de Gestion, Colas Midi Méditerranée, Screg Est et Échangeur International ; représentant permanent de Spare, administrateur de Sacer Atlantique ; représentant permanent d'IPF, administrateur de Spac et d'Aximum ; président de la Fondation Colas

À l'étranger : membre du conseil de surveillance de La Route Marocaine (Maroc) et de La Société Maghrébienne d'Entreprises et de Travaux (Maroc) ; administrateur de Hindustan Colas Limited (Inde), ColasCanada (Canada), Tipco Asphalt (Tasco) (Thaïlande), Isco Industry (République de Corée) et Colas Inc. (États-Unis) ; représentant permanent de Colas* au conseil de surveillance de Colas Émulsions (Maroc), Grands Travaux Routiers (Maroc)

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : représentant permanent de Colas* ; administrateur de Cofiroute

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2007 - Président de Novasaur (d'avril 2005 à avril 2007), Finasaur (d'avril 2005 à avril 2007) et Investisaur (de mars 2005 à avril 2007) ; administrateur de Aguas de Valencia en Espagne (de juillet 2003 à juillet 2007)

(*) société cotée



HELMAN LE PAS DE SÉCHEVAL

22 rue Beaujon - 75008 Paris

Né le : 22/01/1966 - Nationalité française

1^{re} nomination : 24/04/2008

Échéance du mandat : 2014

Actions détenues : 1 220

Président du comité des comptes

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École normale supérieure, docteur en sciences physiques, ingénieur des Mines, Helman le Pas de Sécheval a commencé sa carrière en 1991 en tant que chargé de mission au département Ingénierie financière de la Banexi. De 1993 à 1997, il exerce les fonctions d'inspecteur général adjoint des Carrières de la Ville de Paris. En juillet 1997, il est nommé adjoint au chef du Service des opérations et de l'information financières de la COB avant d'être promu chef de ce service en 1998. De novembre 2001 à décembre 2009, Helman le Pas de Sécheval est directeur financier groupe de Groupama. À ce titre, il a la responsabilité des financements, des investissements, de la réassurance et de la comptabilité groupe. Il supervise également les activités des filiales financières du groupe : Groupama Banque, Banque Finama (fusionnée le 1^{er} octobre 2009 avec Groupama Banque), Groupama Asset Management, Groupama Immobilier, Groupama Private Equity, ainsi que celles du GIE Groupama Systèmes d'Information. De janvier 2010 à décembre 2011, il est directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : vice-président, administrateur de Groupama Banque ; administrateur de Gan Assurances, Groupama Holding et de Groupama Holding 2

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Représentant permanent de Groupama Centre-Atlantique, administrateur de GIE Groupama Systèmes d'information (de janvier 2010 à juin 2011) ; directeur général de Centaure Centre-Atlantique (de janvier 2010 à décembre 2011) ; administrateur de Silic* (de novembre 2001 à décembre 2011) ; représentant permanent de Groupama Centre-Atlantique, administrateur de GIE Groupama Supports & Services (de juillet à décembre 2011) ; représentant permanent de Groupama SA, co-gérant de SCI d'Agassac (de janvier 2004 à décembre 2011) ; représentant permanent de Groupama Centre Atlantique, co-gérant de SCA d'Agassac (de janvier 2004 à décembre 2011) ; administrateur de Groupama Assicurazioni S.p.A., ex-Nuova Tirrena (Italie) (d'octobre 2009 à décembre 2011)
2010 - Représentant permanent de Groupama SA, administrateur de GIE Groupama Systèmes d'Information (d'octobre 2007 à janvier 2010) ; censeur de Gimar Finance & Compagnie (de décembre 2004 à janvier 2010)
2009 - Président de Groupama Asset Management (de mai 2005 à décembre 2009), Groupama Private Equity (de mai 2005 à novembre 2009), Groupama Immobilier (de mai 2005 à décembre 2009) et Compagnie Foncière Parisienne (d'octobre 2003 à décembre 2009) ; représentant permanent de Groupama SA au conseil de surveillance de Lagardère SCA* (de septembre 2002 à décembre 2009) ; administrateur de Groupama Vita S.p.A. en Italie (de mars 2002 à novembre 2009) et Groupama Assicurazioni S.p.A.** en Italie (de mars 2002 à novembre 2009)

HELMAN LE PAS DE SÉCHEVAL (SUITE)

2008 - Administrateur de Groupama International (de septembre 2006 à décembre 2008)

2007 - Représentant permanent de Gan Assurances Vie, administrateur de Locindus* (d'octobre 2001 à mars 2007) ; administrateur de Scor (de novembre 2004 à août 2007) et de Scor Vie (de novembre 2004 à août 2007)

(*) société cotée

(**) Groupama Assicurazioni a été absorbée le 1^{er} novembre 2009 par Nuova Tirrena qui a repris la dénomination Groupama Assicurazioni.



COLETTE LEWINER

Tour Europlaza - 20 avenue André Prothin
92927 Paris La Défense cedex

Née le : 19/09/1945 - Nationalité française

1^{re} nomination : 29/04/2010

Échéance du mandat : 2013

Actions détenues : 11 930

Expertise et expérience

Normalienne, agrégée de physique et docteur ès sciences, Colette Lewiner a effectué une grande partie de sa carrière chez EDF où elle a été la première femme nommée directeur dans ce groupe, en charge du développement et de la stratégie commerciale. Elle dirige ensuite SGN, filiale d'ingénierie de la Cogema. En 1998, elle rejoint Capgemini où elle dirige aujourd'hui le secteur *Global Energy, Utilities and Chemicals*. En septembre 2010, en plus de ses fonctions chez Capgemini, elle a pris la présidence non exécutive de TDF. Elle est commandeur de la Légion d'honneur, commandeur de l'Ordre national du Mérite.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Vice-président, Global Leader Energy, Utilities and Chemicals de Capgemini*

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : Administrateur de Colas*

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : présidente du conseil d'administration et administrateur de TDF ; administrateur de Nexans*, Eurotunnel* et Lafarge*

À l'étranger : administrateur de TGS Nopec Geophysical Company

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Administrateur de La Poste (de décembre 2005 à avril 2011)

2008 - Administrateur d'Ocean Rig (de janvier 2008 à juin 2008)

(*) société cotée



SANDRA NOMBRET

1 avenue Eugène Freyssinet - 78280 Guyancourt

Née le : 24/05/1973 - Nationalité française

1^{re} nomination : 29/04/2010

Échéance du mandat : 2013

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Expertise et expérience

Sandra Nombret est titulaire d'un DESS en Droit du commerce extérieur. Entrée dans le groupe Bouygues en 1997, elle est aujourd'hui, au sein de Bouygues Bâtiment International, chef de service, responsable juridique des zones Moyen-Orient, Proche-Orient, Afrique, Asie Centrale, Canada et Chypre.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Chef de service direction juridique Bouygues Bâtiment International



NONCE PAOLINI

1 quai du Point du jour - 92656 Boulogne-Billancourt cedex

Né le : 01/04/1949 - Nationalité française

1^{re} nomination : 24/04/2008

Échéance du mandat : 2014

Actions détenues : 500

Expertise et expérience

Titulaire d'une maîtrise de Lettres et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1972), Nonce Paolini commence sa carrière chez EDF-GDF où il exerce des responsabilités opérationnelles (clientèle / commercial), puis d'état-major (organisation, formation, emploi, communication *corporate*). En 1988, il entre dans le groupe Bouygues, où il prend en charge la direction du développement des ressources humaines, puis, en 1990, la direction centrale de la communication externe du Groupe. Il rejoint TF1 en 1993 comme directeur des ressources humaines et devient, en 1999, directeur général adjoint du groupe TF1. Il est nommé directeur général adjoint de Bouygues Telecom en janvier 2002, en charge du commercial, de la relation clients et des ressources humaines, puis directeur général délégué en avril 2004 et administrateur en avril 2005. Nonce Paolini est directeur général de TF1 depuis le 22 mai 2007 et président-directeur général depuis le 31 juillet 2008.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de TF1*

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : président de TF1 Management, NT1, H.O.P.-Holding Omega Participations et Programmes européens francophones audiovisuels spéciaux 4 (Prefas 4) ; président et administrateur de Monte Carlo Participation (MCP) et de Fondation d'entreprise TF1 ; administrateur de Bouygues Telecom ; représentant permanent de TF1 Management, gérant de La Chaîne Info et de TF1 D.S. ; représentant permanent de TF1*, administrateur d'Extension TV, TF1 - Acquisitions de Droits et TF6 Gestion ; représentant permanent de TF1*, membre du conseil d'administration de Groupe AB

À l'étranger : vice-président et administrateur de Tele Monte Carlo (TMC) (Monaco)

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2009 - Représentant permanent de TF1*, administrateur de Médiamétrie (de juillet 2007 à novembre 2009) ; représentant permanent de TF1*, administrateur de WB Television (de septembre 2008 à novembre 2009) ; membre du conseil de surveillance et vice-président de France 24 (de septembre 2007 à février 2009)

(*) société cotée



JEAN PEYRELEVADE

32 rue de Lisbonne - 75008 Paris

Né le : 24/10/1939 - Nationalité française

1^{re} nomination : 25/01/1994

Échéance du mandat : 2013

Actions détenues : 500

Président du comité de sélection des administrateurs



FRANÇOIS-HENRI PINAULT

10 avenue Hoche - 75008 Paris

Né le : 28/05/1962 - Nationalité française

1^{re} nomination : 22/12/1998

(en tant que représentant permanent de Financière Pinault)

2^e nomination : 13/12/2005 (à titre personnel)

Échéance du mandat : 2013 - Actions détenues : 500

Membre du comité de sélection des administrateurs et du comité de l'éthique et du mécénat

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique, diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) et ingénieur en chef de l'aviation civile, Jean Peyrelevalde est directeur adjoint du cabinet du Premier ministre en 1981. En 1983, il est nommé président de la Compagnie Financière de Suez et, parallèlement, de Banque Indosuez. Il est ensuite nommé président-directeur général de la Banque Stern puis, en 1988, président de l'UAP, avant de prendre en 1993, pendant dix ans, la présidence du Crédit Lyonnais. Il est actuellement banquier d'affaires au sein de Banca Leonardo.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président du conseil d'administration de Leonardo & Co

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : président de Leonardo Midcap Cf ; administrateur de DNCA Finance

À l'étranger : administrateur de Bonnard et Gardel (Suisse) ; membre du conseil de surveillance de KLM (Pays-Bas)

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2010 - Vice-président de Leonardo France (de novembre 2006 à mars 2010)

2009 - Membre du conseil de surveillance de CMA-CGM (de juin 2005 à septembre 2009) ; administrateur de la Société Monégasque d'Électricité et de Gaz à Monaco (de juin 1991 à juin 2009)

2008 - Administrateur de Suez* (de juin 1983 à juillet 2008)

(*) société cotée

Expertise et expérience

Diplômé de l'école des Hautes études commerciales (HEC), François-Henri Pinault effectue toute sa carrière au sein du groupe PPR. Directeur général de France Bois Industries de 1989 à 1990, il est nommé en 1991 président-directeur général de Pinault Distribution. En 1993, il devient président de la CFAO. Nommé président-directeur général de la Fnac en 1997, il occupe ensuite les fonctions de directeur général adjoint du groupe PPR, responsable des activités internet et président du conseil de surveillance de PPR-Interactive de 2000 à 2001. Depuis 1998, François-Henri Pinault est administrateur et, depuis 2003, président du conseil d'administration d'Artémis. En 2005, il devient président du directoire, puis président-directeur général de PPR.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général et administrateur de PPR*

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : gérant de Financière Pinault ; président et administrateur du conseil d'administration d'Artémis ; vice-président et membre du conseil de surveillance de Boucheron Holding ; vice-président du conseil de surveillance de la CFAO* ; administrateur de Sapardis, Fnac SA et Soft Computing* ; président et membre du conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent SAS ; membre du conseil de gérance de la SC du vignoble de Château Latour

À l'étranger : *chairman et member of the board* de Gucci Group NV* (Pays-Bas) ; *member of the Administrative Board* de Puma SE* (Allemagne) ; *board member* de Christies International Plc* (Royaume-Uni) et de Volcom Inc (États-Unis) ; président et administrateur de Sowind Group (Suisse) ; *director* de Stella Mc Cartney (Royaume-Uni)

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Vice-président de Sowind Group (de juin 2008 à juillet 2011) ; président et membre du conseil de surveillance de Puma AG* (de juin 2007 à juillet 2011)

2009 - Président-directeur général et administrateur de Redcats (de décembre 2008 à avril 2009)

(*) société cotée



MICHÈLE VILAIN

3 boulevard Gallieni - 92130 Issy-les-Moulineaux

Née le : 14/09/1961 - Nationalité française

1^{re} nomination : 29/04/2010

Échéance du mandat : 2013

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Expertise et expérience

Michèle Vilain est entrée chez Bouygues Immobilier en 1989. Elle a exercé des fonctions au sein de la direction Bureautique-Informatique, notamment la responsabilité du service clients. Elle est aujourd'hui, au sein de Bouygues Immobilier, chef de service, responsable de la médiation clients à la direction générale Logements France.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Responsable de la médiation clients de Bouygues Immobilier

SCDM

32 avenue Hoche - 75008 Paris

1^{re} nomination : 22/10/1991

Échéance du mandat : 2013

Actions détenues : 65 718 293

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur du GIE 32 Hoche

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : président d'Actiby, SCDM Participations et SCDM Invest-3

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années (hors groupe Bouygues)

2011 - Président de SCDM Énergie (de septembre 2005 à septembre 2011)

2010 - Président de SCDM Investcan (de janvier 2008 à septembre 2010) ; SCDM Investur (de juillet 2007 à septembre 2010) et de SCDM Invest-1 (de juin 2008 à avril 2010)

2009 - Président d'Investaq Énergie (de juin 2008 à juillet 2009)

CENSEUR



ALAIN POUYAT

32 avenue Hoche - 75008 Paris

Né le : 28/02/1944 - Nationalité française

1^{re} nomination : 26/04/2007

Échéance du mandat : 2013

Actions détenues : 5 830

Expertise et expérience

Diplômé de l'École nationale supérieure des arts et métiers (Ensam), Alain Pouyat est entré chez Bouygues en 1970. D'abord ingénieur informatique, il est nommé directeur Informatique en 1981, puis directeur central Informatique en 1986. Il est directeur général Informatique et Technologies nouvelles du groupe Bouygues depuis 1988.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de Bouygues Telecom, TF1*, ETDE, Société Parisienne d'Études d'Informatique et de Gestion ; représentant permanent de Bouygues, administrateur de C2S

(*) société cotée

Informations sur les commissaires aux comptes

1 • COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

- > Mazars (anciennement Mazars & Guérard), 61 rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie, nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 10 juin 1998 et renouvelé pour une durée de six exercices par l'assemblée générale du 22 avril 2004 et du 29 avril 2010.

Mazars est représenté par Gilles Rainaut.

- > Ernst & Young Audit, Tour First, 1 place des Saisons, 92400 Courbevoie, nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 24 avril 2003, et renouvelé pour une durée de six exercices par l'assemblée générale du 23 avril 2009.

Ernst & Young Audit est représenté par Jean Bouquot.

Mazars et Ernst & Young Audit sont membres de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

2 • COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

- > Philippe Castagnac (groupe Mazars), nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale du 29 avril 2010 (premier mandat) pour une durée de six exercices.
- > Auditex (groupe Ernst & Young), nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale du 23 avril 2009 (premier mandat), pour une durée de six exercices.

3 • HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE

Les honoraires versés à chaque commissaire aux comptes et aux membres de leur réseau par Bouygues et l'ensemble des entreprises faisant l'objet d'une intégration globale figurent en note 22 des comptes consolidés (chapitre "Les comptes" du présent document).

Rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

Diligences mises en œuvre pour l'élaboration du présent rapport

Le présent rapport a été établi en prenant en considération la réglementation en vigueur, les rapports et recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne, le cadre de référence de l'AMF sur les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, les pratiques d'autres émetteurs, ainsi que différents documents internes (statuts, règlement intérieur et procès-verbaux du conseil d'administration et de ses comités, principes et procédures de contrôle interne, etc.). Les rédacteurs ont interrogé différents organes et directions de la société (président du conseil d'administration, président du comité des comptes, direction générale, direction juridique, direction financière, direction des ressources humaines), les secrétaires généraux des métiers et les commissaires aux comptes. Ils ont recueilli auprès des administrateurs les informations les concernant.

La partie "Procédures de contrôle interne et de gestion des risques" du présent rapport a été élaborée avec l'assistance du secrétariat général et de la direction du contrôle interne de Bouygues, en coordination avec les différents acteurs du contrôle interne au sein des métiers.

Le projet de rapport a été soumis au président du conseil d'administration, puis envoyé aux administrateurs pour examen. Le comité des comptes a examiné la section relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Le conseil d'administration, après en avoir délibéré, a approuvé ce rapport lors de sa séance du 28 février 2012.

1 • CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Bouygues se réfère depuis de nombreuses années aux recommandations de l'Afep et du Medef relatives au gouvernement d'entreprise. En application de l'article L. 225-37 alinéa 7 du Code de commerce, le conseil d'administration a décidé, au cours de sa réunion du 3 mars 2009, que la société se référerait volontairement aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise publié en décembre 2008 par l'Afep et le Medef (ci-après "le code Afep-Medef"). Le 1^{er} juin 2010, le conseil d'administration a adopté la mise à jour d'avril 2010 du code Afep-Medef.

Le code Afep-Medef peut être téléchargé sur le site du Medef (www.medef.com). Il figure également en annexe au règlement intérieur du conseil d'administration, qui peut être téléchargé sur le site de Bouygues (www.bouygues.com), rubrique "Le Groupe", onglet Gouvernance / Conseil d'administration.

En application de l'article L. 225-37 alinéa 7 du Code de commerce, le tableau figurant ci-après en page 169 précise les dispositions du code Afep-Medef qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

2 • RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration a adopté en septembre 2002 un règlement intérieur destiné à préciser les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux. Ce règlement a été modifié à plusieurs reprises depuis cette date, afin notamment de se conformer aux évolutions législatives et réglementaires, et de prendre en compte les recommandations de l'AMF, de l'Afep et du Medef, et les principes de contrôle interne de Bouygues.

Les règles contenues dans le règlement intérieur sont reprises dans le présent rapport. Le texte complet du règlement intérieur peut être téléchargé sur le site www.bouygues.com, rubrique "Le Groupe", onglet Gouvernance / Conseil d'administration.

3 • COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les statuts prévoient que le conseil d'administration comprend de trois à dix-huit administrateurs, nommés par l'assemblée générale pour une durée de trois ans, et jusqu'à deux administrateurs représentant les salariés actionnaires, élus pour trois ans par l'assemblée générale sur proposition des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE).

Les statuts prévoient en outre que l'assemblée générale peut nommer un ou plusieurs censeurs pour une durée de trois ans. Les censeurs assistent au conseil d'administration avec voix consultative. Ils sont chargés de veiller à la stricte application des statuts. Ils examinent les inventaires et les comptes annuels, et présentent à ce sujet leurs observations à l'assemblée générale lorsqu'ils le jugent à propos.

Les statuts ne prévoient pas de limite d'âge pour les administrateurs. En revanche, il est prévu une limite d'âge à 70 ans pour l'exercice des fonctions de président, de directeur général ou de directeur général délégué. Lorsque l'intéressé atteint l'âge de 65 ans, son mandat est soumis à confirmation par le Conseil, à sa plus prochaine réunion, pour une durée d'une année ; il peut ensuite être renouvelé, par périodes annuelles, jusqu'à l'âge de 70 ans, auquel l'intéressé est démissionnaire d'office.

Le règlement intérieur du conseil d'administration édicte certaines règles relatives à la composition du Conseil. Il précise que le nombre d'administrateurs, ou de représentants permanents de personnes morales venant de sociétés extérieures dans

lesquelles un mandataire social ou un administrateur salarié de Bouygues exerce un mandat, est limité à deux.

Les renouvellements sont répartis sur trois années consécutives.

Actuellement, le Conseil est composé de dix-huit administrateurs et d'un censeur :

- > seize administrateurs nommés par l'assemblée générale : Pierre Barberis, Patricia Barbizet, François Bertière, Madame Francis Bouygues, Martin Bouygues, Georges Chodron de Courcel, Lucien Douroux, Yves Gabriel, Patrick Kron, Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Nonce Paolini, Jean Peyrelevede, François-Henri Pinault et SCDM (représentée par Olivier Bouygues) ;
- > deux administrateurs élus par l'assemblée générale parmi les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement de l'épargne salariale (participation, plans d'épargne d'entreprise), représentant les salariés actionnaires : Sandra Nombret et Michèle Vilain ;
- > un censeur : Alain Pouyat.

Dispositions du code Afep-Medef	Explications des dérogations
<p>Article 8.1 in fine "La part des administrateurs indépendants devrait être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle, et d'au moins un tiers dans les sociétés contrôlées".</p>	<p>La notion d'actionnaire de contrôle n'est pas définie dans le code Afep-Medef. Selon l'article 7 de ce code, "il n'est pas souhaitable, étant donné la grande diversité des sociétés cotées, d'imposer des modes d'organisation et de fonctionnement formalisés et identiques à tous les conseils d'administration. L'organisation des travaux du Conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise (...). Chaque Conseil en est le meilleur juge et sa première responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission." Le règlement intérieur du conseil d'administration de Bouygues précise qu'un tiers au moins des administrateurs sont des personnes indépendantes au sens du code Afep-Medef. Au 31 décembre 2011, les administrateurs indépendants sont au nombre de 7 sur 18, soit une proportion de 39 %. Le Conseil juge ce pourcentage justifié, le capital de la société étant peu dispersé et caractérisé par, d'une part, la présence au capital d'un actionnaire de référence disposant de 29,55 % des droits de vote et, d'autre part, la présence de deux administrateurs représentant des actionnaires significatifs (les salariés actionnaires). Par ailleurs, conformément à la tradition de Bouygues, sont présents des administrateurs exerçant des fonctions dirigeantes dans différents métiers du Groupe ou encore chez Alstom, société dont Bouygues détient 30,75 % du capital. Cette composition intègre, par conséquent, les spécificités de la société et est considérée comme réalisant un bon équilibre en permettant notamment au Conseil de disposer d'une information de qualité sur les activités et la stratégie des différents métiers du Groupe.</p>
<p>Article 8.4 Parmi les critères que doivent examiner le comité et le Conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les conflits d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, le code Afep-Medef cite le fait de "ne pas être administrateur depuis plus de douze ans".</p>	<p>Selon l'article 8.3 du code Afep-Medef, le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas tous les critères d'indépendance prévus par le code est cependant indépendant, compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. En application de cette disposition, le Conseil de Bouygues considère que le fait d'être administrateur depuis plus de douze ans n'entraîne pas automatiquement la perte de la qualité d'administrateur indépendant. À l'issue du mandat au cours duquel cette durée est atteinte, il s'interroge sur le maintien ou la perte de cette qualification en tenant compte de la situation particulière de l'administrateur concerné. C'est ainsi que le Conseil, après avoir examiné la situation de Patricia Barbizet, Pierre Barberis, Lucien Douroux, François-Henri Pinault et Jean Peyrelevede, administrateurs depuis plus de douze ans, a admis que ces administrateurs avaient conservé leur qualité d'administrateurs indépendants. Le Conseil a en effet constaté, au vu notamment des interventions de ces administrateurs au cours des travaux du Conseil, que leur ancienneté et leur expérience leur conféraient un surcroît de compétence et d'autorité, ainsi qu'une excellente connaissance de la société, sans aucunement porter atteinte à leur liberté de jugement et de parole sur les différents sujets relevant de la compétence du Conseil.</p>
<p>Article 9.2 L'évaluation du Conseil doit notamment permettre de "mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations".</p>	<p>Comme les années précédentes, le Conseil a décidé de ne pas appliquer à la lettre cette recommandation, estimant qu'il n'est ni possible, ni souhaitable de mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil, lequel est par nature un organe collégial. Néanmoins, dans le cadre de l'examen de la composition du Conseil et de ses différents comités, le comité de sélection et le Conseil ont examiné les compétences des différents administrateurs. De plus, dans le cadre de l'examen de l'indépendance des administrateurs, le Conseil a examiné la contribution et l'implication dans les délibérations de Patricia Barbizet, Pierre Barberis, Lucien Douroux, François-Henri Pinault et Jean Peyrelevede, administrateurs depuis plus de douze ans.</p>

Nom	Âge ^a	Comité des comptes	Comité des rémunérations	Comité de sélection	Comité de l'éthique et du mécénat	Début 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil ^a	Expérience professionnelle
Mandataires sociaux									
Martin Bouygues P-dg	59					1982	2012	29	Industrie
Olivier Bouygues DGD, Représentant permanent de SCDM	61					1997 ^b	2013	27	Industrie
Administrateurs indépendants									
Pierre Barberis	69		●			1997	2012	14	Banque, assurance, informatique
Patricia Barbizet	56	●	●			2005 ^c	2014	13	Industrie, distribution
Lucien Douroux	78				●	1999	2013	12	Banque, finances
Helman le Pas de Sécheval	45	●				2008	2014	3	Finances, assurance
Colette Lewiner	66					2010	2013	1	Industrie
Jean Peyrelevade	72			●		1994	2013	17	Banque, finances
François-Henri Pinault	49			●	●	2005 ^d	2013	13	Industrie, distribution
Administrateurs représentant les actionnaires salariés									
Sandra Nombret	38					2010	2013	1	Industrie, construction
Michèle Vilain	50					2010	2013	1	Immobilier
Administrateurs dirigeants des métiers ou d'Alstom									
François Bertière	61					2006	2012	5	Immobilier
Yves Gabriel	61					2002	2013	9	Industrie, construction
Patrick Kron	58					2006	2013	5	Industrie
Hervé Le Bouc	59					2008	2014	3	Industrie, construction
Nonce Paolini	62					2008	2014	3	Télécoms, médias
Autres administrateurs									
SCDM						1991	2013	20	-
Madame Francis Bouygues	87					1993	2012	18	-
Georges Chodron de Courcel	61	●				1996	2012	15	Banque, finances
Censeur									
Alain Pouyat	67					2007	2013	4	Industrie, informatique

(a) au 31 décembre 2011 (b) de 1984 à 1997, soit à titre personnel, soit en tant que représentant permanent (c) de 1998 à 2005, en tant que représentant permanent d'Artémis (d) de 1998 à 2005, en tant que représentant de Financière Pinault

Les mandats d'administrateurs de Patricia Barbizet, Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval et Nonce Paolini ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'assemblée générale du 21 avril 2011.

À l'assemblée générale mixte convoquée pour le 26 avril 2012, il sera proposé de renouveler les mandats d'administrateurs de Martin Bouygues, François Bertière, Madame Francis Bouygues, Georges Chodron de Courcel, et de nommer en qualité d'administrateur Madame Anne-Marie Idrac.

Madame Anne-Marie Idrac est née le 27 juillet 1951.

Ancienne élève de l'École nationale d'administration, elle occupe, de 1974 à 1990, différents postes au sein du ministère de l'Équipement et dans des cabinets ministériels. De 1990 à 1993, elle est directrice générale de l'établissement public d'aménagement de Cergy-Pontoise. De 1995 à 1997, elle est directrice des transports terrestres. Députée des Yvelines de 1997 à 2002, elle est ensuite, de 2002 à 2006, présidente-directrice générale de la RATP. De 2006 à 2008, elle est présidente-directrice générale de la SNCF. De 2008 à 2010, elle est secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur.

Anne-Marie Idrac est administrateur de Vallourec et de Saint-Gobain.

Les informations relatives aux mandats et fonctions exercés par les administrateurs et par le censeur (article L. 225-102-1 alinéa 4 du Code de commerce) figurent dans le rapport de gestion du Conseil, en pages 158-166 du présent document de référence.

4 • ÉVALUATION DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Pour qualifier la notion d'administrateur indépendant, le règlement intérieur se réfère aux critères du code Afep-Medef et de la recommandation européenne du 15 février 2005 sur le rôle des administrateurs des sociétés cotées. Il précise que le conseil d'administration identifie les administrateurs indépendants en privilégiant le fond plutôt que la forme. À cet effet, le comité de sélection donne un avis sur la situation de chacun de ses membres.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères ci-dessous, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères ci-dessous est cependant indépendant.

L'indépendance devrait être comprise comme l'absence de tout conflit d'intérêts important. Un administrateur ne devrait être considéré comme indépendant que s'il n'est lié par aucune relation d'affaires, familiale ou autre – avec la société, l'actionnaire qui la contrôle ou la direction de l'une ou de l'autre – qui crée un conflit d'intérêts de nature à altérer sa capacité de jugement.

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement administrateur non-exécutif, c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou au sein de son groupe, mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

Les critères d'indépendance retenus par le code Afep-Medef sont les suivants :

- > ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- > ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- > ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- > ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- > ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- > ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans, étant précisé que la perte de la qualité d'administrateur indépendant n'intervient qu'à l'expiration du mandat au cours duquel a été dépassée la durée de douze ans.

Le Conseil de Bouygues considère que le fait d'être administrateur depuis plus de douze ans n'entraîne pas automatiquement la perte de la qualité d'administrateur indépendant (cf. page 169).

S'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, il convient que le

Conseil, sur rapport du comité de sélection des administrateurs, s'interroge systématiquement sur la qualification d'administrateur indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le conseil d'administration a, comme chaque année, procédé, après avoir recueilli l'avis du comité de sélection des administrateurs, à une évaluation de sa composition et notamment à un examen de la proportion en son sein des administrateurs indépendants, en examinant la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le code Afep-Medef.

Après avoir examiné la situation de chacune des personnes concernées, et s'être assuré qu'aucune d'entre elles n'entretenait de relations d'affaires significatives avec la société, le Conseil a constaté, au cours de sa séance du 6 décembre 2011, que sept administrateurs (Pierre Barberis, Patricia Barbizet, Lucien Douroux, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Jean Peyrelevalde et François-Henri Pinault) sont des administrateurs indépendants au regard des critères Afep-Medef.

Il est précisé que :

- > Lucien Douroux a exercé des fonctions de direction au sein d'établissements financiers qui ont des relations d'affaires avec la société, mais il n'exerce plus de telles fonctions depuis plusieurs années dans ces établissements qui ont, par ailleurs, connu des transformations très importantes ;
- > François-Henri Pinault et Patricia Barbizet sont respectivement président et directeur général d'Artémis, société du groupe Pinault qui avait conclu avec SCDM un pacte d'actionnaires, mais ce pacte a pris fin en 2006 et Artémis n'est plus présente au capital de la société ;

- > Patricia Barbizet, Pierre Barberis, Lucien Douroux, François-Henri Pinault et Jean Peyrelevalde sont administrateurs depuis plus de douze ans mais le Conseil, après avoir examiné leur situation en application de l'article 8.3 du code Afep-Medef, a admis que ces administrateurs avaient conservé leur qualité d'administrateurs indépendants (cf. page 169).

Le Conseil considère qu'aucune de ces personnes n'est liée à la société, aux actionnaires qui la contrôlent ou à sa direction par une relation créant un conflit d'intérêts. Ces sept administrateurs sont donc considérés comme indépendants au regard des critères Afep-Medef.

5 • PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES AU SEIN DU CONSEIL

En application de l'article L. 225-37, alinéa 6 du Code de commerce, le conseil d'administration rend compte ci-après de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein.

Début 2010, le conseil d'administration de Bouygues ne comptait que deux femmes sur dix-huit administrateurs, soit une proportion de 11,1 %.

En juin 2010, le règlement intérieur du Conseil a été complété pour intégrer les recommandations du code Afep-Medef d'avril sur le renforcement de la mixité au sein des conseils.

Sur la proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale du 29 avril 2010 a nommé trois femmes en qualité d'administratrices : mesdames

Colette Lewiner, Sandra Nombret et Michèle Vilain. Depuis cette date, le conseil d'administration comporte cinq femmes sur dix-huit administrateurs, soit une proportion de 27,8 %.

Si l'assemblée générale, qui se réunira le 26 avril 2012, décide de nommer Madame Anne-Marie Idrac en qualité d'administratrice en remplacement de Pierre Barberis, le Conseil comprendra six femmes sur dix-huit administrateurs, soit une proportion de 33,3 %.

Le Conseil veillera, au cours des prochaines années, à renforcer la proportion de femmes en son sein, conformément aux recommandations du code Afep-Medef et aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011.

6 • RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration dispose des pouvoirs et exerce les missions prévus par la loi. En outre, le règlement intérieur du conseil d'administration précise les points suivants :

- > le Conseil, avec l'assistance, le cas échéant, d'un comité *ad hoc*, examine et décide les opérations d'importance véritablement stratégique ;
- > les axes stratégiques des métiers et du Groupe lui sont présentés pour approbation ;
- > il est saisi pour approbation préalable de toute opération jugée majeure au niveau du Groupe, en matière d'investissement ou de croissance organique, d'acquisition externe, de cession, ou de restructuration interne, en particulier si elle se situe hors de la stratégie annoncée de la société ;
- > il autorise les opérations majeures de financement par offre au public, ainsi que les principales garanties et engagements majeurs ;
- > il veille à la qualité de l'information fournie aux

actionnaires ainsi qu'aux marchés, notamment à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Le règlement intérieur rappelle également le rôle du Conseil dans la fixation de la rémunération allouée aux dirigeants mandataires sociaux avec l'aide du comité des rémunérations, conformément aux recommandations du code Afep-Medef intégralement reprises en annexe du règlement intérieur.

7 • STRUCTURE DE GOUVERNANCE

La loi prévoit que le Conseil élit parmi ses membres un président, personne physique, qui organise et dirige ses travaux et veille au bon fonctionnement des organes de la société. Le Conseil confie la direction générale de la société soit au président du conseil d'administration, soit à une autre personne physique, administrateur ou non, portant le titre de directeur général.

En avril 2002, le conseil d'administration avait décidé de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général. Il a renouvelé cette option en avril 2006 et en avril 2009.

Le Conseil considère que cette option en faveur de l'unicité des fonctions de président et de directeur général constitue un facteur de gouvernance efficace, compte tenu notamment de l'organisation du groupe Bouygues : Martin Bouygues est président-directeur général de Bouygues, société mère du Groupe. Il n'exerce pas la direction générale des cinq métiers du Groupe, celle-ci étant confiée aux dirigeants des grandes filiales : Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1 et Bouygues Telecom. Martin Bouygues ne cumule donc pas cette charge opérationnelle avec ses fonctions. Si Bouygues et son président

s'impliquent parfois fortement dans des dossiers qui sont cruciaux pour le Groupe, ils ne se substituent pas aux directions générales des métiers.

Martin Bouygues exerce ainsi les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Olivier Bouygues est titulaire d'un mandat de directeur général délégué. Il dispose des mêmes pouvoirs que le directeur général. À l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2009, le conseil d'administration a renouvelé les mandats de président et de directeur général de Martin Bouygues pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. Il a également décidé de reconduire le mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues, pendant la durée du mandat de Martin Bouygues, président-directeur général. Il a précisé qu'en cas de cessation par Martin Bouygues de ses fonctions de directeur général, les fonctions d'Olivier Bouygues cesseraient au jour de la nomination du nouveau directeur général, à moins que le Conseil ne décide leur cessation immédiate ou, au contraire, leur maintien sur la proposition du nouveau directeur général.

8 • LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

D'après la loi et les statuts, le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ou au conseil d'administration.

Le règlement intérieur du conseil d'administration énumère certaines décisions qui doivent être prises par le Conseil : adoption des axes stratégiques, des plans d'affaires et de la politique de financement des métiers et du Groupe ; approbation des opérations d'importance véritablement stratégique ; autorisation des opérations jugées majeures au niveau du Groupe, en matière d'investissement de croissance organique, d'acquisition externe, de cession ou de restructuration interne, en particulier si l'opération se situe hors de la stratégie annoncée de la société ; autorisation des opérations majeures de financement par offre au public ; autorisation des principales garanties et engagements majeurs.

9 • CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

9.1 Convocations, *quorum* et majorité

Les statuts rappellent ou fixent les règles suivantes : le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, sur la convocation du président, soit au siège social, soit en tout autre endroit ; les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement ; le Conseil ne délibère valablement que si au moins la moitié de ses membres sont présents ; les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés ; en cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.

Le règlement intérieur précise que sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunications satisfaisant à des caractéristiques

techniques permettant l'identification des administrateurs et garantissant une participation effective à la réunion. Conformément à la loi, cette disposition n'est pas applicable pour les décisions relatives à l'établissement des comptes individuels annuels et consolidés, et du rapport de gestion.

9.2 Réunions du conseil d'administration

Le règlement intérieur indique que le conseil d'administration se réunit en séance ordinaire en principe cinq fois par an (février / mars, mai, août, novembre et décembre). En février / mars, le Conseil arrête les comptes de l'exercice précédent ; en mai, il arrête les comptes au 31 mars et il s'informe sur l'activité du premier semestre ; en août, il arrête les comptes du premier semestre ; en novembre, il arrête les comptes au 30 septembre et il analyse l'activité et les résultats estimés de l'année qui s'achève et de l'année suivante. En décembre, les axes stratégiques des métiers et du Groupe, les plans d'affaires pour les trois prochaines années et la politique de financement des métiers et du Groupe lui sont présentés pour approbation. D'autres réunions du Conseil sont organisées lorsque l'activité du Groupe le requiert.

L'ordre du jour des séances ordinaires du Conseil est divisé en trois parties : activité, comptabilité et questions juridiques. Un dossier détaillé consacré à chacune d'entre elles est remis à chaque administrateur.

Les commissaires aux comptes sont systématiquement convoqués à toutes les réunions du Conseil examinant les comptes annuels ou intermédiaires.

Des personnalités extérieures au Conseil, appartenant ou non au groupe Bouygues, peuvent être invitées à assister à tout ou partie des réunions du Conseil.

9.3 Information du conseil d'administration

Le règlement intérieur prévoit que le président ou le directeur général communique à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, notamment :

- > les informations permettant de suivre l'évolution des activités, notamment des chiffres d'affaires et des carnets de commandes ;
- > la situation financière, notamment la situation de trésorerie et les engagements de la société ;
- > la survenance d'un événement affectant ou pouvant affecter de façon significative les résultats consolidés du Groupe ;
- > les événements significatifs en matière de ressources humaines, notamment l'évolution des effectifs ;
- > les risques majeurs de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser.

Une fois par trimestre, la direction générale présente au conseil d'administration un rapport sur l'activité et les résultats consolidés du trimestre écoulé.

Chaque administrateur peut compléter son information de sa propre initiative, le président, le directeur général et le directeur général délégué étant en permanence à la disposition du conseil d'administration pour fournir les explications et éléments d'information pertinents.

Les administrateurs peuvent en outre rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, sous réserve que ceux-ci en aient été informés au préalable.

Les comités chargés par le conseil d'administration d'étudier des questions spécifiques contribuent par leurs travaux et rapports à la bonne information du Conseil et à la préparation de ses décisions.

Les administrateurs reçoivent de façon permanente tout document diffusé par la société et ses filiales à l'attention du public, particulièrement l'information destinée aux actionnaires.

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le souhaite, d'une formation complémentaire sur l'entreprise, ses métiers et ses secteurs d'activité. Ainsi, Michèle Vilain, administratrice représentant les salariés actionnaires, nommée par l'assemblée générale du 29 avril 2010, a suivi en 2010 une formation de plusieurs jours assurée par un organisme externe à l'intention des nouveaux administrateurs.

10 • CHARTE DE DÉONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR

Lors de sa séance du 1^{er} mars 2011, le conseil d'administration a approuvé le texte de la charte de déontologie de l'administrateur, annexée au règlement intérieur du conseil d'administration. Cette charte regroupe les dispositions relatives à la déontologie, qui figuraient précédemment dans différents articles du règlement intérieur précité. Le texte de cette charte est reproduit ci-après.

10.1 Charte de déontologie des administrateurs et censeurs de Bouygues

1. Préambule

La présente charte, à laquelle chaque administrateur ou censeur de Bouygues est tenu de se conformer, précise l'article 17 du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef relatif à la déontologie de l'administrateur.

Avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur ou censeur doit s'assurer qu'il a pris connaissance

des obligations générales ou particulières de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts, des présentes règles déontologiques, ainsi que du règlement intérieur du Conseil.

Lorsqu'un administrateur ou censeur s'interroge sur l'interprétation ou sur l'application d'une disposition de la présente charte, il lui appartient de consulter, s'il le juge utile, le président du comité de l'éthique et du mécénat et/ou le responsable de l'éthique du Groupe.

2. Représentation des actionnaires

Bien qu'étant lui-même actionnaire, chaque administrateur est le représentant de tous les actionnaires et doit se comporter comme tel dans l'exercice de ses fonctions sauf à engager sa responsabilité personnelle.

3. Devoir d'information

L'administrateur a l'obligation de s'informer. À cet effet, il doit réclamer dans les délais appropriés au président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du Conseil.

4. Assiduité – Cumul de mandats

Chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il doit être assidu et participer régulièrement aux réunions du conseil d'administration et des comités auxquels il appartient le cas échéant.

Chaque administrateur est tenu de se conformer aux règles du Code de commerce régissant le cumul des mandats sociaux dans les sociétés anonymes, ainsi qu'à la recommandation du code Afep-Medef selon laquelle, lorsqu'il exerce des fonctions exécutives, l'administrateur ne doit pas, en principe,

accepter d'exercer plus de quatre mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures à son groupe.

5. Prévention des conflits d'intérêts

Chaque administrateur ou censeur veille à ne pas exercer d'activité qui le placerait dans une situation de conflit d'intérêts avec la société. Notamment, un administrateur ou censeur ne cherche pas à détenir un intérêt ou à investir dans une entreprise, qu'elle soit cliente, fournisseur ou concurrente de la société, si cet intérêt ou investissement est de nature à influencer sur son comportement dans l'exercice de ses fonctions d'administrateur ou de censeur.

Les administrateurs ou censeurs s'engagent à informer le président du conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, et, pour les administrateurs, à ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Si la situation l'exige, l'administrateur ou le censeur concerné peut être amené à ne pas assister aux réunions du conseil d'administration le temps des délibérations et, le cas échéant, du vote des résolutions et à ne pas avoir accès aux documents et informations portés à la connaissance des autres administrateurs et censeurs à ce sujet.

Le président du conseil d'administration pourra à tout moment demander aux administrateurs et aux censeurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

6. Informations relatives aux administrateurs

Le président du conseil d'administration pourra à tout moment demander à tout administrateur

ou censeur de lui communiquer toute attestation, déclaration ou information utile, notamment sur les points suivants : ses liens familiaux avec d'autres administrateurs ou censeurs ; le ou les contrats de service le liant à la société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat ; son *curriculum vitae* ; son expertise et son expérience en matière de gestion ; les activités et mandats qu'il exerce ou a exercés dans d'autres sociétés, cotées ou non, en France et à l'étranger ; le nombre d'actions qu'il détient dans la société ; sa situation au regard des critères d'indépendance du code Afep-Medef ; le détail de toute restriction acceptée par lui concernant la cession, dans un certain laps de temps, de sa participation dans le capital de la société.

Les administrateurs s'engagent à informer le président du conseil d'administration de toute condamnation pour fraude, de toute incrimination, mesure d'empêchement ou sanction publique officielle prononcée au cours des cinq dernières années, ainsi que de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation à laquelle l'administrateur a été associé au cours des cinq dernières années. Le président du conseil d'administration pourra à tout moment demander aux administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne sont concernés par aucune de ces situations.

7. Participation au capital de la société

Les statuts disposent que chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins dix actions de la société. Il est recommandé à chaque administrateur ou censeur d'être propriétaire de cinq cents actions de la société.

8. Mise au nominatif des titres de la société

Conformément à l'article L. 225-105 du Code de commerce, le président, le directeur général, les directeurs généraux délégués, les administrateurs, personnes physiques ou morales, ainsi que les représentants permanents des personnes morales administrateurs (les "Personnes Concernées"), sont tenus de mettre sous la forme nominative les actions émises par Bouygues, ainsi que les actions cotées émises par toute filiale qu'ils détiennent (ou qui appartiennent à leurs enfants mineurs) au moment où ils accèdent à leurs fonctions, puis toute action acquise ultérieurement. La même obligation incombe aux conjoints non séparés de corps des Personnes Concernées. Il est recommandé aux censeurs d'appliquer les règles qui précèdent.

9. Confidentialité

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de leurs fonctions, les administrateurs et censeurs doivent se considérer astreints à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes.

Les administrateurs et les censeurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du conseil d'administration ou de l'un de ses comités, sont tenus par cette obligation de stricte confidentialité à l'égard tant des personnes extérieures à la société que des personnes n'ayant pas à connaître des informations du fait de leurs fonctions dans la société.

Seuls le président, le directeur général et les directeurs généraux délégués de la société sont habilités à fournir à tout tiers et au public une information sur la politique de la société, ses stratégies, activités et performances.

10. Prévention du délit d'initié

L'attention des administrateurs et des censeurs est attirée sur le fait qu'ils sont susceptibles d'être détenteurs en permanence d'informations privilégiées et qu'ils doivent s'assurer, avant toute opération, de ne pas être en situation d'initié. Les administrateurs et les censeurs doivent en conséquence faire preuve d'éthique et d'une grande rigueur dans la gestion de leur participation au capital de la société.

Les administrateurs et les censeurs doivent à cet effet respecter les règles déontologiques suivantes qui s'appliquent quels que soient les marchés financiers, français ou étrangers, sur lesquels ils interviennent.

10.1 Obligation de ne pas diffuser et/ou utiliser les informations privilégiées

Outre l'obligation générale de confidentialité décrite au paragraphe 9. ci-avant, une obligation de stricte confidentialité et d'abstention incombe à toute Personne Concernée qui est en possession d'informations privilégiées relatives à la société, à ses filiales ou à une opération envisagée par la société ou ses filiales.

En conséquence, il est interdit aux Personnes Concernées d'acquérir ou de céder, ou de tenter d'acquérir ou de céder, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, soit directement soit indirectement, les instruments financiers auxquels se rapporte l'information privilégiée, ou les instruments financiers auxquels ces instruments sont liés.

Plus généralement, il leur est interdit de communiquer toute information privilégiée à un tiers, et de recommander à un tiers d'acquérir ou de céder, ou de faire acquérir ou céder par une autre personne, sur la base d'une information privilégiée, les instruments financiers précités.

Par information privilégiée, il faut entendre toute information précise qui n'a pas été rendue publique, qui concerne directement ou indirectement la société ou ses filiales, ou un ou plusieurs instruments financiers émis par elles, et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers concernés ou sur le cours d'instruments financiers qui leur sont liés.

Cette obligation de confidentialité et d'abstention s'impose aux Personnes Concernées même si les informations privilégiées dont elles disposent leur sont parvenues de manière fortuite sans relation avec leur mandat d'administrateur ou de censeur.

L'attention des administrateurs et des censeurs est attirée sur la gravité des sanctions prévues par les textes en cas d'observation des dispositions relatives aux obligations précitées. Ainsi :

- > l'AMF peut infliger au contrevenant une sanction pécuniaire dont le montant peut atteindre 100 millions d'euros ou, si des profits ont été réalisés, le décuple du montant de ceux-ci ;
- > est puni de deux ans d'emprisonnement et d'une amende de 1 500 000 euros dont le montant peut être porté au-delà de ce chiffre, jusqu'au décuple du montant du profit éventuellement réalisé, le fait pour un dirigeant ou pour une personne détenant, à l'occasion de l'exercice de sa profession ou de ses fonctions, une information privilégiée, de réaliser ou de permettre de réaliser, soit directement, soit par personne interposée, une ou plusieurs opérations avant que le public ait connaissance de cette information ;
- > est puni d'un an d'emprisonnement et de 150 000 euros d'amende le fait pour toute personne disposant d'une information privilégiée sur les perspectives ou la situation d'un émetteur, de la communiquer à un tiers en dehors du cadre normal de sa profession ou de ses fonctions.

10.2 Obligation d'abstention (fenêtres négatives)

En tout état de cause, toute Personne Concernée doit s'abstenir d'intervenir sur les titres de la société, ou ceux de ses filiales (notamment, si elle peut lever des stock-options, il lui est interdit de céder des actions issues d'une levée d'options) :

- > pendant la période de trente jours calendaires précédant la publication des comptes annuels, semestriels ou trimestriels de Bouygues, et le jour où cette information est publiée ;
- > pendant la période de quinze jours calendaires précédant la publication des chiffres d'affaires trimestriels, et le jour où cette information est publiée.

Cette obligation d'abstention doit également être respectée pendant la période au cours de laquelle la Personne Concernée a connaissance d'une information privilégiée, et le jour où cette information est rendue publique.

En outre, selon l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, les actions attribuées gratuitement ne peuvent pas non plus être cédées :

- > dans le délai de dix séances de Bourse suivant la date à laquelle les comptes consolidés sont rendus publics ;
- > dans le délai de dix séances de Bourse suivant la date à laquelle une information privilégiée est rendue publique.

10.3 Consultation du responsable de l'éthique

Toute Personne Concernée, qui souhaite procéder à une opération (autre qu'une simple levée d'options non suivie de revente, opération qui est toujours autorisée) sur les titres de Bouygues ou d'une de ses filiales cotées, a la faculté de consulter le responsable de l'éthique dans le Groupe pour s'assurer qu'elle ne se trouve pas en situation d'initié.

Cette consultation est obligatoire pour les dirigeants mandataires sociaux et pour les administrateurs salariés.

En toute hypothèse, l'avis donné par le responsable de l'éthique dans le Groupe ne peut être que consultatif, la décision d'intervenir ou non sur les titres de la société étant de la responsabilité de la seule Personne Concernée.

10.4 Interdiction des opérations spéculatives

Les administrateurs et censeurs s'engagent à ne pas réaliser sur le titre Bouygues ou sur ceux des filiales cotées de Bouygues, d'opérations à caractère spéculatif telles que des opérations d'achats ou de vente à découvert, de prorogation d'ordres sur le service à règlement différé, d'allers-retours sur une courte période ou d'opérations sur des produits dérivés.

10.5 Interdiction des opérations de couverture

Les administrateurs et censeurs s'interdisent formellement de recourir à des opérations de couverture portant sur les actions gratuites ou les stock-options qu'ils reçoivent.

10.6 Mandats de gestion programmée

Il est rappelé que l'AMF recommande la mise en place de mandats de gestion programmée permettant aux dirigeants, sous certaines conditions précisées par l'AMF, de bénéficier d'une présomption simple de non-commission d'opérations d'initiés.

Il appartient à chaque administrateur ou censeur d'apprécier, en ce qui le concerne, l'opportunité de mettre en place un tel mandat dont l'exécution pourra, le cas échéant, se poursuivre pendant les fenêtres négatives décrites ci-avant.

10.7 Déclaration des transactions sur les titres de la société

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et à l'article 223-22 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), les Personnes Concernées doivent déclarer à l'AMF les opérations qu'elles effectuent sur les titres Bouygues, qu'elles réalisent directement ou par personne interposée, pour leur compte propre ou pour un tiers en vertu d'un mandat, à moins que ce mandat ne s'exerce dans le cadre du service de gestion pour le compte de tiers.

Sont également visées les mêmes opérations effectuées sur les titres Bouygues par les personnes ayant un lien étroit avec une Personne Concernée, soit :

- > son conjoint non séparé de corps ou le partenaire lié par un pacte civil de solidarité ;
- > les enfants sur lesquels la Personne Concernée exerce l'autorité parentale, ou résidant chez elle habituellement ou en alternance ou dont elle a la charge effective et permanente ;
- > tout autre parent ou allié résidant au domicile de la Personne Concernée depuis au moins un an à la date de la transaction ;
- > toute personne morale ou entité, autre que Bouygues, et :
 - dont la direction, l'administration ou la gestion est assurée par la Personne Concernée ou par une personne qui lui est étroitement liée et agissant dans l'intérêt de l'une de ces personnes (par exemple, une opération réalisée dans l'intérêt de la Personne Concernée par une société qu'elle dirige) ; ou
 - qui est contrôlée, directement ou indirectement, par la Personne Concernée ou par une personne ayant des liens étroits avec elle (par exemple une opération réalisée par une

société dont la Personne Concernée détient plus de 50 % du capital) ; ou

- qui est constituée au bénéfice de la Personne Concernée ou d'une personne qui lui est étroitement liée ; ou
- pour laquelle la Personne Concernée ou une personne qui lui est étroitement liée bénéficie au moins de la majorité des avantages économiques (par exemple, une opération réalisée par une société dont la Personne Concernée est le principal fournisseur).

Les transactions visées par cette obligation de déclaration sont les opérations de souscription, d'achat, de vente ou d'échange :

- > de titres de capital de Bouygues, en ce compris la souscription ou l'achat d'actions par l'exercice de stock-options (même non suivis d'une cession des actions obtenues), ou la cession d'actions gratuites ;
- > de titres donnant accès au capital de Bouygues ;
- > ou d'instruments financiers à terme sur les titres Bouygues ;
- > ainsi que les opérations à terme sur les titres Bouygues ;

dans la mesure où lesdites transactions réalisées par la Personne Concernée et/ou les personnes ayant un lien étroit avec elle dépasseraient globalement le seuil de 5 000 euros par année civile. Dès que le montant cumulé, calculé sur l'année civile, des opérations réalisées devient supérieur à 5 000 euros, la Personne Concernée est tenue de déclarer l'ensemble des opérations réalisées et qui n'avaient pas fait l'objet d'une déclaration parce que le seuil de 5 000 euros n'avait pas été atteint.

Ne sont pas prises en compte les opérations réalisées par les personnes morales au sein du groupe auquel elles appartiennent.

Les Personnes Concernées doivent déclarer directement à l'AMF, par voie électronique, à l'adresse suivante : declarationdirigeants@amf-france.org toute opération susvisée, dans un délai maximum de cinq jours de négociation à compter de la conclusion de la transaction, conformément au modèle-type de déclaration établi par l'AMF. Une copie de cette déclaration doit être adressée au président du conseil d'administration de Bouygues dans le même délai.

Les Personnes Concernées peuvent confier à leur teneur de compte le soin de procéder aux déclarations requises.

Les personnes ayant des liens étroits avec les Personnes Concernées sont également tenues de déclarer, dans le même délai et selon les mêmes modalités, les opérations qu'elles ont réalisées sur les titres de Bouygues.

Enfin, toute opération réalisée par l'un des dirigeants mandataires sociaux fera l'objet dans le même délai d'une information des membres du conseil d'administration.

* *
*

Il est précisé ce qui suit :

Jetons de présence - Assiduité

Depuis 2009, les jetons de présence comportent une partie variable en fonction de la présence aux réunions des quatre Conseils arrêtant les comptes et, le cas échéant, aux réunions des comités. Depuis 2011, la partie variable prend également en compte la présence à la réunion au cours de laquelle sont examinés les plans d'affaires.

Cumul des mandats

À la connaissance de la société, les règles visées à l'article 4 de la charte de déontologie, qui visent à permettre aux administrateurs de consacrer à l'exercice de leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires, sont respectées.

Conflits d'intérêts

L'article 5 de la charte de déontologie reproduite ci-avant contient des dispositions détaillées en vue de la prévention des conflits d'intérêts.

À ce jour, les conflits d'intérêts potentiels dont la société a connaissance sont les suivants :

- > des actionnaires importants du Groupe (SCDM, Madame Francis Bouygues), ainsi que les actionnaires salariés du Groupe, sont directement ou indirectement représentés au conseil d'administration à travers les personnes de Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Madame Francis Bouygues, Sandra Nombret et Michèle Vilain ;
- > Patrick Kron est administrateur et président-directeur général d'Alstom, société dont Bouygues détient, au 31 décembre 2011, 30,75 % du capital social et dans laquelle Olivier Bouygues, la société Bouygues représentée par Philippe Marien, et Georges Chodron de Courcel exercent des mandats d'administrateurs ;
- > Georges Chodron de Courcel est directeur général délégué de BNP Paribas, établissement financier qui peut être amené à offrir des services ou concours bancaires au Groupe ;
- > Martin Bouygues, Olivier Bouygues et Madame Francis Bouygues sont liés par des liens familiaux. La société n'a pas connaissance d'autres liens familiaux entre des membres du conseil d'administration ;
- > des conflits d'intérêts potentiels existent du fait

des mandats sociaux exercés par certains administrateurs dans d'autres sociétés. La liste de ces mandats figure dans le rapport de gestion du Conseil, en pages 158-166 du présent document de référence ;

- > François Bertière, Yves Gabriel, Hervé Le Bouc, Nonce Paolini et Alain Pouyat sont liés à la société par des contrats de travail. Sandra Nombret et Michèle Vilain sont liées par contrat de travail à des filiales de Bouygues.

À la connaissance de la société, et sous réserve du contrat liant SCDM à Bouygues, il n'existe pas d'autre contrat de service liant les membres du conseil d'administration de Bouygues à la société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

À la connaissance de la société, il n'existe pas à ce jour d'autres conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de la société, des membres du conseil d'administration et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

Il est précisé que Patricia Barbizet et François-Henri Pinault avaient été initialement sélectionnés en tant que membres du conseil d'administration en application du pacte d'actionnaires conclu entre SCDM et Artémis, mais ce pacte a pris fin le 24 mai 2006. Il n'existe pas d'autre accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du conseil d'administration a été sélectionné.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagement réglementés (pages 290-294 du présent document de référence) rend compte des conventions et engagements qui ont été soumis à l'autorisation du Conseil et pour lesquels des administrateurs se sont abstenus de prendre part au vote étant donné l'existence de conflits d'intérêts actuels ou potentiels.

Condamnations

À la connaissance de la société, aucun des membres du conseil d'administration n'a, au cours des cinq dernières années :

- > subi de condamnation pour fraude, d'incrimination, ou de sanction publique officielle de la part d'une quelconque autorité statutaire ou réglementaire ;
- > été associé en qualité de dirigeant à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation ;
- > été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Restrictions acceptées par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leurs actions

Les statuts prévoient que tout administrateur doit détenir au moins dix actions de la société. Le règlement intérieur recommande à chaque administrateur ou censeur d'être propriétaire de cinq cents actions de la société.

Sous réserve de ce qui précède, aucune restriction n'est acceptée par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leur participation dans le capital de l'émetteur, à l'exception des règles décrites ci-après relatives à la prévention des manquements d'initiés.

11 • COMITÉS DU CONSEIL

Des comités sont chargés par le conseil d'administration d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis, à leur examen, ainsi que celles qui lui sont, le cas échéant, attribuées par la loi. Quatre comités ont été mis en place depuis 1995 : le comité des comptes, le comité des rémunérations, le comité de sélection des administrateurs et le comité de l'éthique et du mécénat.

Des annexes au règlement intérieur du Conseil, dont le contenu est indiqué ci-après, définissent la composition, les missions et les règles de fonctionnement des quatre comités. Les mandataires sociaux ou les administrateurs salariés de la société Bouygues ne peuvent pas être membres d'un comité. Les présidences des comités sont confiées à des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef.

Le Conseil fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité. Il désigne leurs membres parmi les administrateurs et censeurs, étant précisé que le comité des comptes doit être composé exclusivement d'administrateurs.

11.1 Comité des comptes

L'article L. 823-19 du Code de commerce issu de l'ordonnance du 8 décembre 2008 impose aux sociétés cotées françaises la création, au sein du conseil d'administration, d'un comité "spécialisé" chargé du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Bouygues avait depuis longtemps anticipé cette réforme puisque son comité des comptes a été mis en place en 1995.

Le règlement intérieur du comité des comptes a été modifié en mars 2009 pour intégrer les

précisions apportées par l'ordonnance du 8 décembre 2008 susvisée et les recommandations du code Afep-Medef. Il a été complété en février 2012 pour prendre en compte certains principes de contrôle interne Bouygues.

Conformément à la loi, le comité des comptes agit sous la responsabilité du conseil d'administration. Dans le cadre de sa mission de suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, il est plus précisément chargé d'assurer le suivi :

- > du processus d'élaboration de l'information financière. À cette fin :
 - il examine, au minimum deux jours avant leur présentation au Conseil, les comptes individuels et les comptes consolidés ;
 - il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes ;
 - il examine les procédures de contrôle interne relatives à l'établissement des états financiers, avec l'assistance des services internes et des conseils compétents ;
 - il examine les changements ayant un impact significatif sur les comptes ;
 - il examine les principales options de clôture, estimations et jugements, ainsi que les principales variations du périmètre de consolidation ;
- > de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. À cette fin notamment :
 - il examine une fois par an les risques majeurs de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser ;
 - il examine au moins une fois par an les principaux risques comptables et financiers de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser ;

- il se fait présenter au moins une fois par an, par le responsable de l'audit interne, l'organisation de son service, le plan d'audit et une synthèse de ses rapports et du suivi de ses recommandations ;

- > du contrôle légal des comptes individuels et consolidés par les commissaires aux comptes ;
- > de l'indépendance des commissaires aux comptes. À cette fin :

- il examine le détail des honoraires versés par la société et son Groupe aux commissaires aux comptes et il vérifie que la part de ces honoraires dans le chiffre d'affaires du cabinet de chaque commissaire aux comptes n'est pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- il pilote la procédure de sélection et de renouvellement des commissaires aux comptes ; il émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale.

En sus de ses vérifications générales et régulières, le comité sélectionne des sujets particuliers auxquels il réserve un examen approfondi. Ainsi, il peut examiner les conséquences d'opérations de cession ou de croissance externe. Il vérifie le traitement comptable des grands risques encourus par les différentes sociétés du Groupe, notamment les risques pays ou, à titre d'exemple, chez Bouygues Construction, le traitement des risques que recèle l'exécution de certains chantiers. Le comité accorde une attention particulière aux changements de méthodes comptables et aux grandes options de clôture des comptes.

Le comité des comptes fait tout rapport et toute recommandation sur ce qui précède, tant sur une base périodique à l'occasion de l'arrêté des comptes qu'à l'occasion de tout événement le justifiant.

Le comité des comptes prend connaissance du projet de rapport du président sur le contrôle interne et la gestion des risques, et, le cas échéant, fait part de ses observations sur ce projet.

Le comité des comptes doit être composé d'au moins trois membres choisis parmi les administrateurs possédant une compétence financière ou comptable. Il ne doit comporter ni mandataire social, ni dirigeant de Bouygues. Au moins deux de ses membres, dont le président du comité, doivent être des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005.

Un administrateur ne peut être nommé membre du comité des comptes de Bouygues s'il est également administrateur d'une société dans le comité analogue de laquelle siégerait un administrateur de Bouygues.

Lors de leur nomination, les membres reçoivent une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Le comité ne peut valablement se réunir que si deux de ses membres sont présents, dont son président. Le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins deux réunions par an pour examiner les comptes semestriels et annuels avant leur soumission au Conseil. L'ordre du jour est établi par le président du comité. Le comité rend ses avis à la majorité simple. En cas de partage des voix, le président dispose d'une voix prépondérante.

Pour assurer ses missions, le comité a accès à tout document comptable et financier qu'il juge utile et peut entendre, hors la présence des mandataires sociaux, les collaborateurs de la société responsables de l'établissement des comptes, de la trésorerie et de l'audit interne, ainsi que les auditeurs externes. Comme le prévoit le code Afep-Medef,

le comité a en outre la faculté de recourir à des experts extérieurs.

Le comité peut recueillir les observations des commissaires aux comptes, hors la présence des représentants de la société, afin de s'assurer qu'ils ont eu accès à toutes les informations et qu'ils disposent de tous les moyens nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités. Les commissaires aux comptes présentent au comité une synthèse de leurs travaux et des options comptables retenues dans le cadre des arrêtés comptables.

Lors de l'examen des comptes, les commissaires aux comptes remettent au comité une note soulignant les aspects essentiels du périmètre de consolidation, des résultats et des options comptables retenues. Le directeur financier remet également une note décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise.

Les principales recommandations des commissaires aux comptes font l'objet d'un plan d'actions et d'une procédure de suivi présentés au comité des comptes et à la direction générale au moins une fois par an.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée. Les délibérations du comité des comptes et les informations qui lui sont communiquées sont particulièrement confidentielles et ne doivent faire l'objet d'aucune communication à l'extérieur du conseil d'administration, étant précisé toutefois que cette règle ne fait pas obstacle aux obligations d'information financière auxquelles sont soumises les sociétés cotées.

Actuellement, le comité des comptes est composé d'Helman le Pas de Sécheval (président), Patricia Barbizet et Georges Chodron de Courcel. Helman

le Pas de Sécheval et Patricia Barbizet, sont des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef. Bouygues se conforme ainsi à la recommandation du code Afep-Medef selon laquelle les deux tiers des membres du comité des comptes devraient être indépendants.

Il est précisé que les trois membres du comité des comptes disposent de compétences étendues en matière financière : Helman le Pas de Sécheval a été notamment chef du service des opérations et de l'information financières de la Commission des opérations de Bourse (devenue l'AMF), et après avoir été directeur financier groupe de Groupama de novembre 2001 à décembre 2009, il a été, jusqu'en décembre 2011, directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique ; Patricia Barbizet a exercé des fonctions financières importantes au sein du groupe Renault, puis au sein du groupe PPR, société dont elle est vice-président et administrateur depuis 2005 ; Georges Chodron de Courcel a exercé des responsabilités financières importantes au sein du groupe BNP Paribas, société dont il est directeur général délégué depuis 2003.

En outre, Helman le Pas de Sécheval a été, jusqu'en décembre 2009, président du comité d'audit de Groupama Private Equity et membre du comité d'audit de Banque Finama ; il a présidé jusqu'en décembre 2011 le comité de contrôle interne et l'organisme de vigilance de Groupama Assicurazioni. Patricia Barbizet est, chez PPR, président du comité des nominations, ainsi que du comité stratégique et de développement et membre du comité d'audit et du comité des rémunérations ; elle est membre du comité d'audit de TF1 et président du comité d'audit de Total. Georges Chodron de Courcel est membre du comité d'audit d'Alstom et président du comité des comptes de Nexans.

11.2 Comité des rémunérations

Mis en place en 1996, le comité des rémunérations a pour mission, conformément aux recommandations sur la rémunération des dirigeants et mandataires sociaux de sociétés cotées figurant dans le code Afep-Medef de décembre 2008 :

- > de proposer au conseil d'administration la rémunération à allouer aux mandataires sociaux, ainsi que les avantages de toute nature mis à leur disposition ;
- > de proposer à cet effet – et de contrôler chaque année – les règles de fixation de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux en veillant à la cohérence avec l'évaluation de leurs performances et la stratégie à moyen terme de la société ;
- > de proposer une politique générale d'attribution des options, prévoyant notamment la suppression de toute décote en cas d'attribution d'options aux dirigeants du Groupe, en particulier les mandataires sociaux de la société ;
- > d'examiner le ou les plans de souscription ou d'achat d'actions en faveur des mandataires sociaux et des collaborateurs, et de transmettre une proposition au conseil d'administration portant notamment sur le choix entre options d'achat ou de souscription ;
- > d'émettre des propositions sur les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants du Groupe ;
- > en cas d'attribution d'options ou d'attribution gratuite d'actions au président, au directeur général ou au directeur général délégué, d'émettre des propositions sur le nombre d'actions issues de levées d'options ou d'actions attribuées gratuitement que l'intéressé sera tenu de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions ;

- > de proposer des conditions de performance auxquelles seront soumis l'attribution et l'exercice des options consenties au président-directeur général et/ou au directeur général délégué ;
- > de soumettre chaque année au Conseil le projet de rapport exigé par le Code de commerce :
 - sur la rémunération et les avantages de toute nature consentis aux mandataires sociaux par la société et les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce ;
 - sur les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux, et levées par, les mandataires sociaux et les dix salariés de la société, principaux bénéficiaires ;
 - sur les options consenties aux, et levées par, les salariés des sociétés contrôlées majoritairement par Bouygues.

Le comité des rémunérations doit être composé d'au moins deux membres. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005. Le comité ne doit comporter ni mandataire social, ni dirigeant de la société, et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants au sens de ces textes.

Un administrateur ou censeur ne peut être nommé membre du comité des rémunérations si un mandataire social ou un administrateur salarié de Bouygues est membre du comité analogue d'une société dans laquelle cet administrateur ou censeur exerce lui-même une fonction de mandataire social.

Le règlement intérieur précise que le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il ne peut valablement se réunir que si deux de ses membres sont présents, dont son président. L'ordre du jour est établi par le président du comité.

Le comité des rémunérations rend ses avis à la majorité simple de ses membres. Si deux membres seulement sont présents lors d'une réunion du comité, le président dispose d'une voix prépondérante au moment des votes.

Pour l'accomplissement de ses travaux, le comité peut entendre le président du conseil d'administration ou toute personne désignée par celui-ci.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration. Lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité sur les rémunérations, le conseil d'administration délibère hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

Actuellement, le comité est composé de Pierre Barberis (président) et Patricia Barbizet. Tous deux sont des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef, soit une proportion de 100 %.

11.3 Comité de sélection des administrateurs

Créé en juillet 1997, le comité de sélection des administrateurs a pour mission, selon son règlement intérieur :

- > d'examiner périodiquement les questions relatives à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du conseil d'administration, en vue de faire des propositions à ce dernier ;
- > d'examiner à cet effet :
 - les candidatures éventuelles à un mandat d'administrateur ou de censeur, en veillant à ce que figure au sein du conseil d'administration au moins un tiers d'administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005 ;

- les projets de création de comités d'études du Conseil et de proposer la liste de leurs attributions et de leurs membres ;
- > de donner un avis sur les propositions de nomination, de renouvellement ou de révocation du mandat d'un administrateur ou d'un dirigeant mandataire social présentées au conseil d'administration ;
- > de réfléchir aux solutions de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible.

Le comité apporte une attention particulière à la compétence, à l'expérience et à la connaissance des métiers du Groupe que chaque candidat à un poste d'administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du conseil d'administration.

Le comité est composé de deux ou trois administrateurs. Il ne comporte aucun dirigeant mandataire social et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant au sens de ce code.

Le comité se réunit valablement dès lors que deux de ses membres sont présents, dont son président. Le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. L'ordre du jour est établi par le président du comité.

Le comité associe le président du conseil d'administration à ses travaux. Pour l'accomplissement de ceux-ci, le comité peut entendre toute personne qui lui paraît susceptible d'être candidate aux fonctions à pourvoir.

Le comité rend ses avis à la majorité simple de ses membres. Si deux membres seulement sont

présents lors d'une réunion du comité, le président dispose d'une voix prépondérante au moment des votes.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration.

Le comité de sélection des administrateurs est composé actuellement de Jean Peyrelevede (président) et de François-Henri Pinault, tous deux administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef, soit une proportion de 100 %.

11.4 Comité de l'éthique et du mécénat

Créé en mars 2001, le comité de l'éthique et du mécénat a pour missions :

- > dans le domaine de l'éthique :
 - de contribuer à la définition des règles de conduite ou principes d'actions qui doivent inspirer le comportement des dirigeants et des collaborateurs ;
 - de proposer ou donner un avis sur des actions visant à promouvoir un comportement professionnel exemplaire dans ce domaine ;
 - de veiller au respect des valeurs ou règles de conduite ainsi définies ;
- > dans le domaine du mécénat :
 - de définir les règles ou recommandations que devra suivre Bouygues en matière de mécénat ;
 - de donner son avis au président du conseil d'administration sur les actions de mécénat proposées par Bouygues, lorsque celles-ci représentent un engagement financier significatif ;
 - de vérifier la mise en œuvre de ses recommandations et la conduite de ces actions.

Le comité transmet également au Conseil un avis sur le rapport prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les conséquences sociales et environnementales de l'activité de la société.

Le comité de l'éthique et du mécénat doit être composé de deux ou trois administrateurs. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005.

Le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il se réunit valablement dès lors que deux de ses membres sont présents, dont son président. Pour l'accomplissement de ses travaux, le comité peut entendre le président du conseil d'administration ou toute personne désignée par celui-ci. Il rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil.

Actuellement, le comité est composé de Lucien Duroux (président) et François-Henri Pinault. Lucien Duroux et François-Henri Pinault sont des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef, soit une proportion de 100 %.

12 • TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS EN 2011

12.1 Travaux du conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2011, le conseil d'administration s'est réuni à six reprises. Le taux de présence des administrateurs a été de 93 %.

Au cours de sa séance du 1^{er} mars 2011, le Conseil a examiné l'activité de l'exercice 2010, les comptes

individuels et consolidés, ainsi que les perspectives et objectifs du Groupe et des métiers pour 2011. Il a examiné les résultats du troisième trimestre 2010/11 d'Alstom. Il a pris connaissance des actions menées dans le Groupe sur le thème du stress au travail. Il a pris connaissance du rapport du comité des comptes sur les comptes de l'exercice 2010, ainsi que de l'opinion des commissaires aux comptes. Il a arrêté les comptes individuels, les documents comptables et prévisionnels, les comptes consolidés, le projet d'affectation du résultat, le rapport de gestion et en particulier, après avoir entendu le rapport du comité des rémunérations, le chapitre consacré aux rémunérations des mandataires sociaux et le rapport spécial sur les options de souscription d'actions. Il a également arrêté le descriptif du programme de rachat d'actions figurant dans le rapport de gestion. Il a approuvé le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

Après avoir entendu le rapport du comité de sélection des administrateurs, le Conseil a examiné sa composition au regard notamment de l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil, ainsi que de l'indépendance des administrateurs. Il a décidé de soumettre à l'assemblée générale le renouvellement des mandats de quatre administrateurs.

Il a décidé de convoquer l'assemblée générale mixte pour le 21 avril 2011. Il a arrêté l'ordre du jour et le texte des résolutions à soumettre à l'assemblée générale mixte, ainsi que son rapport sur ces résolutions.

Au cours de cette même séance, le Conseil a renouvelé la délégation donnée à Martin Bouygues et à Olivier Bouygues, pour une durée d'un an, pour décider des émissions obligataires. Il a délégué à Martin Bouygues et Olivier Bouygues le pouvoir de décider, pour une durée d'un an, une ou plusieurs

offres publiques d'échange portant sur des lignes obligataires. Il a pris connaissance de la liste des conventions courantes conclues par la société pendant l'exercice écoulé. Il a autorisé des conventions réglementées.

Le Conseil a pris connaissance du rapport du comité des rémunérations qui portait sur les rémunérations variables des deux mandataires sociaux et des quatre dirigeants des métiers, les rémunérations et les attributions d'options de l'exercice 2010, la politique salariale du Groupe en 2010, et qui proposait des orientations pour l'exercice 2011. Il a émis un vote favorable sur ces préconisations. Il a décidé que les attributions d'options de souscription d'actions au bénéfice des dirigeants et des collaborateurs du Groupe seraient dorénavant effectuées en mai lors du Conseil qui arrête les comptes du premier trimestre. Il a également pris acte que la retraite complémentaire, dont bénéficient les membres du comité de direction générale du Groupe, restait plafonnée à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit environ 283 000 euros).

Le Conseil a mis à jour son règlement intérieur afin de préciser certains points relatifs au comité des comptes, de regrouper dans une annexe spécifique les règles de déontologie s'imposant aux administrateurs et censeurs, et de préciser que le Conseil délibérerait une fois par an sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le 16 mai, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 31 mars 2011. Il a entendu le rapport du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes. Il a pris connaissance des résultats annuels et des perspectives du groupe Alstom. Sur la proposition du comité des rémunérations, il a décidé d'attribuer un nouveau plan d'attribution d'options de souscription d'actions au bénéfice des dirigeants et des collaborateurs du Groupe et

il a constaté que Bouygues ne remplissait pas les conditions fixées par la loi du 3 décembre 2008 pour l'attribution d'options aux dirigeants mandataires sociaux. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 30 août, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 30 juin 2011, ainsi que les perspectives et objectifs pour l'année 2011. Après avoir entendu l'avis du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes, il a arrêté les comptes semestriels et approuvé le rapport financier semestriel. Il a procédé à l'annulation d'actions rachetées par la société. Il a décidé de lancer une offre publique de rachat par la société (OPRA) sur ses propres actions aux fins de leur annulation, et il a convoqué pour le 10 octobre 2011 une assemblée générale extraordinaire en vue d'autoriser cette opération. Il a ratifié la désignation du cabinet Ricol Lasteyrie en qualité d'expert indépendant chargé par la société de se prononcer sur le caractère équitable de l'OPRA. Il a renouvelé le pouvoir donné au président-directeur général de donner des cautions, avais et garanties. Il a entendu le rapport du comité de l'éthique et du mécénat. Il a autorisé des conventions réglementées. Il a arrêté le texte des communiqués de presse.

Le 20 septembre, le Conseil a entendu le rapport du cabinet Ricol Lasteyrie ; il a désigné les banques présentatrices ; il a émis un avis motivé sur l'OPRA ; il a approuvé le projet de note d'information ; il a autorisé des nantissements au profit des banques présentatrices ; il a autorisé le dépôt de l'OPRA et arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 15 novembre, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 30 septembre 2011, et les estimations d'activité et de résultat de l'exercice. Il a entendu le rapport du comité des comptes. Il s'est informé de l'activité et des résultats semestriels d'Alstom au cours du premier semestre 2010/11 et de ses pers-

pectives pour le deuxième semestre. Il a procédé à la réduction de capital consécutive à l'OPRA et il a procédé aux ajustements nécessaires dans le cadre des plans d'épargne salariale et des plans de stock-options. Il a approuvé des conventions réglementées. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 6 décembre, le Conseil a examiné et approuvé les axes stratégiques des métiers et du Groupe, les plans d'affaires à trois ans et la politique de financement des cinq métiers du Groupe. Il a pris connaissance de la cartographie des risques majeurs du Groupe. Il a procédé à l'évaluation formalisée de sa composition et de son fonctionnement. Il a délibéré sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale. Il a décidé de renouveler l'option en faveur du régime de l'intégration fiscale. Il a approuvé des conventions réglementées. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

12.2 Travaux du comité des comptes

Le comité des comptes s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2011. Le taux de présence de ses membres a été de 93,33 %.

Le comité a examiné, au minimum deux jours avant leur présentation au Conseil, les comptes individuels et consolidés trimestriels, semestriels et annuels, le projet de rapport semestriel et les projets de communiqués de presse correspondants, ainsi que la section relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques du projet de rapport du président. Il a en outre examiné, entre autres, les thèmes suivants :

- > cartographie des risques majeurs du Groupe ;
- > normes et règles comptables appliquées par le Groupe ;

- > suivi du contrôle légal des comptes par les commissaires aux comptes ;
- > situation de trésorerie du Groupe ;
- > création de la direction centrale Contrôle interne et Audit au niveau du Groupe ;
- > examen du dispositif de contrôle interne de chaque métier ;
- > revue du plan d'audit ;
- > examen des provisions par métier et par nature ;
- > analyse des écarts d'acquisition ;
- > opération d'épargne salariale Bouygues Confiance 5 ;
- > tests de valeur sur les participations détenues par Bouygues dans le capital d'Alstom et de TF1 ;
- > Bouygues Construction : chantiers de Miami, Gautrain, Flamanville, Tchernobyl ; chantiers au Turkménistan et au Congo ;
- > Bouygues Immobilier : contentieux à Saint-Malo ; location de l'immeuble Farman ; couverture du risque de change en Pologne ;
- > Colas : situation des filiales et de certains chantiers en Europe centrale ; réclamation en Belgique ; acquisition à l'Île Maurice ; condamnation d'une filiale par l'Autorité de la concurrence ;
- > TF1 : cession de 1001 Listes, Eurosport Bet, SES ; arrêt de l'émission "Carré VIP" ; analyse des participations dans Groupe AB et Metro ;
- > Bouygues Telecom : non répercussion de la TVA ; dossier Sacem ; traitement comptable de l'accord avec SFR pour le déploiement de la fibre optique ; engagements hors-bilan ;
- > calcul de la contribution d'Alstom aux résultats du Groupe.

Dans le cadre de ses missions, le comité des comptes a entendu le directeur financier du Groupe (notamment sur les risques et engagements hors

bilan significatifs de l'entreprise), le directeur de la comptabilité et de l'audit, le responsable de l'audit, ainsi que les commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants.

12.3 Travaux du comité des rémunérations

Le comité des rémunérations s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2011. Le taux de présence a été de 100 %. Le comité des rémunérations a examiné la rémunération des mandataires sociaux et les attributions d'options qui leur ont été consenties. Il a proposé les critères servant à déterminer la partie variable de la rémunération. Il a formulé des propositions en ce qui concerne la conservation par les mandataires sociaux d'une partie des actions résultant d'une levée de stock-options ; il s'est informé de la politique salariale du Groupe. Il a formulé des propositions pour la fixation de la rémunération des dirigeants et proposé de préciser les critères d'attribution de la part variable. Il a examiné les conditions de la retraite complémentaire des dirigeants. Il a proposé, lors du Conseil de mars 2011, de ne pas attribuer de nouveau plan d'options et de repousser dorénavant cette décision au Conseil d'arrêté des comptes du premier trimestre ; lors du Conseil de mai 2011, le comité a recommandé de mettre en place un nouveau plan d'options ; il a proposé de ne pas attribuer d'options aux dirigeants mandataires sociaux. Des informations précises sont fournies ci-après dans le rapport sur les options de souscription d'actions.

Le comité a également examiné et proposé au Conseil les rapports sur les rémunérations des mandataires sociaux, ainsi que sur les attributions et levées de stock-options au cours de l'exercice. Le comité a veillé à ce que les rapports soient conformes à la présentation recommandée par

l'Afep-Medef ou l'AMF. Il a examiné les éléments relatifs aux rémunérations des dirigeants figurant dans le rapport du président.

12.4 Travaux du comité de sélection des administrateurs

Le comité de sélection des administrateurs s'est réuni une fois au cours de l'exercice, en février 2011. Le taux de présence a été de 100 %. Le comité de sélection des administrateurs a donné en février 2011, après avoir examiné la composition du Conseil et vérifié l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil, un avis positif sur le renouvellement des mandats d'administrateur de Madame Patricia Barbizet et de Messieurs Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval et Nonce Paolini.

Il a rendu un avis positif sur la qualification d'administrateurs indépendants de Pierre Barberis, Patricia Barbizet, Lucien Douroux, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Jean Peyrelevade et François-Henri Pinault. Il a examiné la section relative au gouvernement d'entreprise du projet de rapport du président.

12.5 Travaux du comité de l'éthique et du mécénat

Le comité de l'éthique et du mécénat s'est réuni à trois reprises en 2011. Le taux de présence des membres a été de 100 %.

Dans le domaine du mécénat, après examen des nombreux dossiers proposés à Bouygues, le comité a donné un avis favorable au lancement ou à la poursuite de trente-trois actions de mécénat dans le domaine des activités humanitaires, médicales, sociales et culturelles. Les principales activités

de mécénat sont présentées dans la section "Nos responsabilités sociales, sociétales et environnementales" et au chapitre "Activité et RSE des métiers" du présent document de référence.

Le comité s'est intéressé en particulier à l'action de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues qui octroie des bourses à des étudiants issus de milieux défavorisés.

Dans le domaine de l'éthique, le comité s'est tenu informé de l'évolution des dossiers judiciaires les plus importants, qui portent sur des faits remontant au début des années 1990. Les seuls dossiers importants qui subsistent sont deux actions, devant le juge civil, en réparation du préjudice causé par des ententes anticoncurrentielles. Il s'agit du dossier des lycées d'Île-de-France et d'une affaire concernant des filiales de Colas en Seine-Maritime.

Le comité s'est également tenu informé de certains dossiers en matière de droit du travail. Il a été consulté sur les préconisations et règles relevant de l'éthique, mises en place par le Groupe. L'attention du comité s'est portée principalement sur les mesures visant à éviter les dérives liées aux agents ou intermédiaires commerciaux, ainsi que sur les mesures visant à prévenir les pratiques anticoncurrentielles et les pratiques de corruption. Le comité s'est déclaré favorable à une mise à jour du code d'éthique du Groupe pour tenir compte des évolutions législatives et réglementaires ou incitations nouvelles émanant des agences de notation et autres organisations.

En cas de fraudes internes ou dérives, le comité est informé des mesures et des sanctions éventuellement mises en œuvre.

13 • ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que le conseil d'administration procède périodiquement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires, en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement, et en procédant à une même revue des comités du Conseil.

Le Conseil consacre ainsi, une fois par an, un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement.

Cette évaluation formalisée a pour objectifs :

- > de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil et des comités ;
- > de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Les actionnaires sont informés chaque année dans le document de référence de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données.

Le règlement intérieur précise que les administrateurs extérieurs à l'entreprise (ni dirigeants mandataires sociaux, ni salariés) ont toute latitude pour se réunir périodiquement entre eux, notamment pour procéder à l'évaluation des performances des dirigeants et réfléchir à l'avenir du management.

En application de ces dispositions, le conseil d'administration a consacré un point de sa réunion du 6 décembre 2011 à un débat sur son organisation et son fonctionnement. Comme les années précédentes, cette évaluation a revêtu un caractère formalisé : un questionnaire détaillé et une note sur le fonctionnement du Conseil avaient été préalablement envoyés par le président-directeur général aux administrateurs et au censeur pour préparer

utilement cet échange. Le questionnaire comportait à la fois des questions fermées, permettant de répertorier précisément les réponses, et des questions ouvertes, permettant aux administrateurs de nuancer et d'explicitier leurs réponses. Des questionnaires complémentaires avaient été envoyés aux membres de chacun des comités. Conformément à une suggestion qui avait été présentée lors d'une précédente évaluation, il a été proposé aux administrateurs qui le souhaitaient d'avoir un échange verbal avec le secrétaire général afin de préparer la réunion dans les meilleures conditions.

Quinze réponses écrites au questionnaire ont été reçues, soit un taux de réponse de 83 %.

Pour la plupart anonymes, ces réponses ont été examinées par le secrétariat général et comparées à celles des années précédentes afin de mesurer les progrès accomplis.

Les réponses apportées et la délibération qui a eu lieu le 6 décembre 2011 ont fait ressortir une appréciation positive ou très positive des membres sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil et des comités.

Le Conseil estime que sa composition, marquée par la présence des représentants des actionnaires de référence, des responsables de chacun des métiers, de grands industriels, de personnalités compétentes en matière comptable et financière, est équilibrée.

Bien qu'élevé, le nombre des administrateurs est jugé adéquat par tous, compte tenu notamment de la diversité des métiers du Groupe.

La proportion des administrateurs indépendants (39 %) est jugée satisfaisante par presque tous les administrateurs, s'agissant d'un Groupe disposant d'un actionnaire de référence.

La plupart des administrateurs souhaitent que les efforts faits pour renforcer la présence des femmes

au sein du Conseil soient poursuivis. La plupart d'entre eux jugent en revanche inutile d'accroître la diversité des profils. Une majorité d'administrateurs juge inutile de faire entrer des administrateurs étrangers au Conseil.

L'information est jugée très bonne sur la plupart des sujets. On observe ainsi, conformément au souhait exprimé lors des précédentes évaluations, une poursuite de l'amélioration de l'information dans plusieurs domaines, en particulier l'activité, la concurrence et les concurrents, le mécénat, le financement et la trésorerie, les comptes et les résultats, l'audit et le contrôle interne, la cartographie des risques, les litiges en cours. Certains administrateurs estiment que l'information pourrait encore être améliorée dans certains domaines, comme la recherche et développement.

Les administrateurs apprécient la qualité des échanges entre eux et avec l'équipe des dirigeants, ainsi que la liberté d'expression au cours des réunions. Ils saluent également la disponibilité et la réactivité des dirigeants face aux demandes d'informations complémentaires.

Les administrateurs soulignent la qualité des travaux du comité des comptes et du comité des rémunérations. Ils constatent que, conformément à un souhait exprimé lors des précédentes évaluations, les comptes rendus des travaux du comité de l'éthique et du mécénat ont été améliorés.

La plupart des administrateurs jugent à nouveau qu'il n'est pas utile de recourir à un organisme extérieur pour l'évaluation du Conseil.

Enfin, le Conseil a renouvelé sa décision de ne pas appliquer la recommandation du code Afep-Medef préconisant, lors de l'évaluation annuelle du Conseil, de mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil (cf. page 169).

14 • PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS ACCORDÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les indications correspondantes figurent dans les rapports du conseil d'administration sur les rémunérations des mandataires sociaux et sur les options ou actions de performance en pages 190-198 du présent document de référence.

15 • PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités particulières de participation des actionnaires aux assemblées générales et, notamment, les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de deux ans, sont publiées en page 210 du présent document de référence.

16 • ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le rapport de gestion, en pages 211-212 du présent document de référence.

17 • PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

17.1 Introduction

Bouygues et ses filiales sont particulièrement sensibles à l'importance du contrôle interne et à la gestion des risques, processus contribuant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des principaux objectifs du Groupe.

La maîtrise des risques a toujours constitué en effet un élément important de la culture du groupe Bouygues. Elle est au cœur des préoccupations des managers du Groupe et s'appuie sur des dispositifs de contrôle interne fondés sur des principes appliqués depuis fort longtemps au sein des métiers. Le respect de l'éthique est l'un des objectifs fondamentaux poursuivis par ces dispositifs.

Les organes et procédures du contrôle interne et de gestion des risques participent ainsi à l'identification, à la prévention et à la maîtrise des principaux facteurs de risques de nature à contrarier la réalisation des objectifs du Groupe.

Comme tout système de contrôle et de gestion des risques, celui mis en place par Bouygues ne peut cependant fournir une garantie totale à l'entreprise quant à sa capacité d'atteindre ses objectifs.

Si le contrôle interne vise l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, il a également pour objet de veiller à ce que les actes de gestion ou la réalisation des opérations, ainsi que le comportement des collaborateurs, s'inscrivent dans le cadre du respect de la réglementation, de l'éthique et des règles et principes que la société Bouygues souhaite voir appliquer au sein de son Groupe.

Le contrôle interne trouve en premier lieu son application dans le domaine opérationnel, la gestion des risques étant totalement intégrée dans les processus clés des différents métiers du Groupe, dont le contrôle interne vise à assurer le bon fonctionnement.

Le contrôle interne trouve également une large application dans les domaines comptables et financiers, compte tenu de l'importance majeure que peuvent revêtir la qualité et la fiabilité des documents comptables et de l'information financière dans le Groupe.

Quant au dispositif de gestion des risques, il a pour but de préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société tout en sécurisant la prise de décision et les processus de la société. Il favorise la cohérence des actions avec les valeurs de la société et mobilise les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

Le périmètre couvert par le présent rapport est celui du groupe Bouygues (société mère, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1, Bouygues Telecom).

17.2 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Bouygues

Le groupe Bouygues dispose d'un référentiel de gestion des risques et de contrôle interne élaboré à partir du cadre de référence de l'AMF.

Ce dispositif a été mis à jour en 2010 à la suite de la révision du cadre de référence de l'AMF intégrant en particulier les évolutions législatives et réglementaires en matière de gestion des risques, ainsi que la recommandation de l'AMF concernant les comités d'audit.

Le référentiel de Bouygues aborde, d'une part, les principes généraux de contrôle interne et de gestion des risques et, d'autre part, les principes de contrôle interne comptables et financiers. Il vise principalement à :

- > formaliser les grands principes du contrôle interne du Groupe ;
- > mieux identifier les bonnes pratiques communes aux différents métiers ;
- > traiter de façon homogène les sujets transverses importants.

Chaque métier a approfondi cette approche Groupe par une réflexion propre destinée à traiter des aspects spécifiques de son dispositif de contrôle interne et a complété le référentiel Groupe par des principes spécifiques liés à ses activités propres.

Le référentiel intègre une composante "Principes et méthode de gestion des risques" qui décrit la démarche applicable au sein du Groupe pour :

- > identifier et suivre les risques majeurs ;
- > transmettre les savoir-faire entre les générations (expérience).

Cette démarche envisage les différentes étapes clés de la gestion des risques : identification, caractérisation, évaluation, hiérarchisation, traitement, *reporting* et communication.

Pour chaque étape dont le concept est précisément défini, des principes essentiels sont posés qui pris dans leur ensemble constituent la méthode Groupe de gestion des risques.

Tous les ans, chaque métier présente ainsi sa cartographie des risques, élaborée selon cette méthode, à son comité des comptes et à son conseil d'administration. La cartographie des risques du Groupe, élaborée à partir de celles des métiers, est ensuite présentée au comité des comptes, puis au conseil d'administration de Bouygues.

Le référentiel intègre également une composante "Surveillance permanente du contrôle interne", laquelle décrit en particulier la méthode d'auto-évaluation des principes de contrôle interne.

En suivant cette méthodologie, les métiers ont continué à vérifier en 2011 le degré d'application des principes du contrôle interne.

Pour Colas, une nouvelle évaluation a été conduite en 2011 dans chaque filiale régionale française et dans chaque filiale à l'international, soit un périmètre de 65 filiales. Pour cette campagne 2011, l'appréciation a, de nouveau, porté sur les unités d'exploitation (établissements) et a concerné une centaine de principes. Les principes dont le niveau d'évaluation était insuffisant ont fait l'objet de plans d'actions.

Cette troisième campagne d'auto-évaluation a permis de constater une bonne application des principes, une bonne maîtrise globale des opérations, ainsi qu'une responsabilisation des différents acteurs concernés.

Pour Bouygues Telecom, la campagne d'évaluation réalisée en 2011 a eu un périmètre encore élargi puisqu'elle a concerné la société Bouygues Telecom mais également ses filiales RCBT et Extenso Telecom. Elle a porté sur l'ensemble des principes figurant dans le référentiel (principes communs et spécifiques).

Pour Bouygues Construction, la campagne d'auto-évaluation de 2011 a porté sur des périmètres fonctionnels et opérationnels élargis (plus de quarante dix structures). Quatorze thèmes communs ont été retenus (chacune des huit grandes entités pouvant proposer des thèmes additionnels) et ont été évalués par toutes les entités. Après présentation des synthèses, chaque grande entité a défini ses plans d'actions à mettre en œuvre ou à approfondir.

Pour Bouygues Immobilier, la campagne d'évaluation 2011 a concerné la quasi-totalité des directions opérationnelles Logement en ce qui concerne les principes spécifiques métiers. Pour les filiales France et Europe, l'intégralité des principes a été évaluée. Pour les directions centrales, la démarche a été axée sur le suivi des plans d'actions décidés en 2009 et 2010.

Pour TF1, en 2011, l'évaluation a porté principalement sur les principes spécifiques liés à l'activité de TF1 sur un périmètre intégrant l'ensemble des entités concernées.

Au sein de chaque métier, une synthèse des évaluations effectuées lors de la campagne 2011 a été présentée au comité des comptes de la société de tête du métier.

Par ailleurs, en juillet 2011, l'outil informatique Groupe pour l'évaluation du contrôle interne a été mis en place au niveau des différents métiers du Groupe.

17.3 Environnement général de contrôle interne

La société mère et les principaux dirigeants du Groupe s'attachent à créer un environnement propice à la sensibilisation des collaborateurs du Groupe au besoin de contrôle interne. Il en va de même au niveau des sociétés mères des métiers.

Cette volonté s'est encore manifestée par l'organisation, le 19 janvier 2012, d'une "Convention gestion des risques et contrôle interne" réunissant les principaux managers impliqués dans le dispositif. Au cours de cette convention qui constituait un point d'étape, la direction générale du Groupe a renouvelé son souhait de voir mise en œuvre de façon toujours plus efficace la démarche de contrôle interne du Groupe en insistant sur la nécessité de rendre la

gestion des risques toujours plus opérationnelle afin d'en faire un véritable levier contribuant à la bonne organisation et à la bonne gestion du Groupe.

Plus généralement, le souhait de la direction générale du Groupe de promouvoir l'environnement général de contrôle interne s'exprime dans différents domaines et notamment dans celui du respect de l'éthique et du comportement des collaborateurs.

Le président-directeur général de Bouygues passe régulièrement des messages forts auprès des principaux dirigeants du Groupe sur la nécessité d'adopter, à tous les niveaux, des comportements irréprochables, ce qui intègre le respect des lois et règlements en vigueur, mais également le respect de l'éthique et des valeurs du Groupe.

Il le fait, tout d'abord, au sein du conseil de Groupe, instance regroupant une fois par trimestre les principaux dirigeants (environ 450 personnes), mais également, dans le cadre de l'Institut du Management Bouygues (IMB), organisme de formation interne des managers du Groupe, qui organise régulièrement un séminaire intitulé "Développement des valeurs Bouygues" destiné à sensibiliser les cadres dirigeants à la nécessité de respecter, en toutes circonstances, les lois et règlements, ainsi que les règles éthiques qui fondent l'état d'esprit du Groupe. Le président-directeur général de Bouygues, ainsi que certains membres de la direction générale, interviennent systématiquement lors de ces séminaires.

Le secrétaire général du Groupe anime périodiquement des séminaires à destination des cadres, axés plus spécifiquement sur un rappel de la réglementation applicable dans différents domaines en lien avec les problématiques juridiques rencontrées par les métiers.

Ce mouvement est fortement relayé au niveau des métiers. À titre d'exemples, chez Bouygues

Construction dans le cadre de la démarche "éthique", l'ensemble des comités de direction des entités, ainsi que les principaux managers de la holding (140 personnes au total), ont reçu une formation spécifique. Chez Colas, en 2011, des journées de formation sur l'éthique et la responsabilité des dirigeants ont été dispensées auprès de 400 collaborateurs.

Le conseil d'administration de Bouygues comporte un comité de l'éthique et du mécénat. Les informations détaillées sur ce comité et ses travaux figurent dans la partie du présent rapport consacrée au gouvernement d'entreprise.

Le groupe Bouygues dispose d'un code d'éthique. Dans ce code d'éthique, le Groupe affirme les valeurs essentielles qu'il entend respecter et voir respecter par ses collaborateurs dans leur vie professionnelle. L'existence de ce code participe à l'objectif d'amélioration des comportements et vise à aider les collaborateurs à se déterminer en face de situations concrètes par référence à des principes clairs et précis.

Ce mouvement s'est poursuivi puisque chaque métier a nommé un responsable de l'éthique et que les conseils d'administration de la plupart des métiers (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas et Bouygues Telecom) ont créé un comité d'éthique.

Un dispositif d'alerte professionnelle existe au sein du groupe Bouygues. Ce dispositif vise à permettre aux collaborateurs du Groupe de signaler des irrégularités en matière d'éthique.

Ce dispositif a été mis en conformité avec les préconisations de la Commission nationale informatique et libertés (Cnil). Conformément à la recommandation de la Commission européenne du 15 février 2005 relative au rôle des administrateurs, il fonctionne

sous le contrôle du comité de l'éthique et du mécénat du conseil d'administration.

Le maintien d'un haut niveau de compétence des collaborateurs de la société Bouygues et du Groupe constitue également un objectif de la société mère car il contribue à créer un environnement favorable au contrôle interne. Bouygues s'attache à mettre en place une politique de formation, tout en cherchant à fidéliser ses principaux collaborateurs, afin de maintenir un niveau d'expérience et de connaissance de l'entreprise propice à la transmission de la culture et des valeurs du Groupe.

Plus généralement, la philosophie que la société mère souhaite faire partager par les métiers est celle d'un Groupe où les dirigeants sont proches de leurs principaux collaborateurs et mettent en œuvre une gestion transparente, prudente et rigoureuse.

Ces principes sont rappelés au niveau du comité de direction générale, puis relayés dans les métiers à tous les niveaux (conseil d'administration, direction générale, comité de direction). Les décisions stratégiques prises au plus haut niveau par le Groupe s'inspirent de cette philosophie et servent de référence pour les métiers.

La société mère joue aussi un rôle dans la politique de gestion des ressources humaines au niveau du groupe Bouygues.

Ainsi, le directeur général adjoint Ressources humaines et Administration du groupe Bouygues anime et coordonne le comité Ressources humaines Groupe qui constitue un maillon essentiel de la transmission des valeurs du Groupe.

La charte des ressources humaines de Bouygues contribue à la transmission de la culture du Groupe en rappelant que le développement de l'entreprise repose essentiellement sur les collaborateurs.

17.4 Objectifs / Cycle de management

La mise en place des procédures de contrôle interne doit contribuer à la réalisation des objectifs du Groupe en prenant en considération les risques auxquels le Groupe est confronté.

La définition des objectifs généraux du Groupe est appréhendée à travers le cycle de management, processus qui permet à la direction générale du Groupe de participer, en amont, à la définition des stratégies de chaque métier, d'approuver les plans qui s'inscrivent dans ce cadre stratégique, puis de suivre en cours d'exercice la réalisation progressive des objectifs.

Les principes du cycle de management sont directement applicables dans toutes les structures du Groupe, permettant ainsi une construction solide et structurée de l'ensemble.

Ce processus itératif permet à la direction générale du Groupe de s'assurer en permanence de la cohérence des objectifs avec les stratégies, de contrôler les décalages éventuels entre les réalisations et les objectifs et d'anticiper les mesures à mettre en place au niveau du Groupe ou des métiers pour y remédier (besoins de financement, recadrages, etc.).

Il vise aussi à mettre à la disposition de la direction générale du Groupe et du conseil d'administration de la société Bouygues tous les éléments d'information nécessaires à la prise de décisions.

Les principaux membres de la direction générale de la société mère sont présents au sein des conseils d'administration des différentes sociétés de tête des métiers qui arrêtent les orientations stratégiques et les plans.

17.4.1 Plan stratégique et plan d'affaires

En tenant compte des orientations générales du Groupe et de ses caractéristiques propres, chaque métier définit et présente à la direction générale de Bouygues ses orientations stratégiques à moyen terme (horizon de trois ans). Le plan stratégique est ainsi présenté à la direction générale Groupe par chaque direction générale métier en mai/juin, ainsi qu'au conseil d'administration de Bouygues du mois de décembre.

Les plans d'actions qui en découlent permettent ensuite d'établir les plans d'affaires sur trois ans. Ceux-ci sont présentés à la direction générale Groupe par chaque direction générale métier en novembre, ainsi qu'au conseil d'administration de Bouygues du mois de décembre.

Un réajustement des plans d'affaires est effectué en avril pour prendre en compte l'arrêté comptable de l'exercice écoulé et faire ressortir toute éventuelle évolution significative par rapport au plan initial.

17.4.2 Plan annuel

Dans le cadre du plan d'affaires de décembre, la première année fait l'objet d'un plus grand détail et constitue un engagement de chaque métier, vis-à-vis de la direction générale Groupe, dénommé le plan annuel.

Un premier point d'avancement du plan annuel (actualisation) pour l'année en cours est effectué en mai/juin à l'occasion de la présentation du plan stratégique à la direction générale Groupe.

Une deuxième actualisation a lieu en novembre et est intégrée dans le nouveau plan d'affaires.

17.5 Organisation - Les principaux acteurs et filières

Directions générales

Elles pilotent l'ensemble du dispositif, définissent les axes stratégiques et s'assurent que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont conçues et mises en œuvre de façon adaptée à l'évolution de l'entreprise.

Comités des comptes

Les caractéristiques et les missions du comité des comptes de Bouygues sont décrites dans le présent rapport dans sa partie relative au gouvernement d'entreprise. Les conseils d'administration des métiers se sont tous dotés d'un comité des comptes dont les missions sont comparables à celles du comité des comptes de Bouygues. Elles intègrent en particulier le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Les comités des comptes des métiers examinent les programmes et les conclusions des missions d'audit interne et procèdent à la revue de la cartographie des risques. Les comités des comptes constituent, par conséquent, un organe clé du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Directions Contrôle interne

La société mère s'est dotée en 2010 d'une direction centrale Contrôle interne et Audit qui a vocation à jouer un rôle majeur dans le développement de la politique de contrôle interne du Groupe. La direction centrale Contrôle interne et Audit a, en particulier, en charge :

- l'animation des filières Contrôle interne et Audit du Groupe ;

- la coordination des actions de contrôle interne, gestion des risques et audit des métiers ;

Progressivement, les métiers se dotent également d'une véritable organisation dédiée au contrôle interne. Les organes mis en place sont généralement en charge, à titre principal, des campagnes d'évaluations et des cartographies des risques. Ils assument parfois des responsabilités plus globales au niveau des procédures de contrôle interne.

La société Bouygues Construction assure l'animation du contrôle interne, laquelle s'appuie principalement sur les filières fonctionnelles pour le déploiement de la démarche. Chaque filiale a désigné un correspondant "contrôle interne" qui constitue le relais au niveau opérationnel. Ce rôle est généralement assuré par le secrétaire général de la filiale.

Au sein de Bouygues Telecom a été mis en place un processus transversal de gestion des risques intégré au cycle de gestion courant de l'entreprise. Un responsable de la gestion des risques anime le processus avec vingt-deux correspondants représentant les grandes directions de l'organisation, chargés principalement de collecter les risques et de les évaluer. La cohérence du système et son évolution sont assurées par le biais des correspondants et par le biais d'un groupe Validation. Un *reporting* est effectué tous les quatre mois à la direction générale. Une présentation est faite deux fois par an au comité des comptes et une fois par an au conseil d'administration.

Chez TF1, la démarche Contrôle interne est animée par le responsable du contrôle interne, qui dépend de la direction du contrôle financier et de la planification stratégique. Au niveau des filiales opérationnelles, des comités Risques ont été créés et il existe un correspondant Risques par filiale. Il existe également un comité Risques fonctionnels

qui traite des aspects relevant du périmètre des directions fonctionnelles.

La direction du contrôle interne de Bouygues Immobilier a en charge la maintenance et l'évolution de l'ensemble des processus et procédures ; l'établissement de la cartographie des risques, en liaison avec les différents organes et personnes responsables ; l'organisation, l'animation et la synthèse de la démarche d'auto-évaluation, y compris le suivi des plans d'actions.

Au sein de Colas, l'animation et la coordination du contrôle interne sont assurées au niveau de la société mère du groupe par un animateur rattaché au secrétaire général qui travaille en liaison avec des relais dans les filiales.

Secrétariat général – Directions juridiques

Le secrétariat général Groupe assure des missions de suivi juridique des enjeux Groupe.

Dans ce cadre, le secrétariat général Groupe peut intervenir ponctuellement aux côtés des métiers dans la gestion des grands contentieux ou des grands dossiers ayant un impact au niveau du Groupe.

Le secrétaire général de Bouygues anime le comité juridique Groupe qui réunit les directeurs juridiques des métiers. Il joue ainsi un rôle d'animation et de contrôle de la filière juridique Groupe.

Le secrétaire général est également le responsable de l'éthique du Groupe.

Au sein des métiers, les directions juridiques et, plus généralement, les directions fonctionnelles jouent un rôle majeur en matière de prévention et de maîtrise des risques. Elles sont parfois directement associées au processus de contrôle interne (tel est le cas, par exemple, chez Bouygues Construction).

Directions Risques et Assurances

La direction centrale Risques et Assurances du Groupe joue un rôle d'assistance, de conseil et de soutien aux filiales du Groupe. Elle intervient également en ce qui concerne la gestion des risques.

Grâce à sa vision globale de la politique d'assurances des différents métiers, la direction centrale Risques et Assurances met en place des assurances Groupe, en complément des assurances souscrites au niveau des métiers.

La direction centrale Risques et Assurances veille à ce que les filiales aient des polices souscrites auprès de compagnies de premier ordre et présentant un niveau de couverture, de franchise et de prime en adéquation avec le risque couru.

Au niveau des métiers, les directions Risques et Assurances apportent une contribution essentielle à la gestion des risques.

Contrôle de gestion

L'organisation du contrôle de gestion permet une approche globale de telle sorte qu'aucune société du Groupe n'échappe au processus de contrôle. Les sociétés qui ne sont pas rattachées à un métier sont gérées au niveau de la société mère.

Les principes de fonctionnement entre la société mère et les métiers ont été regroupés dans un document de synthèse élaboré par la direction centrale Stratégies et Développement, dont une mise à jour est effectuée régulièrement. Ce guide sert de référentiel pour l'ensemble des métiers.

Reporting Groupe

La société mère exerce un contrôle systématique sur la gestion des filiales par le biais du plan annuel et ses actualisations, ainsi qu'à travers les tableaux de bord mensuels. Ces derniers sont communiqués

directement à la direction générale Groupe et centralisés au niveau de la direction centrale Stratégies et Développement, qui joue un rôle pivot dans le contrôle de gestion du Groupe.

Ces tableaux de bord mensuels qui remontent à la société mère sont identiques à ceux établis par les métiers à destination des directions générales métiers.

Les arrêtés comptables sont effectués trimestriellement et les comptes trimestriels font l'objet d'une consolidation au niveau du Groupe.

Ainsi, le cycle de management et les procédures de contrôle et de *reporting* permettent un suivi et un dialogue permanent avec les métiers. Des recadrages peuvent être opérés. La société mère se trouve en mesure de contrôler la gestion des filiales et d'intervenir en amont dans les décisions stratégiques.

Reporting Métiers

Au niveau des métiers, le contrôle de gestion s'exerce également, selon les mêmes principes, à travers les services dédiés et les systèmes d'information spécifiques mis en place.

À titre d'exemple, chez TF1, le processus est décentralisé au niveau de chaque structure sous la coordination de la direction du contrôle financier et de la planification stratégique du groupe. Depuis 2009, un processus de re-prévision permanente (*rolling forecast*) a été mis en place afin d'actualiser mensuellement l'impact sur les comptes des événements et projets en cours. Chaque structure établit mensuellement un tableau de bord intégrant un arrêté mensuel, une prévision fin d'année et des indicateurs clés de performance. La direction du contrôle financier et de la planification stratégique établit ensuite un tableau de bord consolidé du groupe présenté à la direction générale.

Trésorerie et Finances

La direction centrale Trésorerie et Finances de la société mère définit et veille à l'application de principes de bonne gestion au niveau du Groupe. Elle joue un rôle d'animation et de coordination.

Les principes de fonctionnement concernent en particulier les centrales de trésorerie Bouygues Relais et Uniservice qui sont gérées au niveau de la société mère, ainsi que les centrales de trésorerie des métiers. Ils s'appliquent également en matière de financement des filiales.

Les règles essentielles de gestion prudente concernent en particulier la sécurité interne (double signature pour les paiements, etc.), la sécurité externe (chèques sécurisés, paiement par Billet à ordre relevé, etc.), le principe de liquidité (lignes de crédit confirmées, placement de la trésorerie, etc.), la qualité des contreparties, la documentation juridique des conventions de crédit, ainsi que l'appréciation et la couverture éventuelle des risques de taux et de change.

Audit interne

L'audit constitue un outil d'analyse et de contrôle qui joue un rôle essentiel dans la maîtrise des risques.

Chaque métier dispose d'un service Audit interne structuré exerçant des missions dans des domaines très variés.

Ainsi qu'il est rappelé dans la charte d'audit interne du Groupe, les principales missions de l'audit interne consistent à donner à la direction générale une assurance raisonnable sur la fiabilité et l'efficacité des principes d'organisation et des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Dans ce cadre, l'audit interne évalue :

- > l'identification et la maîtrise des risques à partir de l'analyse des enjeux majeurs ;

- > l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et la mise en œuvre des plans d'actions ;
- > la maîtrise et l'efficacité des processus opérationnels et fonctionnels ;
- > l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité, la traçabilité et la protection des informations produites en matière de comptabilité, de finance et de gestion.

Au niveau de la société mère, la nouvelle direction centrale Contrôle interne et Audit regroupe les deux fonctions. Elle joue son rôle d'animateur de la filière Audit interne au niveau du Groupe et réalise des missions d'audit interne à la demande de la direction générale de Bouygues. Le Groupe dispose ainsi d'environ quarante-cinq auditeurs.

17.6 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les risques spécifiques peuvent être de nature très différente selon les métiers. À titre d'exemples, il peut s'agir de risques liés à la réglementation (TF1, Bouygues Telecom), de risques technologiques (TF1, Bouygues Telecom), de risques liés à la concurrence (Bouygues Telecom), de risques environnementaux (Bouygues Immobilier, Colas) ou encore de risques pays, ou de risques liés à la réalisation de grands projets (Bouygues Construction) (voir le chapitre "Facteurs de risques" du présent document).

Les métiers ont donc mis en place des procédures formalisées et appropriées en fonction de la nature des risques afin d'assurer une meilleure maîtrise de leurs risques.

17.6.1 Bouygues Construction

La gestion des risques est complètement intégrée dans les processus de Bouygues Construction : des procédures très strictes encadrent la sélection et la remise des offres commerciales, qui font l'objet de comités d'engagement formalisés pour passer en revue l'ensemble des risques des contrats. En fonction du niveau des engagements financiers ou du montant des travaux ou encore en tenant compte des enjeux techniques, les différentes entités de Bouygues Construction sont dans l'obligation de présenter leur dossier et de solliciter l'accord de la direction générale de Bouygues Construction. Des équipes financières, juridiques et techniques importantes sont associées en amont aux projets. Le niveau de risque financier (courbe de risques) est suivi en permanence sur les grands contrats. La fonction de contrôle de gestion dispose de moyens et d'une autorité lui permettant de suivre mensuellement le résultat de chaque chantier, et de signaler les écarts par rapport au budget prévisionnel.

17.6.2 Bouygues Immobilier

Bouygues Immobilier dispose d'un référentiel de procédures internes qui fait l'objet de mises à jour régulières.

Une attention particulière est portée au processus d'engagement foncier (signature des promesses de ventes, acquisition des terrains) et de lancement des travaux.

Tout acte en vue de maîtriser un terrain (ou un immeuble) nécessite la tenue préalable d'un comité d'engagement. La décision d'acheter un terrain est strictement encadrée.

Par ailleurs, la société a renforcé sa politique de prévention en matière de risques environnementaux dans le cadre de ses achats fonciers.

La société peut également être mise en cause par ses clients en cas de mauvaise réalisation des biens vendus. Dans le cadre de la garantie de parfait achèvement, Bouygues Immobilier fait intervenir les entreprises pour lever au plus vite les réserves. Elle veille également au respect scrupuleux des obligations d'assurance décennale des intervenants (entreprises, maître d'œuvre, bureaux d'études techniques, etc.).

17.6.3 Colas

Les risques financiers et comptables ont toujours fait l'objet de principes et procédures bien définis au sein du groupe Colas. Quant à la politique de gestion des risques, elle est centrée principalement sur les actions de prévention et sur les couvertures d'assurance.

Une très forte culture de la décentralisation s'accompagne d'un dispositif de contrôle des engagements, tant au niveau des engagements commerciaux (soumission des projets à des commissions de marchés) que pour les opérations de croissance externe ou d'acquisitions immobilières, lesquelles doivent faire l'objet d'une présentation et d'un accord préalable de la direction générale de Colas et même parfois du conseil d'administration.

Par ailleurs, les contrats dont le chiffre d'affaires à terminaison est supérieur à 20 millions d'euros font l'objet d'un suivi trimestriel au niveau du comité des comptes.

17.6.4 TF1

Une démarche d'identification des risques majeurs, afin de définir un système décisionnel de gestion de crise, a été initiée par TF1. Elle a donné lieu à la création de la structure Réagir dont l'objectif lié à la continuité de l'activité est de bâtir et mettre à jour les principaux schémas de reprise des processus

clés en cas d'incidents. Le comité Réagir effectue un travail de veille et de prévention des risques majeurs associés aux processus clés du groupe TF1. Il assure le maintien et l'enrichissement des différentes procédures.

Une attention particulière est portée au processus d'achats qui peut générer des engagements très importants (par exemple, contrats d'achats de droits). Ces contrats suivent un circuit de validation très précis intégrant les différents services et parfois la direction générale en fonction du montant de l'engagement et de la nature du contrat.

Il faut préciser l'importance du rôle de :

- > la direction Technique et des Systèmes d'information (DTSI), qui est notamment en charge de la fabrication de certaines émissions, de la diffusion des programmes, des réseaux de diffusion, ainsi que des systèmes informatiques. La DTSI garantit également la sécurité de l'antenne et œuvre à la formalisation d'une politique de sécurité de l'information et à la constitution d'un référentiel commun de sécurité du groupe TF1 ;
- > la direction de l'Antenne, avec le contrôle de la conformité des programmes et le respect des obligations du cahier des charges.

17.6.5 Bouygues Telecom

Des enjeux très importants sont liés aux offres commerciales. C'est la raison pour laquelle celles-ci sont examinées par un comité des offres auquel participe la direction générale de Bouygues Telecom. Un comité dit de bilan des offres assure également un suivi des offres commerciales proposées et contrôle les résultats au regard des prévisions initiales.

Les investissements ont été poursuivis en 2011 pour assurer la redondance des éléments techniques majeurs du réseau dans un objectif de sécurité

renforcée. La société met en place des plans de continuité de nature à garantir autant que possible un maintien du service pendant le traitement d'un dysfonctionnement.

Chez Bouygues Telecom, le contrôle des achats est particulièrement développé, compte tenu de l'importance du niveau des achats dans cette société. Il existe une direction des Achats qui applique des procédures très strictes. Cette direction est elle-même soumise à des contrôles réguliers.

17.7 Information et communication

La production et la diffusion d'informations, tant en interne que vis-à-vis des tiers, participe largement au développement du contrôle interne.

Les systèmes d'information mis en place permettent de gérer et contrôler l'activité. La communication contribue à la fois à sensibiliser les collaborateurs à l'importance du contrôle et à transmettre à l'extérieur du Groupe des informations fiables, pertinentes et conformes aux exigences légales.

17.7.1 Communication interne

La direction centrale Communication Groupe participe activement à la diffusion de l'information auprès des collaborateurs. Elle contribue ainsi à l'affirmation de l'identité du groupe Bouygues et joue un rôle fédérateur auprès des collaborateurs du Groupe.

Rattachée directement au président-directeur général de Bouygues, elle est notamment en charge de la lettre d'information bimensuelle *Challenger Express*, destinée aux directeurs et chefs de services, et du magazine *Le Minorange* (publication biannuelle). Ils constituent le véritable trait d'union de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Elle pilote également e.by et e.bysa, portails intranets du groupe Bouygues et de la société mère respectivement. Ces intranets constituent un véritable outil de travail et de partage pour les collaborateurs du Groupe et de la société Bouygues. Les utilisateurs y trouvent de très nombreuses informations (actualités, documentation, etc.).

La direction centrale Communication Groupe réalise également *L'Abrégé* (synthèse annuelle des informations financières, sociales, sociétales et environnementales), brochure diffusée tant à l'extérieur du Groupe qu'auprès des cadres et Etam, téléchargeable sur les sites internet et intranet en plusieurs langues.

Le conseil de Groupe constitue également un vecteur important permettant à la direction générale du Groupe de transmettre l'information et les messages essentiels aux principaux dirigeants du Groupe.

Tel est également le cas au niveau des métiers. À titre d'exemple, la direction de la Communication interne de TF1 met à disposition des collaborateurs trois fois par an le magazine d'information *Regards* et la lettre d'information mensuelle *Coup d'œil*. De plus, un portail intranet (Declic) permet à chaque collaborateur d'accéder à de très nombreuses informations.

17.7.2 Communication externe

La direction centrale Communication Groupe développe son action en lien avec les métiers avec lesquels elle travaille en étroite collaboration selon le principe de l'information réciproque.

Les principales missions de la direction consistent notamment :

- > à promouvoir la bonne image du Groupe (relations presse, relations publiques, mécénat, sponsoring, etc.) ;

- > à transmettre à la direction générale et aux managers du Groupe les informations provenant de sources externes dont ils peuvent avoir besoin ;
- > à assurer la communication financière à destination de la presse et du grand public, en liaison avec la direction Communication financière.

17.8 Le processus de contrôle relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Un des objectifs essentiels du contrôle interne réside dans la fiabilité des informations comptables et financières. Celle-ci est assurée par un dispositif très complet et un ensemble de procédures rigoureuses.

17.8.1 Processus d'arrêté trimestriel des comptes

Chaque métier définit ses procédures d'arrêté des comptes qui doivent s'inscrire dans le cadre plus global de la consolidation des comptes du Groupe.

À titre d'exemple, chez TF1, les écritures d'inventaire font l'objet d'une analyse et d'une validation commune entre les directions Comptabilité et Contrôle financier. La direction Comptabilité veille au respect des processus relatifs à l'évaluation des différents actifs (identification des indices de perte de valeur des actifs incorporels, comptabilisation des dépréciations après tests, etc.) et présente les résultats pour validation au comité d'audit et aux commissaires aux comptes. La constatation des provisions est effectuée en concertation avec la direction générale adjointe Finances, le secrétariat général et la direction juridique.

17.8.2 Processus de consolidation

Au sein de la société mère, la direction centrale Consolidation-Comptabilité a notamment pour mission de définir et d'implanter des règles et méthodes de consolidation homogènes pour le Groupe et d'assister les métiers dans leur gestion consolidée. Elle établit également les comptes individuels de la société mère.

La consolidation s'effectue sur une base trimestrielle selon la méthode des paliers. Chaque métier consolide à son niveau, selon des méthodes identiques définies par la direction centrale qui effectue la consolidation globale des comptes du Groupe.

L'outil principal utilisé pour la consolidation des comptes aux différents niveaux est un logiciel spécifique. Il est utilisé par un très grand nombre de sociétés cotées. Ce logiciel est utilisé au niveau de tous les métiers dans le cadre de la consolidation par paliers. L'utilisation de cet outil de consolidation permet d'exercer un contrôle rigoureux sur l'élaboration des comptes qui sont ainsi régis par des procédures normées.

En dehors du système comptable informatisé, la direction centrale Consolidation dispose d'un manuel des règles et procédures de consolidation regroupant les principes essentiels applicables par l'ensemble des entités du Groupe en matière de consolidation. Ce manuel constitue un outil important permettant de servir de cadre de référence pour l'établissement des comptes consolidés. Il est mis à la disposition de tous les collaborateurs comptables du Groupe au moyen d'un site intranet dédié qui énonce les différents principes et options applicables dans le Groupe.

La direction centrale Consolidation assure, par ailleurs, une mission d'animation et de coordination en diffusant régulièrement auprès des métiers les règles et méthodes applicables (organisation de

séminaires, envoi de lettres-circulaires, etc.), et contribue ainsi à maintenir la cohérence du système d'élaboration des comptes consolidés. Tel est le cas en particulier pour les normes IFRS, leur interprétation et leur évolution.

La société utilise un logiciel comptable d'engagement et de contrôle des dépenses, ainsi qu'un logiciel comptable de contrôle des notes de frais, qui permettent l'application de procédures formalisées et sécurisées pour les engagements de dépenses.

17.8.3 Procédures de contrôle interne comptable et financier

En dehors du tronc commun qui constitue le référentiel de contrôle interne du groupe Bouygues sur le plan comptable et financier, chaque métier articule son contrôle interne selon son propre dispositif.

À titre d'exemple, chez Bouygues Telecom, ce dispositif se matérialise de la façon suivante :

Contrôle continu

- > Gestion du référentiel documentaire de la direction Comptable (procédures, modes opératoires, principes spécifiques, etc.). Le contenu de ce référentiel est revu et mis à jour périodiquement, ce qui donne lieu à une information auprès des responsables comptables concernés.
- > Analyse des données portant sur les écritures comptables issues du grand livre (justification des soldes, conformité à la réglementation comptable et fiscale, etc.). Les rapports d'analyse et les plans d'actions sont présentés au comité de direction Comptable.
- > Contrôle du respect du principe de séparation des tâches (respect de la charte de sécurité fixant les prérogatives de chaque métier de la comptabilité). Des contrôles périodiques sont effectués visant à vérifier l'application de ces principes.

- > Suivi des recommandations des commissaires aux comptes issues des revues intérimaires.

Contrôle ponctuel

Chaque année, le dispositif fait l'objet d'une campagne d'évaluation (cf. 17.2).

17.8.4 Comités des comptes

Les comités des comptes constituent au niveau comptable et financier un élément clé du système de contrôle interne.

Les informations détaillées relatives au comité des comptes de Bouygues figurent dans la partie relative au gouvernement d'entreprise. Au niveau des métiers, chaque société mère est dotée d'un comité d'audit ou des comptes dont les missions sont comparables à celles du comité des comptes de Bouygues.

17.8.5 Communication financière

La communication financière (relations avec les investisseurs et les analystes financiers) est, quant à elle, assurée au niveau de la société Bouygues par la direction centrale Trésorerie et Finances qui communique au marché les informations dont il a besoin et reste en permanence à l'écoute des actionnaires et des analystes.

Une grande attention est portée aux communiqués de presse et au document de référence lequel est considéré par le Groupe comme un vecteur majeur de sa communication.

Ces documents sont élaborés selon un processus qui implique plusieurs directions fonctionnelles (direction de la communication, secrétariat général, etc.), ainsi que la validation de la direction générale et le contrôle des commissaires aux comptes. Les communiqués de presse trimestriels sont validés par le comité des comptes et le conseil d'administration.

Des procédures ont été mises en place pour informer les collaborateurs sur la réglementation en matière d'informations privilégiées. Ces procédures sont décrites dans le rapport de gestion, en pages 202-203 du présent document de référence.

Les autres sociétés cotées du Groupe (Colas, TF1) assurent, par ailleurs, leur propre communication financière.

17.9 Pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés à travers des évaluations périodiques et des améliorations doivent y être apportées en permanence.

Les directions Audit de la société mère et des métiers, à travers leurs différentes missions, ont toujours examiné l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et participent activement à cette démarche de progrès.

La récente convention "Gestion des risques et contrôle interne" traduit la volonté du Groupe de continuer à améliorer les dispositifs existants.

La préoccupation essentielle reste la définition et la mise en œuvre de plans d'actions avec, comme objectif principal, de participer à une meilleure maîtrise des opérations du Groupe.

Le président du conseil d'administration