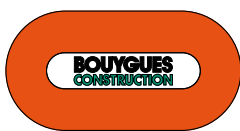


Activité et développement durable

22	Bouygues Construction
34	Bouygues Immobilier
46	Colas
58	TF1
70	Bouygues Telecom
82	Développement durable : indicateurs extra-financiers
90	Bouygues SA
92	Alstom
96	Principaux événements depuis le 1 ^{er} janvier 2009



Acteur global de la construction

Bonnes performances commerciales et financières en 2008



A41, Annecy-Genève

Faits marquants

PPP et concessions signés

- Port de Pusan en Corée du Sud (217 M€).
- CHU de Bourgoin-Jallieu (196 M€).
- Surrey Hospital au Canada (99 M€).

Contrats majeurs signés

- Hôtel au Turkménistan (270 M€).
- Tour Mozart et Ekwat à Issy-les-Moulineaux (204 M€).
- Hôtel Quayside à Singapour (106 M€).

Ouvrages en cours

- Liaison ferroviaire de Gautrain en Afrique du Sud (625 M€).

- Aéroports de Chypre (515 M€).
- Tour First à La Défense (335 M€).

Ouvrages livrés

- A41, Annecy-Genève (523 M€).
- Tours résidentielles Sail@Marina à Singapour (141 M€).
- Pont de Masan en Corée du Sud (96 M€).

Développement durable

Création d'un pôle de compétences Construction durable.

Chiffre d'affaires 2008

9 497 M€

(+ 14 %)

Marge opérationnelle courante

3,2 %

(- 0,3 point)

Résultat net part du Groupe

297 M€

(+ 4 %)

Carnet de commandes

12,3 Md€

(+ 9 %)

Collaborateurs

53 700

Chiffre d'affaires 2009 (objectif)

9 300 M€

(- 2 %)

Bouygues Construction est un des leaders mondiaux dans les domaines du bâtiment, des travaux publics et de l'électricité/maintenance. Conjuguant la puissance d'un grand groupe et la réactivité d'un réseau d'entreprises, sa gamme de savoir-faire comprend le financement, la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance des projets.

Bonne résistance de l'activité commerciale

Une prise de commandes à un niveau élevé : 10 668 millions d'euros (- 413 millions d'euros par rapport à 2007)

En France, la prise de commandes s'établit à 6 142 millions d'euros, en progression de 7 %. Elle a été dynamique dans le bâtiment en Île-de-France et dans les infrastructures publiques en partenariat public-privé (PPP) et concession, notamment dans les domaines de la santé, de la justice, des transports et de l'éclairage public.

La prise de commandes à l'international reste très élevée à 4 526 millions d'euros, bien qu'en recul de 16 % par rapport au niveau historique de 2007, qui avait été marqué par quatre opérations exceptionnelles.

Un chiffre d'affaires en forte progression : 9 497 millions d'euros (+ 14 %)

En 2008, Bouygues Construction a enregistré pour la cinquième année consécutive une croissance supérieure à 10 %. Cette progression a été soutenue, tant en France (+ 9 % à 5 384 millions d'euros) qu'à l'international (+ 21 % à 4 113 millions d'euros).

Un résultat net élevé : 297 millions d'euros (+ 4 %)

Le résultat opérationnel courant (308 millions d'euros) progresse par rapport à 2007. L'augmentation du résultat financier (98 millions d'euros) s'explique par la hausse de la trésorerie nette moyenne. Après un impôt de 114 millions d'euros, le résultat net part du Groupe ressort à 297 millions d'euros en 2008, soit 3,1 % du chiffre d'affaires.

Une trésorerie nette qui continue de progresser : 2 592 millions d'euros (+ 142 millions d'euros)

Bouygues Construction dispose d'une trésorerie nette de près de 2 600 millions d'euros, en hausse de 142 millions d'euros, ce qui renforce encore sa structure financière.

Un ralentissement des investissements nets : 256 millions d'euros (382 millions d'euros en 2007)

Après trois ans de forte croissance, les investissements nets d'exploitation (253 millions d'euros) sont en retrait par rapport à 2007. Ils correspondent essentiellement aux investissements nécessaires à la réalisation des chantiers et à la construction des réseaux haut débit d'Axiome.

Les investissements financiers et divers s'élèvent à 3 millions d'euros (86 millions d'euros en 2007) sous l'effet conjoint du ralentissement de la croissance externe et de la cession de la participation dans Aka, société concessionnaire de l'autoroute M5 en Hongrie.

Une démarche volontariste de développement durable

2008 a été marquée par une forte mobilisation de l'entreprise pour intégrer le développement durable dans son cœur de métier avec la mise en place d'un pôle de compétences Construction durable, en charge de piloter la recherche et le développement sur ce thème et d'assurer le partage de connaissances au sein du groupe, et la conception de plusieurs bâtiments basse consommation (50 kWh/m²/an) ou à énergie positive.

Activité bâtiment et travaux publics

En 2008, l'activité du bâtiment et des travaux publics a représenté un chiffre d'affaires de 7 849 millions d'euros, en progression de 18 %. En France, l'ensemble des entités a contribué à la croissance de l'activité (+ 12 % à 4 204 millions d'euros). Bouygues Construction intervient à l'international dans 79 pays. En 2008, les entités du groupe y ont réalisé un chiffre d'affaires de 3 645 millions d'euros, en hausse de 26 % par rapport à 2007.

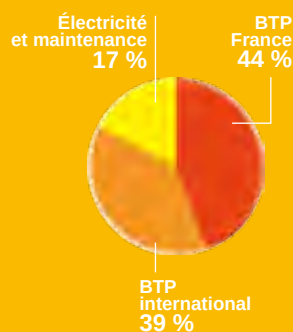
Chiffre d'affaires en milliards d'euros



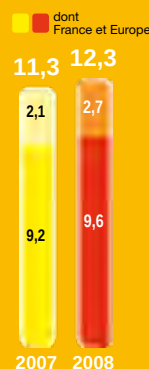
Résultat net en millions d'euros



Chiffre d'affaires par activité



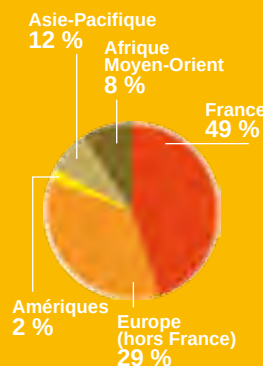
Carnet de commandes en milliards d'euros



Trésorerie nette en milliards d'euros



Carnet de commandes par zone géographique



Bilan résumé au 31 décembre

ACTIF (en millions d'euros)	2007	2008
• Immobilisations corporelles et incorporelles	562	670
• Goodwill	395	395
• Actifs financiers et impôts non courants	315	336
ACTIF NON COURANT	1 272	1 401
• Actifs courants	3 190	3 539
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 926	3 199
• Instruments financiers (liés à l'endettement)	-	-
ACTIF COURANT	6 116	6 738
TOTAL ACTIF	7 388	8 139
PASSIF (en millions d'euros)	2007	2008
• Capitaux propres (part du Groupe)	696	756
• Intérêts minoritaires	11	5
CAPITAUX PROPRES	707	761
• Dettes financières long terme	356	375
• Provisions non courantes	566	646
• Autres passifs non courants	2	2
PASSIF NON COURANT	924	1 023
• Dettes financières (part à - 1 an)	6	26
• Passifs courants	5 637	6 123
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	114	206
• Instruments financiers (liés à l'endettement)	-	-
PASSIF COURANT	5 757	6 355
TOTAL PASSIF	7 388	8 139
Trésorerie financière nette	2 450	2 592

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2007	2008
CHIFFRE D'AFFAIRES	8 340	9 497
• Dotations nettes aux amortissements	(127)	(154)
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(142)	(168)
• Autres produits et charges	(7 778)	(8 867)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	293	308
• Autres produits et charges opérationnels	21	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	314	308
• Produit de l'excédent financier net	79	93
• Autres produits et charges financiers	11	5
• Charge d'impôt	(122)	(114)
• Quote-part du résultat net des entités associées	7	2
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	289	294
• Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	-	-
RÉSULTAT NET TOTAL	289	294
• Part des intérêts minoritaires	(3)	3
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)	286	297





Rénovation de l'université de Jussieu à Paris

France

CA¹ 2008 : 4 204 M€
PC² 2008 : 4 638 M€

Après onze ans de croissance, le marché de la construction en France (205 milliards d'euros) est en retrait de 2 % en 2008. Ce repli modéré est notamment lié à la réduction des investissements dans les travaux publics en période post-électorale. Les mises en chantier de logements et de locaux non résidentiels ont toutefois fortement diminué (respectivement - 16 % et - 19 % sur un an).

En France, Bouygues est un des trois majors avec Vinci et Eiffage, un grand nombre de petites et moyennes entreprises régionales se répartissant le reste du marché.

Leader sur son marché, **Bouygues Bâtiment Ile-de-France** (1 661 millions d'euros) a enregistré une croissance de 7 % en 2008. Ses activités de logement social et résidentiel continuent de progresser (respectivement + 9 % et + 4 %). Elle intervient également sur de nombreux grands projets, tant dans la construction neuve que dans la rénovation, par exemple l'université de Jussieu, l'hôtel Royal Monceau à Paris ou le Technopôle de Meudon.

En France, **Bouygues Entreprises France-Europe** rassemble six filiales régionales principales, qui interviennent à la fois dans le bâtiment et les travaux publics. Son chiffre d'affaires a progressé sur l'ensemble de ses marchés (+ 19 %) pour atteindre 2 029 millions d'euros. GFC Construction a acquis, fin 2008, la société Miraglia, un des principaux acteurs du BTP de la

région niçoise. Les filiales régionales sont très actives dans la construction d'équipements publics : santé (hôpital de Metz, CHU de Toulouse, etc.), justice (huit centres pénitentiaires en cours de réalisation, etc.), éducation et loisirs (centre sportif de Val d'Isère, etc.).

L'activité en France de **Bouygues Travaux Publics** (325 millions d'euros) et de **DTP Terrassement** (178 millions d'euros) a été soutenue. Les travaux de génie civil de la centrale nucléaire EPR de Flamanville se poursuivent. L'autoroute A41, qui relie Genève à Annecy, a été inaugurée le 5 décembre. Bouygues Construction, en partenariat avec Alstom, a démarré la construction d'une ligne de tramway de 11 km dans le cadre de la concession des transports urbains de Reims. Par ailleurs, DTP Terrassement poursuit son développement en régions via ses agences locales.

Europe

CA 2008 : 1 940 M€
PC 2008 : 1 718 M€

Malgré une conjoncture économique difficile, le **BTP britannique**, deuxième marché européen (213 milliards d'euros), reste soutenu par les investissements publics. Bouygues UK se positionne sur le marché des projets en PFI (*Private Finance Initiative*) et en *Design & Build* dans la région de Londres (par exemple : écoles à Westminster, logement social à Brent, etc.). Implantée dans le sud de l'Angleterre, Warings bénéficie d'un portefeuille d'activité diversifié, provenant notamment de contrats pluriannuels. Enfin, Bouygues Travaux Publics construit un nouveau

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

Le marché de la construction en **Suisse** (33 milliards d'euros) a continué de progresser en 2008 dans ses différents segments. Losinger, deuxième acteur du BTP du pays, leader en Suisse romande et dans la région de Berne, poursuit son développement en zone alémanique. Elle intervient sur des projets complexes comme l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne, la Prime Tower et le projet immobilier City West à Zurich.

Le secteur de la construction en **Espagne** (188 milliards d'euros, en baisse de 23 %) souffre de l'éclatement de la bulle immobilière et du resserrement du crédit. Les filiales de Bouygues Construction se positionnent sur des secteurs ciblés, comme le bardage industriel et la précontrainte.

À **Chypre**, dans le cadre d'un contrat de concession, Bouygues Bâtiment International a livré, en septembre, l'aéroport de Paphos et poursuit les travaux de l'aéroport de Larnaka.

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

En **Pologne**, le marché du BTP (39 milliards d'euros) a fortement progressé (+ 12 %), le repli du logement étant largement compensé par la construction d'infrastructures. Implantée à Varsovie, Karmar, acquise par Bouygues Construction en 2007, poursuit son développement. Par ailleurs, DTP Terrassement réalise actuellement une section de 22 km de l'autoroute A4.

(1) CA : chiffre d'affaires
(2) PC : prise de commandes



The Sail@Marina Bay à Singapour : 1 111 logements de luxe

En **République tchèque**, le marché de la construction (20 milliards d'euros) est resté dynamique, tiré par des besoins importants en logements et en infrastructures publiques. Intervenant dans les secteurs du bâtiment et du traitement de l'eau, VCES est l'une des dix premières entreprises de construction du pays.

Le marché de la construction en **Roumanie** (16 milliards d'euros en 2007) est resté l'un des plus actifs d'Europe. Bouygues Romania intervient principalement dans le secteur du bâtiment auprès de grands clients privés.

En **Ukraine**, Bouygues Travaux Publics, en partenariat avec Vinci, réalise en conception-construction la nouvelle enceinte de confinement de Tchernobyl qui permettra à terme le démantèlement du réacteur accidenté.

En **Croatie**, Bouygues Travaux Publics,

en partenariat avec DTP Terrassement, a débuté les travaux de doublement de l'autoroute d'Istrie, qu'elle avait construite précédemment et dont le pôle Concessions assure l'exploitation.

Asie

CA 2008 : 765 M€
PC 2008 : 1 432 M€

Implantée à **Hong-Kong** depuis 1955, Dragages intervient à la fois dans le secteur du bâtiment (hôtel Marriott SkyCity) et des travaux publics (vieux et tunnels). Sa filiale BYME est spécialisée dans le domaine du génie électrique et thermique.

Dragages **Singapour** est un acteur reconnu dans la construction de résidences de luxe (livraison des tours Sail@Marina Bay) et renforce ses compétences sur de nouveaux segments de marchés (hôtels et bureaux).

Présente sur le segment des tours de grande hauteur, Bouygues Thaï réalise notamment l'ensemble résidentiel North Point à Pattaya en **Thaïlande**.

En **Corée du Sud**, Bouygues Travaux Publics a livré le pont à haubans de Masan Bay et réalise, également dans le cadre d'une concession, le nouveau port de Pusan.

Au **Turkménistan**, Bouygues Bâtiment International a livré le ministère du Commerce et de la Bourse et construit notamment un complexe hôtelier de luxe à Achgabat.

Moyen-Orient

CA 2008 : 235 M€
PC 2008 : 160 M€

Bouygues Bâtiment International intervient à Dubaï sur le projet de l'hôtel Ritz Carlton. Par ailleurs, le groupe VSL participe depuis 2006 à la construction du métro aérien de l'émirat.

Amériques - Caraïbes

CA 2008 : 157 M€
PC 2008 : 141 M€

Bouygues Bâtiment International et Ecovert FM, en partenariat avec deux entreprises locales, ont remporté leur premier projet en PPP au **Canada** : un bâtiment hospitalier à Surrey.

À **Cuba**, Bouygues Bâtiment International se positionne dans la construction clés en main de complexes hôteliers de luxe. En dix ans de présence, elle y a remporté 14 contrats.

À **Trinité et Tobago**, Bouygues Travaux Publics, au sein d'un consortium com-

posé en particulier d'Alstom, réalise les études d'un projet de construction de deux lignes de train express.

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

Afrique - Maghreb

CA 2008 : 548 M€
PC 2008 : 356 M€

Au **Maroc**, l'activité du BTP a été soutenue en 2008, en raison des grands programmes d'investissements lancés par le royaume. Le groupe réalise actuellement le port roulier de Tanger, qui sera mis en service mi-2009, et un complexe hôtelier de luxe à Marrakech.

En **Guinée équatoriale**, le gouvernement a engagé d'importants travaux de modernisation des infrastructures. BBGE intervient à la fois sur des projets de bâtiment, de construction de voiries et de routes (notamment sur l'aéroport de Malabo).

En **Afrique du Sud**, Bouygues Travaux Publics poursuit, dans le cadre d'un contrat de concession, les travaux de construction du Gautrain, liaison ferroviaire de 80 km, qui doit relier Pretoria, Johannesburg et l'aéroport international de Johannesburg.

En **Égypte**, Bouygues Travaux Publics participe au consortium réalisant la première phase de la ligne 3 du métro du Caire qui comprend la construction de 4,3 km de tunnels et de cinq stations souterraines.



Gautrain, Afrique du Sud : 80 km de ligne ferroviaire



Réseaux électriques au Mozambique

Activité électricité-maintenance

En 2008, la contribution d'ETDE au chiffre d'affaires de Bouygues Construction a atteint 1 648 millions d'euros (1 697 millions d'euros en 2007). ETDE se positionne sur trois domaines d'activité : les travaux publics de réseaux (44 % de l'activité), le génie électrique et thermique (32 %) et le *facility management* (24 %). L'année 2008 a été une année de consolidation, après une croissance externe soutenue ces dernières années.

France

CA 2008 : 1 180 M€
PC 2008 : 1 504 M€

En France, le marché de l'électricité et de la maintenance reste soutenu,

porté notamment par les investissements des collectivités publiques, mais aussi par la modernisation ou la création de grands équipements. En forte concentration, le marché regroupe six majors, dont ETDE.

La contribution d'ETDE au chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction est stable à 1 180 millions d'euros.

Avec 4 200 km de fibres optiques et quatre millions d'habitants desservis, sa filiale Axione est un des leaders français de l'aménagement numérique du territoire avec une part de marché de l'ordre de 30 %.

ETDE a remporté trois nouveaux PPP d'éclairage public, dont celui des villes de Boulogne-Billancourt et Sèvres. Dans le cadre de ce contrat d'une durée de 20 ans, l'entreprise a la char-

ge du renouvellement et de l'entretien des points lumineux et de la gestion de l'énergie.

ETDE, en partenariat avec les filiales de construction du groupe, a pris en commande plusieurs projets en PPP, notamment le CHU de Bourgoin-Jallieu et les centres pénitentiaires d'Annœulin et Nantes. Sa filiale Exprimm en assurera la maintenance pendant toute la durée des contrats.

International

CA 2008 : 468 M€
PC 2008 : 719 M€

En 2008, le chiffre de l'activité à l'international a été pénalisé par des variations monétaires importantes, notamment liées à la baisse de la livre sterling par rapport à l'euro.

Au **Royaume-Uni**, ETDE intervient dans l'ensemble de ses métiers : le *facility management* avec Ecovert FM, l'éclairage public avec David Webster (cinq contrats en PFI en cours) et le génie climatique avec Icel et Thermal Transfer. En Europe, ETDE est également présente en Suisse, où l'intégration de Mibag (*facility management*), acquise mi-2007, se poursuit, et en Hongrie, avec sa filiale Szigma-Coop (génie climatique).

Implantée en **Afrique** depuis plus de 50 ans, ETDE est principalement présente en Côte d'Ivoire, au Congo, au Gabon et au Sénégal. L'entreprise y développe l'ensemble de ses compétences en conception, installation et maintenance de réseaux d'énergies, éclairage public et génie électrique et thermique.

ETDE intervient aussi à l'international sur des grands projets. Elle a remporté le contrat de construction et réhabilitation, pour le compte d'une compagnie pétrolière internationale, de 500 km de lignes et de postes électriques au Congo.

Recherche et développement

La recherche et l'innovation font partie intégrante de la stratégie de Bouygues Construction.

Pour stimuler l'innovation à tous les niveaux de l'entreprise et piloter son programme de R&D, une organisation transverse a été mise en place. Elle définit la politique R&D du groupe, sélectionne les thèmes prioritaires et fixe les modalités d'étude.

Ces travaux de recherche ont débouché en 2008 sur différentes applications concrètes, comme :

- un robot multi-perforateur utilisé sur le chantier de la Tour First ;
- un béton isolant de façade, réduisant de manière significative les ponts thermiques, mis au point avec Lafarge ;
- deux outils de simulation des bruits de chantier.

En juin 2008, Bouygues Construction a créé un pôle de compétences Construction durable qui remplit quatre missions transverses :

- recueillir et diffuser toutes les données sur les solutions efficaces ;

- élaborer des solutions innovantes tant dans l'ancien que dans le neuf ;
- sélectionner et préconiser des méthodes, des logiciels, des partenaires ;
- piloter les projets de recherche et développement.

Risques opérationnels

Bouygues Construction gère les risques inhérents à ses activités de construction tels que notamment les risques géologiques, les découvertes archéologiques, les perturbations

climatiques affectant les délais d'exécution, l'imprévision, les perturbations de l'exécution des contrats liées à la défaillance de l'un des intervenants.

Bouygues Construction peut également être exposée à des risques spécifiques liés à la conception, à l'exploitation et à la maintenance dans le cadre de contrats globaux de conception-construction-exploitation-maintenance. Pour ce type de contrats, Bouygues Construction privilégie une logique de financement de projet, c'est-à-dire l'absence d'exposition vis-à-vis de la dette de ces projets.

Les grands chantiers de taille et de complexité exceptionnelles conservent

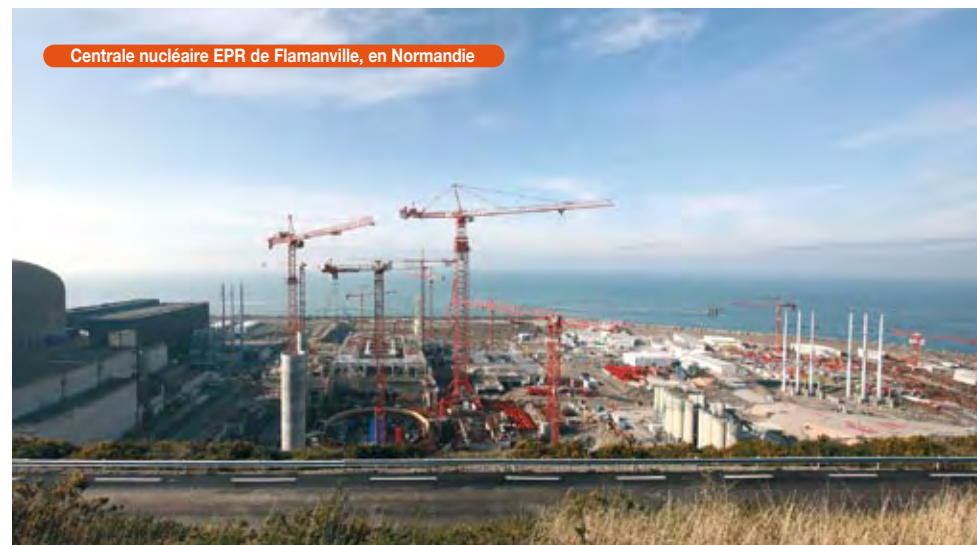
un poids relatif faible par rapport à l'activité globale de Bouygues Construction. En outre, sur ces opérations, les entités de Bouygues Construction peuvent mettre en œuvre une politique de groupement pour mutualiser les risques ou optimiser la gestion des ressources et des moyens techniques.

S'agissant des activités de conception, le groupe dispose de moyens importants en ingénierie et bureaux d'études. Elle maintient la sélectivité dans le choix des projets et met en œuvre une politique d'assurance adéquate auprès d'assureurs de premier rang lui permettant de maîtriser ses principaux risques.

Les directions juridiques de Bouygues Construction sont étroitement associées aux prises de décisions et sont chargées de la contractualisation des engagements pris par les différentes sociétés du groupe. Elles contribuent ainsi à la maîtrise des principaux risques liés aux activités de Bouygues Construction. Depuis 2003, les sociétés du groupe s'appuient, en outre, sur des procédures internes permettant de mieux détecter, maîtriser et gérer les risques. Ces procédures sont réexaminées périodiquement pour les maintenir en adéquation avec les profils de risques.

À la suite de la crise financière survenue au cours de l'exercice 2008, Bouygues Construction a renforcé sa vigilance vis-à-vis de la qualité et de la solvabilité de ses contreparties.

Dans le domaine de l'environnement, Bouygues Construction estime ne pas être exposée à des risques spécifiques majeurs. En effet, le groupe ne



Centrale nucléaire EPR de Flamanville, en Normandie

possédant pas de sites de production fixes, assimilables à des installations industrielles permanentes, les risques de pollution sont limités aux seules installations ponctuelles sur les chantiers.

Par ailleurs, les déchets générés par les activités de construction sont en majorité classés inertes selon les critères actuels. Bouygues Construction poursuit sa démarche de certification Iso 14001 des sociétés de son groupe. Cela nécessite de respecter les réglementations locales relatives à l'environnement et d'assurer une gestion des déchets optimisée, en particulier en mettant en œuvre des procédures de tri sélectif et de valorisation des déchets le cas échéant.

Bouygues Construction estime que les risques liés au stockage ou au transport des déchets ou de produits toxiques

résultent principalement de l'utilisation d'huiles et de carburants nécessaires lors de la mise en œuvre du béton ou pour les travaux de terrassement. Dans chaque projet, elle met en place l'organisation nécessaire pour prévenir les risques de pollution accidentelle pouvant en découler et pour réagir dans les meilleures conditions en cas d'accident. Bouygues Construction veille à rester en conformité avec les réglementations en vigueur et met en place les systèmes de prévention et de gestion nécessaires.

En ce qui concerne les risques liés à l'hygiène et à la sécurité, les entreprises de Bouygues Construction mettent en œuvre une politique volontariste en matière de prévention de ceux-ci, notamment au moyen de fortes campagnes de sensibilisation des collaborateurs.



Centre hospitalier universitaire de Caen

Développement durable : le tableau de bord

	Ambition	Chiffres clés 2008	Actions	Avancement*	Objectifs 2009
Défis économiques et commerciaux	Établir une relation de confiance avec nos clients, fondée sur l'écoute, la transparence et l'innovation	• 28 % d'opérations livrées ayant fait l'objet d'enquêtes de satisfaction	- Recours accru à des organismes externes pour les enquêtes de satisfaction clients (400 enquêtes confiées à Qualimétrie) - Progression de la certification Qualité-Sécurité-Environnement - Éthique des affaires : nomination d'un responsable Éthique, formation des managers (554) du Bâtiment International - Déploiement de Projection, outil d'évaluation de la performance développement durable de logements (150 commerciaux formés)		- Communiquer aux clients les résultats des enquêtes de satisfaction - Poursuivre les certifications Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) - Élaborer une formation <i>corporate</i> sur l'éthique - Constituer un argumentaire commercial "développement durable"
	Intégrer la prise en compte des risques dans la gestion quotidienne de l'entreprise	• 82 % du chiffre d'affaires où une analyse des risques environnementaux est formalisée	Mise au point d'une méthodologie commune d'analyse des risques (identification, hiérarchisation et évaluation de la maîtrise des risques)		Déployer la méthodologie d'analyse des risques dans chaque filiale
	Développer des relations équilibrées avec les fournisseurs et sous-traitants, les impliquer dans la démarche développement durable	• 70 % du chiffre d'affaires réalisé par les filiales européennes ayant intégré la charte développement durable "sous-traitants et fournisseurs"	- Politique achats : éditions de catalogues d'éco-produits et d'éco-matériels, du Guide de l'acheteur responsable, formation des acheteurs (50 %), recours au commerce équitable - Poursuite du déploiement de la charte développement durable annexée aux contrats - Audits sociaux auprès des fournisseurs des pays émergents - Association des sous-traitants à la démarche (formations, groupes de travail, conventions, etc.)		- Évaluer, par un outil, les pratiques RSE⁽¹⁾ des fournisseurs - Enrichir le catalogue des produits évalués sur leur performance environnementale - Poursuivre des partenariats avec sous-traitants et fournisseurs (par exemple, avec Millet pour le recyclage des emballages de menuiseries) (1) responsabilité sociétale des entreprises
Défis sociaux	Être leader dans nos métiers en matière de sécurité et de protection de la santé	• 82 % du chiffre d'affaires certifié Ohsas 18001 • 12,23 : taux de fréquence des accidents du travail • 0,49 : taux de gravité des accidents du travail	- Échauffement des compagnons sur les chantiers (Bouygues Entreprises France-Europe) - Check-up médicaux renforcés pour les populations nomades - Paiement aux collaborateurs d'une journée de bilan de santé tous les cinq ans (Bouygues Bâtiment Ile-de-France) - Campagne "<i>Santé, sécurité, je m'engage</i>" auprès des 6 000 collaborateurs (Bouygues Bâtiment Ile-de-France) - Formation sécurité pour les compagnons, validée par un "permis de construire" (Bouygues Entreprises France-Europe), et pour la Maîtrise - Implication des sous-traitants dans les actions sécurité (formation, guide, etc.) - Organisation d'une journée de la Sécurité routière en France		- Généraliser l'échauffement sur les chantiers en France - Communiquer sur les addictions (alcool, drogue, etc.) chez Bouygues Entreprises France-Europe - Étendre la formation sécurité "permis de construire" aux compagnons intérimaires - Déployer un outil de sensibilisation à la sécurité routière (Bouygues TP)
	Développer les compétences des collaborateurs	• 61 % de collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année	- Formation de six jours pour les 97 correspondants Développement durable et introduction du thème dans les formations Ressources humaines, management, travaux, commerce - Création de l'université Bouygues Construction - Généralisation des enquêtes de satisfaction collaborateurs (12 500 personnes interrogées en 2007 et 2008) - Enquête sur le partage vie privée/vie professionnelle (90 collaborateurs) - Formation des compagnons volontaires pour lutter contre l'illettrisme		- Intégrer de nouveaux modules développement durable dans les principales formations du groupe - Établir un plan d'action pour un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle



actions lancées en 2008



actions en déploiement en 2008



actions en phase de maturité (amélioration continue)

(*) par rapport aux objectifs 2008

	Ambition	Chiffres clés 2008	Actions	Avancement*	Objectifs 2009
Défis sociaux	Favoriser la diversité dans l'entreprise	• 18 % de femmes cadres en France • + 22 % de collaborateurs handicapés en France (449 en 2007 ; 547 en 2008) • 1^{re} entreprise du BTP à obtenir le label égalité homme/femme de l'Afnor pour Quille	• Nomination d'un responsable Diversité et d'un comité chargé de coordonner les initiatives des filiales • Formation "égalité des chances" élargie aux opérationnels • Audits "diversité" conduits dans trois filiales en France et charte de la diversité signée par six filiales • Signature de treize accords avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle homme/femme • Trois nouveaux accords ou conventions sur l'emploi de personnes handicapées, signés par des filiales		• Poursuivre la formation "égalité des chances" • Obtenir le label Diversité de l'Afnor pour 2 ou 3 filiales, en vue d'une généralisation en France • Signer cinq accords sur l'égalité professionnelle homme/femme • Développer l'achat de prestations au secteur protégé • Travailler sur l'emploi des seniors
	Participer à la vie économique et sociale des territoires où nous sommes implantés	• 208 partenariats soutenant l'insertion, l'éducation et la santé	• Partenariat avec l'EPIDe (ministère de la Défense) pour l'insertion de jeunes en difficultés scolaire et sociale • Programme "Passerelle pour l'emploi" en Île-de-France pour aider jeunes et adultes à trouver un emploi (65 personnes suivies, 50 collaborateurs impliqués) • "Chantiers écoles" en partenariat avec l'ANPE et l'AFPA • Partenariat d'ETDE avec le Comité national des régies de quartier (130 associations) pour leur confier des prestations • Signature d'un partenariat avec Planète Urgence pour le départ de collaborateurs en congés solidaires		• Mettre en œuvre le partenariat avec Care France pour la construction et la réhabilitation de 5 000 maisons à Cuba (suite aux dégâts causés par deux ouragans en 2008) • Création d'une Fondation d'entreprise Bouygues Construction pour soutenir des projets (santé, éducation, insertion de populations en difficulté)
Défis environnementaux	Renforcer la prise en compte de l'environnement dans la conception des ouvrages et la réalisation des chantiers	• 37 % de bâtiments sous labellisation ou certification environnementale dans le montant de la prise de commandes Bâtiment • 82 % du chiffre d'affaires certifié Iso 14001	• Création d'un pôle de compétences Construction durable, chargé d'assurer le partage de connaissance et de piloter la R&D sur ce thème (performance énergétique des bâtiments, engagements de consommation, coût global, éco-quartiers, etc.) • Formation de 1 000 techniciens et commerciaux à la construction durable • Conception/construction en cours de plusieurs bâtiments basse consommation ou à énergie positive • Création d'un observatoire de la Construction durable pour l'international		• Renforcer la R&D Construction durable sur la rénovation et les éco-quartiers (concours Puca¹ sur la réhabilitation thermique) • Accroître notre présence dans les projets européens sur la performance énergétique des bâtiments • Finaliser le <i>concept building Tikopia</i> (mini-tour d'habitat à basse consommation), lauréate du concours Puca¹ • Préparer la rénovation énergétique de Challenger, siège de Bouygues Construction (1) Plan, Urbanisme, Construction, Architecture
	Diminuer les impacts environnementaux de nos activités	• 82 % du chiffre d'affaires certifié Iso 14001 • 221 "chantiers bleus" en Europe	• Élaboration de standards environnementaux communs à tous les chantiers • Conception de BY Oasis, logiciel de simulation acoustique, avec le CSTB, pour anticiper et maîtriser le niveau sonore des chantiers • Renforcement de la valorisation des déchets de chantiers (40 % en 2008 chez Bouygues Entreprises France-Europe) • Campagnes de sensibilisation des collaborateurs aux éco-gestes		• Créer un label environnemental chantier Bouygues Construction validant la mise en œuvre des standards • Créer des éco-matériels (exemple : bungalows de chantiers intégrant énergie solaire et toiture végétale) • Impliquer les sous-traitants dans la valorisation des déchets
	Réduire les émissions de CO ₂ liées à nos activités	• 65 collaborateurs formés à la réalisation de bilans carbone® • 40 bilans carbone® de bâtiments et d'ouvrages d'art réalisés	• Conception de CarbonEco®, outil de calcul du bilan carbone® pour les métiers de la construction • Bilan carbone® d'une quarantaine de bâtiments et d'ouvrages d'art • Réduction des émissions liées aux transports : véhicules d'entreprise moins émetteurs de CO₂, généralisation du carburant Excellium, plans de déplacement d'entreprise dans deux filiales		• Généraliser la réalisation du bilan carbone® des projets • Définir des plans d'action pour réduire les émissions de CO₂ des ouvrages et des activités • Former à l'éco-conduite via un outil d'e-learning • Mettre en place plusieurs plans de déplacements d'entreprise

actions lancées en 2008
 actions en déploiement en 2008
 actions en phase de maturité (amélioration continue)

(*) par rapport aux objectifs 2008



Aéroport de Chypre : 400 arbres déplacés et replantés

Nos enjeux

Dans le cadre des négociations internationales sur le climat comme dans les conclusions du Grenelle de l'environnement, la construction apparaît comme un secteur où des marges de progrès rapides sont possibles. Sur le plan social, Bouygues Construction fait également face à des enjeux forts, en termes de développement de l'emploi local, d'insertion, de sécurité et de santé au travail.

Les réponses apportées par Bouygues Construction s'inscrivent, depuis 2007, dans la démarche de développement durable "Actitudes". Organisée autour de sept axes de progrès déclinés en 42 actions, elle constitue le socle commun de travail de toutes les filiales.

Une organisation relayée sur le terrain

La direction du développement durable, rattachée au président-directeur général, est en charge de piloter le déploiement en s'appuyant sur un comité composé de représentants des entités opérationnelles et des fonctions supports. Elle anime également un réseau d'une centaine de correspondants dans les filiales. Un pôle de compétences Construction durable, ainsi que des comités thématiques (diversité, achats), viennent compléter le dispositif.

Un important effort de formation

Le succès d'une telle démarche repose sur l'adhésion des salariés. Cela a conduit à un important effort de formation en 2008 : cycle de formation

Actitudes : 7 axes de progrès

- Établir une relation de confiance avec nos clients fondée sur l'écoute, la transparence et l'innovation
- Intégrer la prise en compte des risques dans la gestion quotidienne de l'entreprise
- Être leader dans nos métiers en matière de sécurité et de protection de la santé
- Développer les compétences de nos collaborateurs et favoriser l'égalité des chances
- Créer des relations équilibrées dans la durée avec nos partenaires, fournisseurs et sous-traitants
- Respecter l'environnement dans l'exercice de nos activités
- Participer à la vie économique et sociale des territoires où nous sommes implantés

pour les cent correspondants développement durable ; intégration du thème dans des formations management, ressources humaines, travaux et commerce ; initiation à la construction durable de près de 1 000 techniciens et de commerciaux.

Une démarche de progrès continu

Les filiales s'évaluent et fixent leurs objectifs de progrès sur les 42 actions de la démarche, en se basant sur un

référentiel qui précise les attendus à chaque niveau de déploiement (notation de 1 à 4). Cet exercice effectué chaque année permet de piloter et suivre l'avancement de la démarche.

Bouygues Construction s'est également dotée d'un outil de *reporting* extra-financier pour fiabiliser la collecte des données auprès d'un réseau d'une centaine de contributeurs. Fin 2008, l'entreprise a engagé un audit du déploiement de sa démarche conduit par Ernst & Young.

Un développement équilibré au service de nos clients

Forger une relation de confiance avec nos clients

La confiance de nos clients repose sur la garantie de qualité de nos produits et modes de production, soutenue par un système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement (81 % du chiffre d'affaires couvert par une triple certification en 2008).

Dans ce cadre, renforcer l'écoute de nos clients reste une priorité avec la systématisation des enquêtes de satisfaction et un recours accru à des organismes externes pour garantir une expression libre (exemple : 400 enquêtes confiées à Qualimétrie pour Bouygues Entreprises France-Europe en 2008).

Dans le domaine de l'éthique, 2008 a vu la nomination d'un responsable de ce sujet. Destinataire des alertes, il est



Sécurité : une politique de prévention ambitieuse

en charge d'impulser et de coordonner les actions des filiales sur l'éthique (diffusion du code d'éthique à tous les salariés, formation des managers sur les règles de la concurrence et la lutte contre la corruption).

Apporter des solutions innovantes

Bouygues Construction accompagne ses clients vers des solutions innovantes en matière de construction durable, en particulier dans ses activités de développement immobilier et de PPP (partenariat public-privé). Par exemple, le logiciel "Projection" conçu en interne : à travers une batterie de 120 questions, il dresse le profil d'un projet de logement, mesure sa capacité à obtenir la certification Habitat et Environnement et propose des éco-solutions.

Pour renforcer cette capacité de conseil, les équipes commerciales du groupe sont formées et pourront s'appuyer sur une base argumentaire très détaillée en 2009.

Renforcer la maîtrise des risques

En 2008, une méthode d'analyse des risques commune aux différentes structures a été formalisée. Elle vise à mieux identifier et hiérarchiser les risques en mesurant leurs impacts, la capacité de l'entreprise à les maîtriser et leur probabilité d'occurrence. Elle englobe la gestion des risques environnementaux et sociaux.

Impliquer nos fournisseurs et sous-traitants

Bouygues Construction a renforcé sa politique "achats responsables" en 2008, avec :

- la sensibilisation (Guide de l'acheteur responsable) et la formation de 50 % des acheteurs sur ce thème ;
- la constitution de catalogues d'éco-produits et d'éco-matériels ;
- le recours au commerce équitable (vêtements de travail) ;
- des partenariats avec les principaux

fournisseurs pour faire progresser les pratiques telles que la réduction des déchets à la source et leur recyclage (emballages, sols PVC, etc.).

Le déploiement d'une charte développement durable adressée aux fournisseurs et sous-traitants se poursuit. Près de 130 audits ont été réalisés en 2008 auprès des fournisseurs des pays émergents pour vérifier l'application de ces principes.

En outre, la plupart des filiales ont développé des partenariats avec leurs sous-traitants pour les mobiliser sur leurs démarches QSE : formations, rencontres, groupes de travail, enquêtes de satisfaction.

Un engagement social et citoyen

Être leader en matière de sécurité et de santé

La politique de prévention de Bouygues Construction passe par des démarches de formation, d'animation et de responsabilisation des collaborateurs. Elles s'inscrivent dans un système de management global de la sécurité, reconnu par la certification Ohsas 18001 qui couvre 82 % de l'activité de Bouygues Construction.

La mobilisation des salariés prend différentes formes :

- convention "Santé, sécurité, je m'engage" réunissant les 6 000 collaborateurs d'Île-de-France ;
- formation des compagnons validée par un "permis de construire" ;

- résultats sécurité dans le calcul de l'intéressement et dans la rémunération variable des managers.

Les efforts de prévention pour les intérimaires et personnels des sous-traitants sont également renforcés.

Cette politique préventive s'applique également à la santé. En 2008, Bouygues Entreprises France-Europe a instauré l'échauffement avant la prise de poste sur ses chantiers. Autres exemples : un *check-up* médical renforcé pour les populations nomades

de Bouygues Bâtiment International ; le paiement d'une journée de bilan santé tous les cinq ans pour les collaborateurs de Bouygues Bâtiment Ile-de-France.

Développer les compétences des collaborateurs

Avec 53 700 collaborateurs, Bouygues Construction a une politique d'embauche dynamique (4 127 embauches en 2008), privilégiant l'emploi local à travers des actions originales comme

T É M O I G N A G E

Sur le chantier du centre commercial d'Aubervilliers, Bouygues Bâtiment Ile-de-France s'est engagée à réserver 75 % des postes ouverts au recrutement local, dont 20 % à l'insertion.

Nous avons identifié avec l'entreprise un vivier de candidats intéressés par un emploi ou une formation. Une trentaine d'entre eux ont été sélectionnés, puis orientés vers le Greta pour une formation de trois mois. Ils intégreront ensuite l'entreprise pour un contrat de professionnalisation de neuf mois en CAP coffreur-bancheur.

En 2007, l'opération menée avec Bouygues Bâtiment Ile-de-France avait permis l'embauche de cinq jeunes en contrat à durée indéterminée. Sur le chantier d'Aubervilliers, l'objectif est fixé à quinze recrutements en alternance.

Grâce à ce dispositif, ces personnes sortent de situations difficiles : formées, elles intègrent le monde de l'entreprise et démarrent très souvent une vraie carrière professionnelle.

Xavier Billard,

chargé de mission Insertion pour la Plaine Commune, communauté d'agglomérations de huit communes de l'Est parisien



PERSONNES HANDICAPÉES
**Donnons une chance
 aux compétences et à la volonté.**

La variété des handicaps, au regard
 de la multiplicité des métiers d'ETDE,
 rend possible l'intégration de personnes
 handicapées dans l'entreprise.

unechancepourtous@etde.fr

Patrick, monteur
 réseaux,
 déficience
 auditive

UNE CHANCE
 POUR TOUS

le "Bus de l'emploi" allant à la rencontre des candidats potentiels dans des dizaines de communes. À l'international, l'entreprise favorise l'emploi de compagnons et de cadres locaux, comme à Cuba où elle assure un transfert de savoir-faire.

Pour développer les compétences des collaborateurs, Bouygues Construction

consacre près de 5 % de sa masse salariale à la formation en France (37 millions d'euros en 2007). Les cursus managériaux et métiers s'organisent désormais autour de l'université Bouygues Construction, créée en 2008. L'Ordre des Compagnons du Minorange – reproduit en Suisse, au Maroc, à Hong-Kong et à Cuba – reste un excellent vecteur de progression.

Encourager la diversité

Un responsable de la diversité a été nommé en 2008. Plusieurs initiatives à noter : des audits "diversité" conduits dans trois filiales, la signature de la charte de la diversité dans six autres et l'élargissement aux opérationnels de la formation "Égalité des chances" pour lutter contre la discrimination (140 personnes formées).

Concernant l'égalité professionnelle hommes/femmes (les femmes représentent en France 18 % des cadres pour 15 % de l'effectif), treize accords ont été signés avec les partenaires sociaux en 2008 et Quille a été la première entreprise du BTP à obtenir le label égalité homme/femme de l'Afnor.

Par ailleurs, l'intégration des personnes handicapées (547 présentes dans les filiales françaises) reste une priorité avec trois nouveaux accords en 2008 et des approches innovantes, comme celle d'ETDE qui a créé, avec l'Afap, une formation de dessinateur électricité pour des adultes handicapés qui intégreront ensuite l'entreprise.

Quant à l'emploi des seniors, une plateforme de travail commune pour le groupe Bouygues Construction est en préparation pour 2009.

Participer à la vie économique et sociale des territoires

Bouygues Construction prend une part active à la vie économique et sociale des territoires où elle est implantée, en orientant ses actions vers l'insertion, l'éducation et la santé. Cette implication prend diverses formes : convention avec l'EPIDE (ministère de la Défense)

pour l'insertion de jeunes en échec scolaire, programme "Passerelle pour l'emploi" en **Île-de-France** pour aider des personnes en difficulté à trouver un emploi, partenariat d'ETDE avec le Comité national des régies de quartiers (130 associations) pour leur confier des prestations.

À l'international, des actions de solidarité se mettent en place : construction d'écoles en Thaïlande et au Cameroun ; après le passage de deux ouragans dévastateurs en 2008, partenariat avec Care France pour la construction et la réhabilitation de 5 000 maisons à Cuba sur deux ans ; départ en congés solidaires de collaborateurs avec Planète Urgence.

À travers ses filiales, Bouygues Construction soutient 263 associations et collabore avec plus de 208 structures d'insertion.

Innover pour protéger l'environnement

Intégrer l'environnement dans la conception des ouvrages

Face aux défis du changement climatique et au renchérissement de l'énergie, Bouygues Construction propose à ses clients des solutions pour

T É M O I G N A G E

“Adelac, la société concessionnaire de l'autoroute A41 dont Bouygues Construction est actionnaire, nous a contactés pour les assister sur les aspects environnementaux du projet. Nous avons réalisé un audit et défini une série d'actions à mettre en œuvre. Nous avons identifié les points de vigilance en termes de protection de la biodiversité et apporté notre expertise sur les aménagements à réaliser. Des réunions de sensibilisation des collaborateurs et des sous-traitants ont été organisées. L'opération Objectif Air Pur, qui consiste à contrôler le réglage des moteurs des voitures pour réduire leurs émissions de CO₂, a également permis de sensibiliser les automobilistes de la région. La relation de confiance qui s'est nouée devrait faciliter de futures collaborations !”

Charles Magnier,

directeur général de Prioriterre,
 organisation non-gouvernementale œuvrant
 à la préservation des ressources naturelles et du climat



Futur siège d'ETDE, bâtiment basse consommation

améliorer la performance énergétique des bâtiments et limiter les impacts des ouvrages sur l'environnement.

Ainsi, la Construction durable se place en tête des dépenses de recherche et développement de l'entreprise (un tiers du budget 2008). Les principaux sujets portent sur la performance énergétique des bâtiments (neufs et anciens), la valorisation du coût global, l'engagement de consommations (à partir de simulations thermodynamiques), les éco-quartiers, etc.

Un pôle de compétences Construction durable a été créé en 2008 pour piloter ces travaux de recherche et assurer le partage de connaissance. Il s'appuie sur un réseau d'une vingtaine d'experts internes et des partenaires externes (Ademe, CSTB, architectes, bureaux d'études, industriels, etc.). Un obser-

vatoire international de la construction durable a également été créé pour assurer une veille permanente. À travers sa filiale Elan, Bouygues Construction offre une expertise pointue d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur les démarches HQE⁽¹⁾.

Bâtiments basse consommation

Bouygues Construction travaille sur plusieurs bâtiments basse consommation ou à énergie positive.

Norpac construit l'un des premiers bâtiments de bureaux à énergie positive en France pour les Archives départementales du Nord. Les futurs sièges d'ETDE à Montigny, de Norpac à Lille, de l'Ademe à Angers, en cours de réalisation, visent le label BBC (Bâtiment Basse Consommation – 50 kWh/m²/an).

(1) Haute Qualité Environnementale

Autre volet d'action : la rénovation. À raison du renouvellement de 1 % par an du parc immobilier, la réponse aux enjeux climatiques passe par une amélioration drastique de la performance énergétique des bâtiments existants. C'est ce que réalise Bouygues Construction pour l'ancienne Tour Axa à La Défense, qui constitue le plus gros chantier de rénovation certifié HQE⁽¹⁾ en France.

En 2008, Bouygues Construction a pris en commande 141 bâtiments sous labellisation ou certification environnementale, soit 37 % de la prise de commande bâtiment.

Préservation de la biodiversité

Sur les grands projets d'infrastructures, une attention particulière est portée à la préservation des écosystèmes. Ainsi, sur l'autoroute A41 qui relie Genève à Annecy, Bouygues Construction a créé une zone humide compensatoire et réalisé un viaduc pour préserver l'habitat de l'écrevisse à pieds blancs. Elle étudie l'implantation de ruches le long du tracé.

Réduire les impacts environnementaux des chantiers

Dans la réalisation des chantiers, Bouygues Construction développe une politique de prévention fondée sur un système de management environnemental certifié Iso 14001 (sur 82 % de l'activité). En 2008, tout le périmètre de Bouygues Bâtiment International a obtenu cette certification.

Des standards environnementaux chantiers, portant notamment sur la

gestion des déchets, des consommations d'énergie et d'eau, la préservation des éco-systèmes, la réduction des nuisances aux riverains ont été formalisés. Un label interne "chantier bleu" (en Europe), portant sur les productions propre et sous-traitée, vient récompenser les chantiers performants sur le plan de l'environnement, de la sécurité et de la qualité.

Les collaborateurs de l'entreprise et des sous-traitants sont également sensibilisés aux éco-gestes (guides environnement, formations).

Diminuer les émissions de CO₂

Bouygues Construction développe une stratégie de réduction de ses émissions de CO₂. Pour ce faire, il a acquis une expertise en matière de bilan

carbone[®], avec une soixantaine de collaborateurs formés à la méthode de l'Ademe et la réalisation d'une quarantaine de bilans carbone[®] de bâtiments et d'ouvrages d'art.

En collaboration avec l'Ademe et Carbone 4, l'entreprise a conçu CarbonEco[®], un outil de calcul adapté aux métiers de la construction qui permet de valoriser des éco-variantes (pour la composante CO₂). Cet outil sera déployé en 2009 sur l'ensemble des projets dès la phase commerciale.

D'ores et déjà, des actions de réduction sont engagées sur deux principaux axes : la conception de bâtiments moins énergivores et la mobilité (véhicules d'entreprise moins émetteurs, formation à l'éco-conduite, plans de déplacement d'entreprise).

Perspectives 2009

Pour faire face à la crise économique mondiale qui affecte ses marchés, Bouygues Construction peut compter sur :

- une activité acquise au 31 décembre 2008 pour 2009 de 6,9 milliards d'euros, couvrant 74 % de l'activité prévisionnelle, et qui apporte une visibilité plutôt rassurante pour l'année à venir ;
- un carnet à long terme (au-delà de 5 ans) en progression, qui atteint 1,4 milliard d'euros au 31 décembre 2008 ;
- une stratégie internationale opportuniste qui permet à Bouygues Construction de se positionner sur des marchés moins affectés par la crise, en particulier dans les pays producteurs de matières premières énergétiques ;
- une structure financière solide, forte d'une trésorerie nette de 2,6 milliards d'euros.

Un leader de la promotion

Adaptation aux nouvelles conditions du marché. Confiance pour l'avenir.



Bâtiments Basse Consommation (BBC) à Bordeaux

Faits marquants

Logement

- Chiffre d'affaires record à 1,7 Md€ en France (+ 19 %).
- Progression de la part de marché.

Immobilier d'entreprise

- Progression importante du chiffre d'affaires (x 2,2).
- Réservations de 186 000 m².
- Ventes d'Eqwater à Issy-les-Moulineaux, CGG Veritas à Massy, Woodpark à Toulouse, Saint-Priest à Lyon, Euralille 2 à Lille.

- Livraison du siège de Schneider-Electric (Rueil-Malmaison), de Spazio pour Total (Nanterre) et de Woodstock (Saint-Priest).

Développement durable

- 18 599 logements certifiés ou en cours de certification Habitat et Environnement.
- 400 000 m² d'immeubles de bureaux HQE® en cours de réalisation.
- Lancement du GIE "Enjeu Énergie Positive".

Chiffre d'affaires 2008

2 924 M€

(+ 41 %)

Marge opérationnelle courante

8,4 %

(- 1,7 point)

Résultat net part du Groupe

105 M€

(- 15 %)

Collaborateurs

1 610

Chiffre d'affaires 2009 (objectif)

2 700 M€

(- 8 %)

Leader de la promotion immobilière

Bouygues Immobilier intervient dans tous les domaines de la promotion immobilière : logements, résidences-services, bureaux, commerces et parcs commerciaux. La société conçoit, réalise et commercialise des programmes de qualité pour ses clients, entreprises et particuliers.

Ses missions couvrent la recherche et l'achat du foncier, la conception de programmes en liaison avec les architectes et les bureaux d'études et le suivi technique, administratif et financier de l'opération.

Bouygues Immobilier réalise ensuite les projets en tant que maître d'ouvrage et assure parallèlement la commercialisation auprès de particuliers, d'entreprises ou d'investisseurs.

Bouygues Immobilier développe de grands projets urbains et fait appel à de grands noms de l'architecture pour ses projets. Christian de Portzamparc, Jean-Michel Wilmotte et Architectonica ont, à ce titre, été retenus pour la réalisation du quartier d'affaires Seine Ouest à Issy-les-Moulineaux.

Sur un marché en net repli (- 38 % en logement en volume, - 55 % en immobilier d'entreprise en valeur), Bouygues Immobilier conforte sa position de leader et s'adapte aux nouvelles conditions du marché.

Les réservations de l'exercice (logement et immobilier d'entreprise) atteignent 1 985 millions d'euros, dont :

- 8 015 logements (- 30 %) pour 1 310 millions d'euros ;
- 186 000 m² d'immobilier d'entreprise pour 675 millions d'euros.

Calculé à l'avancement des travaux,

le chiffre d'affaires pour l'année 2008 comptabilise la réalisation des commandes enregistrées en 2006 et 2007 qui ont connu une très forte croissance. Le chiffre d'affaires 2008 s'élève donc à 2 924 millions d'euros, en hausse de 41 % par rapport à l'exercice précédent.

Le carnet de commandes (*backlog*) s'élève à 3 212 millions d'euros. Il représente treize mois d'activité.

Le résultat opérationnel courant est de 247 millions d'euros. Il représente 8,4 % du chiffre d'affaires.

Le résultat net part du Groupe s'élève à 105 millions d'euros, en recul de 15 % par rapport à l'année précédente.

Le montant des capitaux propres est de 479 millions d'euros. Bouygues Immobilier affiche une situation de trésorerie équilibrée de 2 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Logement France : progression de la part de marché

En 2008, sous l'effet conjugué de la crise financière, bancaire et économique qui affecte la confiance des ménages, une part importante de la demande n'a pu s'exprimer.

L'activité logement en France représente 60 % du chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier. Sur un marché qui a enregistré une baisse de 38 % (79 400 réservations), la société a surperformé grâce à son positionnement cœur de marché, à la diversification de ses canaux de distribution, à une forte progression de ses ventes en bloc et à une politique commerciale très dynamique. L'entreprise a donc augmenté ses parts de marché (+ 1 point) tout en subissant une baisse de 30 % du nombre de ses réservations.

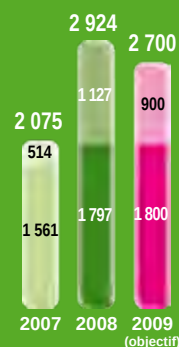
Face à une conjoncture que l'on peut prévoir difficile au moins jusqu'en 2010, Bouygues Immobilier a mis en place un plan global d'adaptation.

Des mesures, visant à mieux adapter son offre de logement à la demande solvable et à minimiser les risques d'achetés invendus, ont tout d'abord été prises avec :

- l'élaboration d'une offre plus compétitive par la conception et la commercialisation de logements plus compacts et moins coûteux, tout en maintenant un haut niveau de qualité ;

Chiffre d'affaires en millions d'euros

■ Immobilier d'entreprise et divers
■ Logement

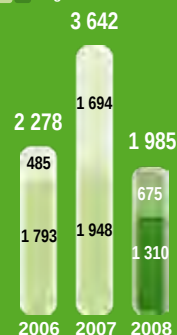


Logement Réservations en unités



Réservations en millions d'euros

■ Immobilier d'entreprise et divers
■ Logement



Résultat net en millions d'euros



Logement Réservations en unités par zone géographique



Immobilier d'entreprise et divers en milliers de m²



Bilan résumé au 31 décembre

ACTIF (en millions d'euros)	2007	2008
• Immobilisations corporelles et incorporelles	15	16
• Goodwill	-	-
• Actifs financiers et impôts non courants	52	48
ACTIF NON COURANT	67	64
• Actifs courants	2 048	2 082
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	233	155
• Instruments financiers (liés à l'endettement)	-	-
ACTIF COURANT	2 281	2 237
TOTAL ACTIF	2 348	2 301
PASSIF (en millions d'euros)	2007	2008
• Capitaux propres (part du Groupe)	381	472
• Intérêts minoritaires	3	7
CAPITAUX PROPRES	384	479
• Dettes financières long terme	116	61
• Provisions non courantes	86	78
• Autres passifs non courants	3	2
PASSIF NON COURANT	205	141
• Dettes financières (part à - 1 an)	117	77
• Passifs courants	1 640	1 589
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	2	15
• Instruments financiers (liés à l'endettement)	-	-
PASSIF COURANT	1 759	1 681
TOTAL PASSIF	2 348	2 301
Trésorerie financière nette	(2)	2

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2007	2008
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 075	2 924
• Dotations nettes aux amortissements	(4)	(6)
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(38)	(86)
• Autres produits et charges	(1 823)	(2 585)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	210	247
• Autres produits et charges opérationnels	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	210	247
• Coût de l'endettement financier net	(10)	(17)
• Autres produits et charges financiers	(12)	(30)
• Charge d'impôt	(60)	(89)
• Quote-part du résultat net des entités associées	-	-
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	128	111
• Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	-	-
RÉSULTAT NET TOTAL	128	111
• Part des intérêts minoritaires	(4)	(6)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)	124	105





Projet Rue du Hâ (logements) à Bordeaux

- la diversification des circuits de distribution et l'augmentation des ventes en bloc ;
- l'abandon d'opérations en projet ne correspondant plus au marché actuel ;
- l'écoulement des achevés invendus par des mesures commerciales spécifiques. À la fin de l'année 2008, le nombre de logements achevés invendus en France n'était pas significatif.

Un programme de réduction des dépenses de fonctionnement a, par ailleurs, été amorcé avec pour objectif de conserver la compétitivité de Bouygues Immobilier, en ajustant notamment les effectifs en fonction de l'activité, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

Dans un tel contexte, la qualité et la satisfaction des clients sont plus que jamais un impératif. C'est pourquoi Bouygues Immobilier, certifié Iso 9001 depuis 1996, a souhaité mettre en place un dispositif d'enquêtes de satisfaction désormais plus régulières et à plus grande échelle, permettant aux équipes opérationnelles de réagir rapidement.

Par ailleurs, un travail de segmentation prospects et clients a permis d'identifier six segments de clients, répartis entre les deux grandes familles que constituent les occupants et les investisseurs. Des parcours clients adaptés, ainsi qu'une offre de produits et de services différenciés, ont ainsi pu être élaborés.

L'Île-de-France

L'Île-de-France concentre de façon aiguë les caractéristiques du marché : importance des besoins, rareté du foncier et concentration des promoteurs. Le niveau élevé atteint par les prix en Île-de-France accentue le problème de désolubilisation des clients. Les réservations de Bouygues Immobilier en Île-de-France ont donc diminué en 2008 et s'élèvent à 1 581 logements.

Malgré ce contexte difficile, Bouygues Immobilier a connu plusieurs succès commerciaux en Île-de-France avec :

- Capitale 180 à Suresnes : 72 % des 61 logements ont été réservés en quatre mois ;
- Cap Capitale à Châtillon : 80 % des 75 logements ont été réservés en trois mois et demi ;
- au Blanc-Mesnil, le programme Opportunia, première opération entrée de gamme à petits prix proposant des logements compacts pour moins de 200 000 euros, a remporté un succès important. La moitié des 101 logements du programme ont été réservés sur le dernier trimestre 2008.

De nombreuses livraisons ont été réalisées dans l'est et le sud de la région parisienne avec vingt-quatre opérations, représentant 1 338 logements.

Province

En région, le marché est particulièrement peu concentré et les trois premiers promoteurs ne représentent qu'un quart du marché.

Sur ce marché, Bouygues Immobilier continue d'améliorer ses positions en gagnant plus de deux points de parts de marché en 2008 à 9,4 % à partir de ses 31 implantations.

Dans le même temps, Bouygues Immobilier conclut l'acquisition du promoteur toulousain Urbis, acteur reconnu sur le marché de l'investissement locatif en résidentiel sur le Sud-Ouest. Celle-ci permet à Bouygues Immobilier de renforcer ses positions dans la région.

Cette année, plusieurs programmes ont été primés par la Fédération des promoteurs constructeurs (FPC) qui récompense les meilleures réalisations neuves en France en fonction de critères exigeants de savoir-faire, d'esthétique architecturale, de qualité de vie et d'innovation dans la construction. Le Carré Barrio à Toulouse, L'Atria à Bordeaux et Kanopé à Nantes ont tous trois reçu des prix régionaux. Deux autres programmes, Rive d'Ô à Besançon et Campagne Elisabeth à La Valette du Var, se sont vus décerner des Pyramides de vermeil.

En 2008, la commercialisation de plusieurs programmes importants a été lancée avec succès, dont :

- à Rouen, le Cours Saint-Gervais (173 logements) ;
- à Calas, en Provence, le Domaine des Pradelles (285 logements) ;
- à Lille, Carré Royal (105 logements).

Maisons Elîka

Maisons Elîka propose une offre de logements de qualité à petits prix desti-

nés à des ménages gagnant deux fois le Smic. Les maisons, conçues dans un esprit village, vont du 3 au 5 pièces et sont présentées à des prix particulièrement attractifs.

À Beaucaire, les travaux de 30 maisons sont lancés et les premières livraisons sont prévues au printemps 2009.

À Dreux, une opération de 30 maisons a été lancée en zone Anru (Agence nationale pour la rénovation urbaine) bénéficiant d'une T.V.A. à 5,5 %. Les maisons ont donc pu être proposées à moins de 130 000 euros. Grâce au système du Pass Foncier, dispositif proposé par l'État permettant de dissocier l'acquisition du logement de celle du terrain, le prix de la maison descend à 105 000 euros.

Plusieurs opérations sont actuellement en cours de développement, notamment à :

- Dammarie-lès-Lys (16 maisons) ;
- Bourg-les-Valence (40 maisons) ;
- Saint-Dizier (37 maisons).

L'activité Résidences et Services

Bouygues Immobilier conçoit et construit plusieurs types de résidences :

- Ehpad (Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) ;
- maisons d'accueil ou foyers d'accueil pour personnes handicapées ;
- résidences pour étudiants ;

- résidences hôtelières d'affaires ;
- résidences de tourisme.

Ces produits spécifiques, situés partout en France, sont conçus en partenariat avec des professionnels et des gestionnaires reconnus dans leur secteur (Medica France, Réside Études, Citéa, Pierre et Vacances, etc.).

Les travaux d'un Ehpad de 87 chambres ont été lancés en 2008 à Saint-Cloud. Sa livraison est prévue fin 2009.

L'année 2008 a par ailleurs été marquée par la livraison de deux résidences étudiantes :

- à Douai, le Lauréat (80 logements) ;
- à Vincennes, les Académies (174 chambres).

Immobilier d'entreprise et commercial en France : un développement prudent et maîtrisé

L'immobilier d'entreprise en France représente 34 % du chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier. En 2008, le marché de l'investissement en immobilier d'entreprise a lui aussi fortement chuté (- 55 % en valeur). Une partie des investisseurs s'est retirée du marché et les taux de rendement ont fortement augmenté avec, pour conséquence, une chute des prix. Les réservations de Bouygues Immobilier ont donc diminué, après une année record en 2007.

Mais, si la crise n'épargne pas l'immobilier d'entreprise, l'intense activité commerciale des années 2006 et 2007 a permis à Bouygues Immobilier d'enregistrer des réservations records. Celles-ci ont assuré un chiffre d'affaires en 2008 de 998 millions d'euros, qui a plus que doublé.

En outre, de nouvelles ventes importantes ont été conclues en 2008 comme celles des immeubles Ewater à Issy-les-Moulineaux (16 000 m²), de CGG Veritas à Massy (14 600 m²) et Euralille 2 à Lille (9 900 m²).

L'activité de Bouygues Immobilier pour les deux prochaines années est donc largement assurée avec de nombreux programmes en cours de réalisation.

Des livraisons importantes ont déjà eu lieu en 2008 :

- Triam, siège de Schneider Electric, à Rueil-Malmaison (35 000 m²) ;
- l'immeuble Spazio à Nanterre (36 000 m²) qui accueille à présent les équipes du groupe Total ;
- Woodstock, une opération de 14 bâtiments de bureaux (35 000 m²) implantée sur le parc technologique de Lyon/Saint-Priest, a été inaugurée mi-septembre.

D'autres livraisons interviendront en 2009 :

- le Technopole Bouygues Telecom (60 000 m²) accueillera à Meudon les équipes informatiques et réseau de Bouygues Telecom ;
 - l'immeuble Spallis, à Saint-Denis (39 000 m²), dont la livraison est prévue courant 2009 ;
 - les premières livraisons du quartier d'affaires Seine Ouest à Issy-les-Moulineaux auront lieu avec celle d'Eos Generali (46 000 m²), futur siège de Microsoft France, prévue pour le printemps 2009, et celle de Galeo (7 330 m²), futur siège de Bouygues Immobilier, en juin 2009 ;
 - Axiome, un immeuble de 10 350 m², situé à proximité de la gare de Rennes.
- En 2010, les livraisons prévues sont :
- le siège de la Banque Postale (22 000 m²) dans le sixième arrondissement de Paris ;
 - la Tour Mozart (45 500 m²), futur immeuble de Bouygues Telecom, certifié NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE® (Haute Qualité



EOS Generali à Issy-les-Moulineaux



Parc commercial Porte Sud à Orange

Environnementale), les lames nord et sud de cette tour, Farman (27 000 m²) et Eqwater (16 500 m²), à Issy-les-Moulineaux ;

- l'immeuble Solaris (7 581 m²) à Lyon ;
- l'Irisium à Lille (9 900 m²), premier immeuble certifié NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE® de la région Nord Pas-de-Calais ;
- les travaux de déconstruction et de terrassement pour la réalisation du premier Green Office® à Meudon, premier immeuble tertiaire à énergie positive, ont, quant à eux, été entamés fin 2008.

Pour les développements à venir, la

société maintient une stratégie prudente en privilégiant les opérations sans risque pour des utilisateurs identifiés, tels qu'un deuxième immeuble de 30 000 m² pour Total à Nanterre, ou des investisseurs désignés, comme Sogecap pour la tour D2 d'une surface de 55 000 m² à La Défense.

Par ailleurs, toutes les opérations de Bouygues Immobilier en Île-de-France – hors immeubles de grande hauteur – seront conçues en BBC (Bâtiment Basse Consommation), anticipant ainsi les exigences du Grenelle de l'environnement. En effet, le label BBC certifie les immeubles dont la consommation est inférieure d'environ 65 % par rapport à la Réglementation thermique 2005, soit 50 kWh/m²/an.

Parcs commerciaux : lancement du parc commercial d'Orange

En 2008, les autorisations du parc commercial de la ville d'Orange sont devenues définitives. D'une surface de 30 000 m², sa construction débutera au premier trimestre 2009 pour une ouverture prévue début 2010. Organisé autour d'une place centrale, le projet est déjà commercialisé à 80 % auprès d'une quarantaine d'enseignes qui viendront renforcer l'attractivité commerciale de la ville en appuyant sur la qualité d'accueil et le confort d'achat.

Il sera recouvert d'une toiture en panneaux photovoltaïques de 22 000 m² dont l'énergie émise, revendue à EDF, équivaut aux besoins en électricité de 5 000 habitants.

Bouygues Immobilier en Europe

La crise financière et économique affecte l'ensemble des marchés immobiliers européens dans lesquels Bouygues Immobilier est implanté. La part de l'Europe représente 6 % du chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier.

Dans l'ensemble des filiales, la priorité est donnée à la réalisation et la cession des opérations en cours. Le développement est conduit avec prudence, privilégiant la pré-commercialisation ou le

montage pour le compte de tiers. Les effectifs doivent là aussi être adaptés à l'activité opérationnelle de façon à pouvoir rester compétitif.

En Espagne, Bouygues Inmobiliaria, qui représente 3 % du chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier, recentre son activité sur l'immobilier commercial et l'immobilier d'entreprise.

À Madrid, sur le parc d'affaires Cristalia, Cristalia 1 (12 000 m²) a été livré et Cristalia 4 (11 000 m²) est en cours de production. Sa livraison est prévue pour 2009. Le dernier immeuble, Cristalia 4B (11 000 m²), a été vendu à Deka concluant une opération réalisée sur six ans représentant au total 100 000 m².

L'année 2008 a également été marquée par la vente d'un parc commercial de 21 602 m² à Generali à Oleiros, près de la Corogne.

Au Portugal, Bouygues Imobiliária poursuit son développement dans les

activités de commerce et de bureaux.

S'agissant du commerce, l'année 2008 a été marquée par la vente d'un *retail park* de 12 000 m² à Portimão. La livraison est prévue pour le début de l'année 2009.

Trois autres centres commerciaux sont en cours de développement à Braga, Portimão et Guimarães pour une surface totale de 125 000 m². Celui de Portimão a été vendu à Generali et Klepierre. Les travaux commenceront en 2009. Ceux de Guimarães sont en cours. La livraison est prévue à la fin de l'année 2009.

En immobilier d'entreprise, les deux immeubles Espace et Explorer, respectivement de 10 000 m² et 5 000 m², à Lisbonne, ont été vendus à Pramerica.

En Allemagne, l'année 2008 a été marquée par la vente de l'immeuble de bureaux Main Triangle (26 000 m²) à Francfort, qui clôture l'activité de cette filiale.



Parc commercial au Portugal



En Belgique, Bouygues Immobilier Belgium poursuit son développement en résidentiel et immobilier commercial.

En 2008, Bouygues Immobilier Belgium a lancé six opérations parmi lesquelles West Point, dans le quartier de Molenbeek à Bruxelles, qui a connu un franc succès avec 95 logements réservés sur 107 en quatre mois.

Parallèlement, une opération mixte tertiaire/logements est en cours de production avec 5 400 m² de bureaux et une concession pour le constructeur automobile Fiat, ainsi que 25 studios.

Bouygues Immobilier poursuit son activité **en Pologne** avec trois program-

mes de logements en cours de production à Varsovie. Dans cette même ville, les 30 maisons de la Villa Moderne ont été livrées et les 107 logements de la Villa Concorde, tous vendus, le seront en 2009.

Reconnu comme un acteur référent sur le marché polonais, Bouygues Immobilier Polska s'est vu décerner trois récompenses pour son activité logement, dans le cadre d'un concours organisé annuellement à l'initiative de Murator Expo : deux premières places dans les catégories Fiabilité et Attractivité de l'offre, et une deuxième position dans la catégorie Qualité du service client.

Recherche et développement

L'innovation en 2008 a essentiellement porté sur le développement durable et la recherche d'économies d'énergie.

Bouygues Immobilier a pris l'initiative de la création d'un GIE, "Enjeu Énergie Positive", réunissant sept partenaires et visant à améliorer la performance énergétique des immeubles à énergie positive en phase d'exploitation et à augmenter leur capacité à produire de l'énergie renouvelable. L'objectif de ce GIE est de développer les synergies entre les différents acteurs industriels en vue de rendre l'énergie positive plus accessible.

La réhabilitation thermique des immeubles de bureaux est un des axes majeurs en termes d'innovation pour Bouygues Immobilier. Une offre de réhabilitation thermique des immeubles tertiaires a donc été mise au point, anticipant ainsi les exigences du Grenelle de l'environnement, et le bilan énergétique d'un parc d'immeubles a été réalisé.

La certification Habitat et Environnement étant désormais déployée sur l'ensemble des programmes de logements en France, il s'agit à présent de la valoriser auprès des clients et de les sensibiliser aux bonnes pratiques environnementales. Bouygues Immobilier travaille, avec le concours du e-lab, structure de recherche de Bouygues SA, à la réalisation d'un outil de simulation permettant aux acquéreurs de chiffrer les économies d'énergie réalisées.

Risques opérationnels

Bouygues Immobilier a élaboré une cartographie visant à améliorer la gestion des risques. Réalisée annuellement, elle permet une meilleure adéquation entre les moyens de contrôle mis en place et les risques encourus.

Cette démarche s'accompagne de :

- la mise à jour régulière des procédures diffusées à l'ensemble des collaborateurs ;
- du déploiement dans les deux ans à venir d'un processus d'évaluation du système de contrôle interne ;

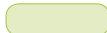
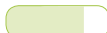
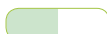
- de la réalisation régulière de missions d'audit interne.

Toutes ces actions s'inscrivent dans le cadre du projet de contrôle interne initié par le groupe Bouygues et des recommandations de l'AMF (autorité des marchés financiers).

Face à la conjoncture actuelle et aux difficultés du marché, Bouygues Immobilier a durci ses règles prudentielles. En particulier, la société a renforcé ses exigences sur le niveau de commercialisation nécessaire au lancement des opérations. Pour lancer les travaux d'un programme, 40 % des réservations doivent être acquises.

Dans les processus et procédures mis en place, Bouygues Immobilier a systématisé les procédures relatives à la gestion des risques opérationnels (constructibilité, pollution, amiante, risques aux avoisinants, problèmes géotechniques, plannings, etc.).



	Ambition	Chiffres clés 2008	Actions	Avancement*	Objectifs 2009
Défis économiques et commerciaux	Proposer aux clients, sans surcoût, des logements respectueux de l'environnement	100 % des permis de construire Logement déposés en 2008 ont fait l'objet d'une démarche de certification Habitat et Environnement (H&E)	- Généralisation de la démarche H&E à l'ensemble des programmes de logements en France depuis le 1^{er} juillet 2007 - Signature d'un contrat de partenariat avec GrDF pour favoriser l'équipement des logements en solutions performantes de chauffage au gaz naturel - Tests en Île-de-France avec Voltalis pour équiper des logements de système de modulation d'énergie		- Poursuivre la démarche de certification H&E - Participer, avec le Cerqual et Certivéa, à l'élaboration de référentiels de certification pour les foyers d'accueil médicalisés et les établissements pour personnes âgées - Mettre en œuvre le contrat de partenariat avec GrDF pour favoriser l'équipement des logements en solutions performantes de chauffage au gaz naturel
		1 534 enquêtes clients réalisées au quatrième trimestre 2008	- Mise en place d'un système de mesure de la satisfaction des clients à chaque étape de la vie du projet (logements) - Mise en place d'un nouveau processus d'accompagnement des clients, de la réservation à la livraison, différencié par type de clients (investisseur ou occupant) - Mise en place d'une nouvelle organisation Qualité visant à renforcer la responsabilisation des opérationnels		- Poursuivre la mesure de satisfaction client à chaque étape de la vie du projet (logements) - Poursuivre le déploiement du processus d'accompagnement du client, de la réservation à la livraison
	Sensibiliser l'ensemble des partenaires à la construction durable et contribuer à la création de quartiers durables	2 150 logements prévus dans l'éco-quartier de Berge du Lac à Bordeaux	- Réalisation d'une enquête TNS Sofres pour mesurer les attentes des Franciliens en matière de développement durable - Collaboration avec le CSTB, pour définir les grandes lignes de la normalisation dans le domaine de "l'énergie positive"		- Lancer la commercialisation de la 1^{re} tranche du projet d'éco-quartier de Berge du Lac - Poursuivre la collaboration avec le CSTB dans le domaine de "l'énergie positive"
Défis sociaux	Développer les logements sociaux	2 138 logements vendus à des opérateurs sociaux	- Vente de logements locatifs aux opérateurs sociaux, ainsi qu'à la Foncière Logement - Poursuite de la mise en œuvre de la gamme Maisons Elîka		- Poursuivre la vente de logements locatifs aux opérateurs sociaux, ainsi qu'à la Foncière Logement - Livrer les premiers programmes de Maisons Elîka
	Étendre les bonnes pratiques aux partenaires fournisseurs	270 fournisseurs sensibilisés à la politique RSE de Bouygues Immobilier 1 000 produits référencés avec analyse environnementale (ACV)	- Poursuite de l'intégration d'exigences environnementales et sociales dans les contrats avec les fournisseurs - Initialisation d'une démarche d'évaluation des fournisseurs sur des critères RSE (responsabilité sociétale des entreprises) - Mise en place du catalogue Produits V1 avec ACV		- Poursuivre l'intégration d'exigences environnementales et sociales dans les contrats - Déployer la démarche d'évaluation des fournisseurs sur des critères RSE avec Ecovadis. Treize fournisseurs seront évalués en 2009 - Éditer de nouvelles versions du catalogue Produits avec ACV (mise à jour, ajout des nouveaux produits référencés)
	Favoriser la diversité au sein de l'entreprise : non discrimination et égalité des chances	47 % de femmes dans l'effectif total 40 % des nouveaux embauchés parrainés 90 collaborateurs sensibilisés à la politique "Handicap et nous"	- Signature d'un accord d'entreprise prenant en charge la totalité du congé de paternité 29 nouveaux contrats en alternance lancés en 2008 pour favoriser l'emploi des jeunes - Mise en place d'un système de parrainage des nouveaux embauchés par les seniors - Réalisation d'un diagnostic Handicapés dans l'entreprise - Initialisation de "Handicap et nous", une démarche de sensibilisation des collaborateurs		- Lancer la négociation, avec les partenaires sociaux, d'un accord d'entreprise sur le thème de la diversité, et notamment l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, les seniors, ainsi que les personnes handicapées - Développer le recours à la sous-traitance auprès d'entreprises aidées (EA/Esat) - Poursuivre la démarche "Handicap et nous"

 actions lancées en 2008

 actions en déploiement en 2008

 actions en phase de maturité (amélioration continue)

(*) par rapport aux objectifs 2008

	Ambition	Chiffres clés 2008	Actions	Avancement*	Objectifs 2009
Défis sociaux	Motiver et former les collaborateurs	• 3,2 % de la masse salariale consacrée à la formation • 33 521 heures de formation dispensées	• 80 % des managers ont suivi une formation "Respect et performance" en 2008 • 23 % de l'ensemble des actions de formation ont été dédiés aux cursus métiers • L'intégration et la formation des nouveaux collaborateurs ont représenté 25 % des actions de formation		• Poursuivre l'effort de formation au service de la stratégie opérationnelle • Développer l'école de formation interne
	Mener une politique de mécénat active dans le domaine de l'architecture et de la culture	• 3 colloques organisés dans le cadre de l'Observatoire de la Ville • 786 000 € consacrés à des actions de mécénat	• Poursuite des travaux de l'Observatoire de la Ville dont le colloque <i>"Peut-on faire du développement durable un levier d'attractivité pour la région Capitale ?"</i> • Poursuite du partenariat fondateur de la Cité de l'architecture et du patrimoine à Paris • Mécénat pour : Ateliers de Montrouge, Arc en Rêves, festival de Saint-Denis • Consultation des jeunes architectes talentueux sélectionnés par le ministère de la Culture dans le cadre des Najap • Participation à la création du master Ensam & ESTP dédié à la l'habitat et la construction durable		• Poursuivre les travaux de l'Observatoire de la Ville • Créer une fondation Bouygues Immobilier dédiée à l'architecture et au développement durable • Poursuivre le parrainage de jeunes architectes (Najap) et autres opérations de mécénat pour la culture • Ensam & ESTP : proposer des stages, effectuer des vacations
Défis environnementaux	Concevoir, commercialiser et réaliser des programmes respectueux de l'environnement	• 18 599 logements certifiés ou en cours de certification Habitat et Environnement (H&E) • 400 000 m² de bureaux certifiés ou en cours de certification HQE® • 62 kWh/m²/an : niveau de consommation prévu pour le Green Office® Meudon	• Tous les logements dont le permis de construire a été déposé après le 1^{er} juillet 2007 font l'objet d'une demande de certification H&E • Certification depuis 2007 des grands projets d'immobilier d'entreprise NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE® • Création de la marque Green Office® pour le développement des bâtiments à énergie positive • Lancement des travaux de déconstruction du bâtiment existant sur le site du premier Green Office® à Meudon • Lancement du GIE "Enjeu Énergie Positive"		• Poursuivre la certification H&E • Poursuivre la démarche de certification NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE® • Anticiper les exigences du Grenelle (bâtiments basse consommation) pour les projets d'immeubles de bureaux lancés en 2009 en Île-de-France • Lancer un 2^e projet de Green Office® en Île-de-France • Lancer les groupes de travail au sein du GIE "Enjeu Énergie Positive"
	Maîtriser et limiter les impacts environnementaux de l'activité	• 4 bilans carbone® de programmes immobiliers réalisés	• Généralisation des études d'impact environnemental • Réalisation du bilan carbone® de Bouygues Immobilier • Élaboration d'un outil d'évaluation de "l'impact" carbone des programmes immobiliers sur toute leur durée de vie • Réalisation de 4 bilans carbone® de programmes immobiliers dont celui de Galeo, futur siège de Bouygues Immobilier • Initialisation d'une démarche de classification environnementale des produits achetés, basée sur l'analyse du cycle de vie (ACV)		• Poursuivre la réalisation systématique des études d'impact environnemental pour chaque programme • Déployer l'outil d'évaluation de "l'impact" carbone en vue de développer des programmes limitant cet impact (<i>low carbon</i>) • Poursuivre la démarche de classification environnementale des produits achetés basée sur l'analyse du cycle de vie (ACV)
	Informers les clients et mobiliser les collaborateurs de Bouygues Immobilier	• 100 % des clients Logement destinataires des gestes "verts" • 90 % des collaborateurs ont accès à la visioconférence	• Information et sensibilisation des clients sur les gestes "verts" dans les logements à chaque étape de la commercialisation • Poursuite de l'animation de la démarche "Gestes citoyens" pour inciter les collaborateurs à agir concrètement en faveur du développement durable		• Poursuivre la démarche de sensibilisation des parties prenantes au développement durable • Poursuivre la démarche "Gestes citoyens" • Poursuivre la mise en œuvre d'une démarche de sensibilisation des collaborateurs à l'éco-conduite



actions lancées en 2008



actions en déploiement en 2008



actions en phase de maturité (amélioration continue)

(*) par rapport aux objectifs 2008



La démarche de Bouygues Immobilier

En 2008, Bouygues Immobilier a poursuivi sa politique de développement durable engagée en 2006. L'enjeu est majeur, comme en témoignent les chiffres du secteur en France : le bâtiment représente 43 % de la consommation finale d'énergie et un quart des émissions de CO₂.

Bouygues Immobilier a défini des objectifs clairs et chiffrés : certification Habitat et Environnement (H&E) de ses programmes de logements, certification HQE® de ses programmes de bureaux, réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.

En outre, Bouygues Immobilier souhaite rester une entreprise attractive, ouverte sur la société. Signataire du Pacte mondial depuis 2006, elle s'est engagée dans une démarche responsable vis-à-vis de ses collaborateurs et de l'ensemble de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, prestataires, collectivités locales et riverains).

La direction générale Marketing, Communication et Développement durable a été renforcée en 2008 par la création d'une direction Développement durable et QSE (Qualité-Sécurité-Environnement). Elle a pour but de définir et développer la politique de l'entreprise en matière de développement durable, de qualité, d'hygiène et de sécurité, et rend compte au Comité de direction générale de l'avancement

de la feuille de route sur chacune de ces thématiques.

Défis économiques et commerciaux

Offrir aux clients, sans surcoût, des logements respectueux de l'environnement

Bouygues Immobilier a confirmé en 2008 son engagement en matière d'immobilier "vert" en faisant certifier Habitat & Environnement (H&E) l'ensemble de ses programmes de logements.

Cette certification offre pour les clients une réduction minimum de 10 % de leur consommation d'énergie par rapport à un logement conventionnel répondant à la réglementation thermique en vigueur (RT 2005).

En outre, elle apporte des bénéfices concrets aux propriétaires du logement : plus de confort thermique et acoustique, des charges maîtrisées en électricité et en eau, ainsi que la valorisation du patrimoine grâce à un bilan énergétique performant.

Assurer un haut niveau de qualité et de service à tous les clients

La qualité est depuis toujours un axe essentiel de la stratégie de Bouygues Immobilier, premier promoteur à être certifié Iso 9001 depuis 1996.

Afin de renforcer encore cette culture du client, Bouygues Immobilier a mis en place en 2008 différentes mesu-

res pour accompagner ses clients et accroître leur satisfaction : nouvelle organisation visant notamment à responsabiliser les opérationnels sur les objectifs de qualité perçus par les clients ; dissociation des rôles entre responsable clientèle et administration des ventes ; renforcement du service qualité/après-vente en agence, mise en place d'un nouveau dispositif d'enquêtes de satisfaction des clients réalisées en phase d'acquisition du logement et après livraison.

Contribuer à la réflexion sur les quartiers durables

Le développement d'éco-quartiers est

un des enjeux majeurs des collectivités locales dans les années à venir.

Afin d'être acteur de cette évolution urbaine, Bouygues Immobilier développe, avec différentes parties prenantes, une réflexion sur les solutions innovantes et actions à proposer aux acteurs de la ville.

L'Observatoire de la Ville, *think-tank* créé en 2006 par Bouygues Immobilier en partenariat avec AMC-Le Moniteur et la Cité de l'architecture et du patrimoine, a développé en 2008 une réflexion sur le thème *"Peut-on faire du développement durable un levier d'attractivité pour la région Capitale ?"*.

T É M O I G N A G E

Face aux enjeux environnementaux du secteur du bâtiment qui représente 43 % de la consommation d'énergie et 25 % des émissions de gaz à effet de serre, Bouygues Immobilier a su se doter d'un outil et de moyens qui vont lui permettre de proposer à ses clients des programmes low carbon. Carbone 4, cabinet d'audit et de conseil en stratégie carbone, a accompagné Bouygues Immobilier en 2008 dans le développement de l'outil CarbonEco® et a réalisé plusieurs bilans carbone d'opérations, dont celui de Galeo, futur siège de Bouygues Immobilier. Nous accompagnons également Bouygues Immobilier dans une réflexion plus générale sur le tissu urbain et les éco-quartiers à travers le projet de Berge du Lac à Bordeaux où Bouygues Immobilier intervient en tant qu'aménageur de ce futur éco-quartier.

Jean-Marc Jancovici,
directeur général de Carbone 4,
spécialiste de l'énergie et du climat

Le projet Berge du Lac à Bordeaux est également représentatif de l'ambition de Bouygues Immobilier en matière d'éco-quartier. Ce programme, qui regroupera à terme 2 150 logements, 20 000 m² de bâtiments publics, ainsi que des bureaux et des commerces, rassemble tous les aspects du développement durable : mixité sociale, préservation de la biodiversité, bâtiments très performants énergétiquement. La commercialisation de la première tranche de ce quartier sera lancée en 2009 (pour en savoir plus : <http://www.developpementdurable-bouyguesimmobilier.com/home.html>).

Défis environnementaux

Concevoir, commercialiser et réaliser des programmes immobiliers respectueux de l'environnement

Pour chacun de ses programmes, Bouygues Immobilier a pour ambition de limiter son impact environnemental.

Il s'attache à construire des immeubles sains et confortables qui, en phase d'exploitation, consommeront un minimum de ressources. En outre, l'entreprise veille à préserver le paysage, respecter la biodiversité, dépolluer les sols, gérer les déchets liés au chantier.

Pour parvenir à cet objectif, Bouygues Immobilier a fait le choix de s'appuyer sur des référentiels et normes connus, et de s'engager de façon volontariste dans la certification environnementale de tous ses programmes.

Ces certifications sont délivrées par des organismes certificateurs indépendants officiellement accrédités : le Cerqual pour le logement et Certivéa pour les immeubles tertiaires.

Au 31 décembre 2008, Bouygues Immobilier comptait 18 599 logements certifiés ou en cours de certification Habitat et Environnement (H&E) et près de 400 000 m² de bureaux certifiés NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE® en cours de réalisation.

Innover par l'immobilier vert

Pour Bouygues Immobilier, agir en faveur du développement durable, c'est faire le choix de l'innovation.

Ainsi, l'entreprise a développé des programmes pilotes particulièrement innovants et ambitieux en matière environnementale.

Green Office® à Meudon est le premier bâtiment d'envergure à énergie positive. Véritable vitrine technologique, cet immeuble de bureaux qui anticipe de plus de dix ans la réglementation du Grenelle de l'environnement, produira plus d'énergie qu'il n'en consommera grâce à 4 200 m² de panneaux photovoltaïques et à une centrale à cogénération biomasse qui fournira chauffage et électricité. Les travaux de déconstruction de l'ancien bâtiment ont commencé fin 2008 et la construction débutera courant 2009.

Pour prolonger sa démarche et améliorer la performance des immeubles à énergie positive dans leur phase d'exploitation, Bouygues Immobilier a lancé fin 2008 le GIE "Enjeu Énergie Positive". Ce GIE (groupement d'inté-



rêt économique) mènera au sein de groupes de travail, des recherches sur des thèmes tels que l'éclairage, la consommation électrique des outils bureautiques, la restauration collective, l'énergie solaire, etc.

Fin 2008, "Enjeu Énergie Positive" rassemble autour de Bouygues Immobilier, animateur du GIE, sept grands acteurs industriels, faisant référence dans leur domaine (pilotage d'énergie, éclairage, bureautique, etc.). Il pourra accueillir à terme jusqu'à quinze membres.

Réduire notre impact environnemental

Soucieux de réduire ses émissions de CO₂, Bouygues Immobilier doit avant tout les mesurer et les connaître.

En 2008, l'entreprise a réalisé son propre bilan carbone® et a développé avec le groupe Bouygues et Carbone 4,

cabinet spécialisé dans l'énergie et le climat, un outil spécifique, CarbonEco®, pour mesurer les émissions de CO₂ générées par ses projets immobiliers. Quatre projets immobiliers ont ainsi fait l'objet d'un bilan carbone® avec un plan de réduction des émissions. Ces démarches seront progressivement généralisées à l'ensemble des programmes dès 2009.

En interne, Bouygues Immobilier développe une démarche "Gestes citoyens", qui vise à responsabiliser les collaborateurs sur les bons gestes à adopter au quotidien. La démarche est animée par la direction Développement durable et Qualité à travers un site intranet dédié et des événements ponctuels : semaines du Développement durable, de la Mobilité, conférences, etc. Lancé en décembre 2008, le programme de sensibilisation à l'éco-conduite vise à réduire les émissions de gaz à effet de

serre liées aux déplacements des salariés. Ces déplacements représentent 36 % des émissions directes de gaz à effet de serre de Bouygues Immobilier.

Mobiliser les partenaires

Bouygues Immobilier fait travailler, à travers ses partenaires, plusieurs dizaines de milliers de personnes. Bouygues Immobilier leur demande de signer sa charte d'achats responsables qui les engage à mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour préserver l'environnement et respecter les dispositions d'ordre social. Ils doivent également se conformer aux principes du Pacte mondial des Nations Unies auquel adhère Bouygues Immobilier.

En 2008, Bouygues Immobilier a renforcé sa démarche auprès de ses fournisseurs en lançant, en collaboration avec Ecovadis, une évaluation de



Formation de l'équipe Achats

ces derniers suivant des critères de responsabilité sociale et environnementale (RSE). En outre, Bouygues Immobilier a également entamé une classification environnementale de ses produits achetés.

Défis sociaux et sociétaux

Pour des logements accessibles au plus grand nombre

Le programme Maisons Elîka, lancé en 2007 par Bouygues Immobilier, a pour but de permettre l'accès à la propriété aux personnes à faibles

revenus. En 2008, 38 maisons ont ainsi été réservées et seront livrées courant 2009. Ces logements représentent une offre unique en termes de rapport qualité/prix.

En juillet 2008, la réorganisation de la direction Investisseurs Logement témoigne de la volonté de Bouygues Immobilier de développer les ventes en bloc à destination des bailleurs sociaux. Ces investisseurs, demandeurs d'immeubles de plus en plus performants énergétiquement, confortent l'entreprise dans sa démarche de développement durable. Ainsi, Bouygues Immobilier a vendu en 2008 2 138 logements certifiés H&E à des opérateurs sociaux.

Une culture de la concertation et du dialogue, un atout pour résister à la crise

Bouygues Immobilier s'appuie sur une forte culture du dialogue social fondée sur l'écoute et la concertation avec ses partenaires sociaux.

Le dialogue s'articule autour de deux instances principales : le comité d'entreprise et le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). Le comité d'entreprise est unique pour toute l'Unité économique et sociale qui regroupe l'ensemble des implantations de Bouygues Immobilier en France, hors filiales SLC, Maisons Elîka et Urbis.

En 2008, deux accords d'entreprise ont été négociés. Le premier, relatif à la mise en place d'astreintes afin de permettre des interventions urgentes de maintenance et de dépannage informatique. Le second relatif aux salaires, au temps de travail et aux conditions de travail, prévoit notamment la fixation des ponts ou encore l'application aux Etam de la règle d'indemnisation des cadres (jugée plus favorable) liée aux arrêts de travail discontinus de plus de 90 jours.

Face à la conjoncture qui s'annonce difficile au moins jusqu'en 2010, le comité d'entreprise a également été consulté sur un projet d'adaptation des effectifs à l'activité visant à maintenir la compétitivité de Bouygues Immobilier dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). Cette GPEC, prévue par la loi Borloo 2005, privilégie la concertation et le dialogue et convient donc parfaitement à la situation et à la culture de Bouygues Immobilier. Des mesures d'accompagnement sont prévues pour faciliter le repositionnement des collaborateurs au sein de la société ou du groupe Bouygues. Le volontariat sera quant à lui facilité pour ceux qui souhaitent développer un projet professionnel.

Motiver et former les collaborateurs

Dans la conjoncture actuelle, l'expertise et la polyvalence des collaborateurs sont plus que jamais nécessaires. L'effectif de Bouygues Immobilier à fin décembre 2008 était de 1 610 collaborateurs. La mobilité interne a joué

un rôle majeur en 2008, puisque plus de 10 % des collaborateurs se sont vu offrir une évolution de carrière au sein de Bouygues Immobilier.

Bouygues Immobilier continue d'investir fortement dans la formation de ses collaborateurs et a consacré en 2008 3,2 % de sa masse salariale (au lieu de 1,6 % obligatoire) pour un total de 33 521 heures de formation dispensées. Au total, 1 154 collaborateurs ont été formés en 2008, soit 72 % de l'effectif global.

Suite aux conclusions de l'enquête interne réalisée fin 2006 auprès de l'ensemble des collaborateurs de Bouygues Immobilier, la direction des Ressources humaines a animé en 2008 des groupes avec des représentants de différentes structures de l'entreprise afin de réfléchir sur le bien-être au travail et la notion de "travailler mieux" (projet *B.I. & me*). Le comité de pilotage a présenté six actions prioritaires retenues par la direction générale pour un déploiement en 2009. Ces actions concernent notamment la formation des managers, la gestion des priorités et l'efficacité des réunions.

S'ouvrir à la diversité

La diversité dans l'entreprise passe notamment par une pyramide des âges équilibrée. L'intégration des jeunes est un point sur lequel Bouygues Immobilier porte ses efforts. En 2008, Bouygues Immobilier a intégré 47 postes en alternance et 182 stagiaires. Les seniors, quant à eux, transmettent aux jeunes embauchés expérience et culture d'entreprise, à travers un parrainage d'une durée de dix-huit mois.

"Au moment où la France s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, nous sommes très fiers de nous associer à la réalisation de Green Office®, premier immeuble de grande envergure à énergie positive. La qualité technologique de Green Office® donne à l'évidence une très bonne image à Meudon et, plus généralement, à Arc de Seine. Nos habitants sont très sensibles à la protection de l'environnement : un immeuble à énergie positive est un signe fort pour ceux qui y travaillent, mais aussi pour ceux qui l'observent. Aujourd'hui, en France et dans le monde, nous sommes tous conscients des efforts que nous devons adopter collectivement pour préserver la planète et pas seulement nos villes. Quand on agit sur le bâtiment, nous sommes certains d'accomplir un geste concret pour l'environnement."

Hervé Marseille,

maire de Meudon,
vice-président du conseil général des Hauts-de-Seine

Afin de mettre en place une politique handicap adaptée au sein de Bouygues Immobilier, une personne a été nommée à la direction des Ressources humaines pour déployer cette politique. Parmi les premières actions concrètes, un diagnostic handicap a été réalisé, ainsi que l'initialisation d'une campagne de sensibilisation des collaborateurs "Handicap et moi". En novembre et décembre 2008, 90 personnes ont déjà été sensibilisées à ce sujet. Ces actions se poursuivront en 2009.

Une rencontre entre les partenaires sociaux aura lieu au premier trimestre 2009 pour lancer la négociation d'un

accord d'entreprise sur le thème de la diversité, et notamment l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, les seniors, ainsi que les personnes handicapées.

Une organisation en matière d'hygiène et sécurité renforcée

En 2008, Bouygues Immobilier a renforcé son organisation en matière d'hygiène et de sécurité en nommant un coordinateur Hygiène et Sécurité (H&S).

Fonctionnellement rattaché à la direction Développement durable et QSE,

sa première mission a été de réaliser un audit Hygiène & Sécurité sur la moitié des implantations de Bouygues Immobilier (siège et agences). La deuxième moitié de ces implantations sera auditée en 2009.

En outre, pour chacun de ses programmes, Bouygues Immobilier nomme un coordinateur SPS (Sécurité Protection de la Santé) extérieur à l'entreprise. Il a en charge de s'assurer de la bonne organisation du chantier en matière d'hygiène et de sécurité et veille à ce que les dispositions aient été prévues et mises en œuvre dans ces domaines au niveau du bâtiment.

Mener une politique de mécénat active dans le domaine de l'architecture et de la culture

Bouygues Immobilier a poursuivi en 2008 son accord de mécénat avec la Cité de l'architecture et du patrimoine dont il est partenaire fondateur. Il a participé au parrainage de jeunes architectes talentueux sélectionnés par le ministère de la Culture dans le cadre des Nouveaux albums de jeunes architectes et paysagistes (Najap).

L'entreprise renforce ainsi ses liens avec les architectes, et sensibilise ses collaborateurs et partenaires à l'architecture grâce à des expositions, séminaires et colloques.

Dans ce même objectif, Bouygues Immobilier a décidé, fin 2008, de créer une fondation d'entreprise qui aura pour objet l'architecture et l'urbanisme au service de l'environnement et des solidarités. Cette fondation sera lancée au premier trimestre 2009.

Afin d'anticiper les besoins futurs de compétences en matière de développement durable, Bouygues Immobilier a contribué en 2008, avec le groupe Bouygues, à la création d'un master spécialisé "construction et habitat durable" initié par l'Ensam (École nationale supérieure des arts et métiers) et l'ESTP (École spéciale des travaux publics). Ce partenariat d'une durée de cinq ans se concrétise par une contribution financière, des offres de stages, une participation au contenu pédagogique de la formation, ainsi que des vacations de collaborateurs du groupe Bouygues Immobilier.

En 2008, le montant consacré aux actions de mécénat et de sponsoring s'est élevé à 786 000 euros.



Perspectives 2009

Bouygues Immobilier entend conforter sa position de leader de la promotion immobilière en France en s'adaptant aux nouvelles conditions du marché.

- **Logement** : élaborer une offre encore plus compétitive en termes de prix pour s'adapter aux ressources de la clientèle et développer les ventes en bloc aux organismes sociaux.
- **Bureaux** : dans un contexte de crise, assurer un développement adossé à des utilisateurs ou à des investisseurs.
- **Développement durable** : poursuivre la politique de certification Habitat et Environnement avec un niveau d'exigence élevé pour le logement en France et lancement des immeubles BBC pour les grands projets de bureaux.
- **Protéger la rentabilité** et maintenir une structure financière solide, en optimisant l'organisation.



Numéro 1 mondial de la route

Hausse du chiffre d'affaires et du résultat net part du Groupe



Contournement de Narbonne (Aude)

Faits marquants

Croissance externe

- Implantation en Australie.
- En France, acquisition de sociétés de production de matériaux (Antilles, Auvergne).

Réalisations

- Autoroute A41 Nord (France).
- Démarrage du chantier du tramway de Reims (France).
- Zénith de Saint-Étienne (France).
- Pipeline de 70 km sur l'artère de Guyenne (France).

- Autoroute M6-M60 (Hongrie).
- Port d'Anchorage en Alaska (États-Unis).
- Tramway de Rabat (Maroc).
- Chantier minier Sherritt (Madagascar).
- Route des Tamarins (la Réunion).

Développement durable

Lancement du site web www.colas-rse.com.

Chiffre d'affaires 2008

12 789 M€

(+ 10 %)

Marge opérationnelle courante

5,3 %

(- 0,2 point)

Résultat net part du Groupe

490 M€

(+ 3 %)

Carnet de commandes

5,8 Md€

(- 11 %)

Collaborateurs

70 500

Chiffre d'affaires 2009 (objectif)

12 300 M€

(- 4 %)

Colas intervient dans tous les domaines de la route et des infrastructures de transport, et intègre l'ensemble des activités industrielles liées à ses métiers : granulats, matériaux enrobés, béton prêt à l'emploi, émulsions, membranes d'étanchéité, équipements de sécurité routière, et bitume.

Une présence dans toutes les activités de la route

En 2008, Colas a exercé l'ensemble de ses activités sur des marchés de construction et de maintenance d'infrastructures à nouveau globalement bien orientés, où la demande de modernisation et d'entretien est restée importante.

L'exercice 2008 a cependant été divisé en deux périodes contrastées. Jusqu'à l'été, l'activité a été en hausse sensible, tirée par des carnets de commandes encore en progression, même si celle-ci était aussi liée à la hausse des prix des matières premières. À compter du mois d'août, la croissance du chiffre d'affaires, comme celle de la prise de commandes, s'est ralentie avec, en France, un certain attentisme post-électoral des collectivités locales dans leurs décisions d'investissements, l'achèvement de quelques chantiers exceptionnels outre-mer et, enfin, les effets de la crise économique et financière.

Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 12,8 milliards d'euros, en hausse de 10 % par rapport à 2007. Malgré un contexte économique mondial fortement dégradé, l'ensemble des filiales a confirmé ou amélioré ses performances.

Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 12,8 milliards d'euros, en hausse de 10 % par rapport à 2007. Malgré un contexte économique mondial fortement dégradé, l'ensemble des filiales a confirmé ou amélioré ses performances.

En France

L'activité **Routes** est très diversifiée. Elle consiste en la réalisation annuelle d'environ 57 000 chantiers de construction ou d'entretien d'infrastructures de transport – autoroutes, routes nationales, départementales, communales, aéroports, ports, plateformes pour réseaux ferrés ou transports en commun urbains en site propre. Elle inclut des activités de petit génie civil et assainissement, souvent liées à la route.

Elle est complétée en amont par des activités industrielles de production de granulats et de fabrication de matériaux routiers (enrobés, liants, émulsions, béton prêt à l'emploi).

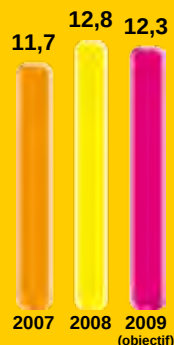
Cinq activités complémentaires à la route sont exercées. L'activité **Sécurité Signalisation routière** consiste en la fabrication, la pose et la maintenance d'équipements de sécurité, de signalisation horizontale, et d'équipements lumineux et de gestion de trafic ou d'accès. Les **Pipelines, canalisations** regroupent la pose et l'entretien de pipelines et canalisations de gros diamètre pour le transport des fluides (pétrole, gaz, eau) ou de plus petit diamètre. L'**Étanchéité** comprend la production et la commercialisation de membranes d'étanchéité en France et à l'exportation, et la réalisation de travaux d'étanchéité de voirie (asphalte), d'étanchéité et/ou d'enveloppe de bâtiment. Le **Ferroviaire** comprend la conception et l'ingénierie de grands



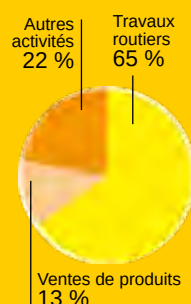
projets complexes, la construction, le renouvellement et l'entretien des réseaux ferroviaires (lignes à grande vitesse LGV, voies traditionnelles, tramways, métros) au niveau des voies, de l'électrification, de la signalisation, des travaux spécifiques, et une activité de fret ferroviaire. Le **Bâtiment** comprend une activité de construction à la Réunion et en Île-de-France, et de démolition-construction en Île-de-France et en province.

Sur les marchés de la Route et des Travaux Publics, les filiales sont en concurrence avec les sociétés Eurovia (groupe Vinci), Eiffage TP (groupe Eiffage), le groupe NGE, de grandes entreprises régionales et 1 600 petites ou moyennes entreprises régionales ou locales, et, sur le marché des granulats et du béton prêt à l'emploi, avec les groupes cimentiers comme Lafarge, Cemex ou Ciments Français.

Chiffre d'affaires en milliards d'euros



Chiffre d'affaires par activité



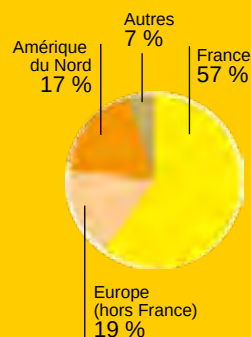
Capacité d'autofinancement en millions d'euros



Résultat net en millions d'euros



Chiffre d'affaires par zone géographique



Investissements d'exploitation nets en millions d'euros



Bilan résumé au 31 décembre

ACTIF (en millions d'euros)	2007	2008
• Immobilisations corporelles et incorporelles	2 250	2 411
• Goodwill	447	469
• Actifs financiers et impôts non courants	588	649
ACTIF NON COURANT	3 285	3 529
• Actifs courants	4 017	4 030
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	673	425
• Instruments financiers (liés à l'endettement)	3	11
ACTIF COURANT	4 693	4 466
TOTAL ACTIF	7 978	7 995
PASSIF (en millions d'euros)	2007	2008
• Capitaux propres (part du Groupe)	1 964	2 140
• Intérêts minoritaires	41	37
CAPITAUX PROPRES	2 005	2 177
• Dettes financières long terme	149	186
• Provisions non courantes	590	648
• Autres passifs non courants	74	79
PASSIF NON COURANT	813	913
• Dettes financières (part à - 1 an)	45	53
• Passifs courants	4 980	4 649
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	129	183
• Instruments financiers (liés à l'endettement)	6	20
PASSIF COURANT	5 160	4 905
TOTAL PASSIF	7 978	7 995
Endettement financier net	(347)	6

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2007	2008
CHIFFRE D'AFFAIRES	11 673	12 789
• Dotations nettes aux amortissements	(412)	(466)
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(150)	(153)
• Autres produits et charges	(10 473)	(11 488)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	638	682
• Autres produits et charges opérationnels	(3)	0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	635	682
• Coût de l'endettement financier net	(11)	(22)
• Autres produits et charges financiers	4	6
• Charge d'impôt	(209)	(217)
• Quote-part du résultat net des entités associées	62	46
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	481	495
• Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	-	-
RÉSULTAT NET TOTAL	481	495
• Part des intérêts minoritaires	(7)	(5)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)	474	490





Route des Tamarins à la Réunion

Les filiales opérant dans les activités complémentaires sont également en concurrence avec des filiales spécialisées de groupes de BTP français déjà cités ou internationaux, et de nombreuses petites, moyennes ou grandes entreprises spécialisées, nationales ou régionales ou étrangères.

Colas se situe à la première place dans le classement des entreprises routières et ferroviaires, à la deuxième pour la production de granulats et l'étanchéité. Pour le reste des activités, un classement n'a pas de signification.

À l'international

La nature de l'activité routière est sensiblement comparable à celle exercée en France et englobe, dans certains pays, des travaux de génie civil (ouvrages d'art). Les activités complémentaires exercées sont essentiellement celles de pipelines, canalisations, de génie civil et de ferroviaire en Europe, de bâtiment et de génie civil dans l'Océan Indien. En Asie, Colas développe une activité de stockage, transformation et commercialisation de produits pétroliers essentiellement routiers (bitume).

Dans l'ensemble des pays ou des régions, Colas occupe, dans le domaine routier, des positions de premier rang. Il est en compétition, dans chaque pays, avec des entreprises nationales ou des filiales de grands groupes internationaux.

En France, comme à l'international, l'activité routière présente un caractère de forte saisonnalité qui est plus ou moins marquée selon les pays.

Hausse du chiffre d'affaires en 2008

En France

Le chiffre d'affaires consolidé France s'élève à 7,3 milliards d'euros en progression de 5 % par rapport à 2007.

En métropole

Dans un marché routier en progression d'environ 4 % (mais en légère contraction si l'on considère les hausses de coûts des matières premières), l'ensemble constitué par les seize **filiales routières** régionales a enregistré un chiffre d'affaires de 5,1 milliards d'euros, en hausse de 2 % par rapport à 2007.

Après un bon premier semestre dans la dynamique de l'année 2007, l'activité a enregistré un début de ralentissement résultant notamment d'un tassement post-électoral des investissements des collectivités locales. Le niveau d'activité a légèrement décéléré après l'été. Dans un contexte de prises de commandes plus difficile, la tension sur le niveau général des prix a augmenté au quatrième trimestre.

Pour accompagner ce ralentissement d'autant plus sensible qu'il vient après de nombreux exercices successifs de forte croissance, le programme d'investissements a été adapté et le programme continu d'optimisation de l'outil industriel intensifié. Quelques acquisitions ont été réalisées dans la production de matériaux (agrégats, béton) et la construction routière.

Les filiales de **Sécurité Signalisation** ont enregistré un chiffre d'affaires en

hausse de 14 %, grâce à des acquisitions et à des chantiers importants dans le domaine des aménagements routiers de sécurité.

Le chiffre d'affaires réalisé dans les **Pipelines, canalisations** est équivalent à celui de 2007. L'activité a été soutenue dans le secteur de l'énergie.

En 2008, les filiales **Étanchéité** ont enregistré une progression de leur chiffre d'affaires de 13 % par rapport à 2007, bénéficiant d'un marché porteur malgré la hausse régulière du prix du bitume pendant dix mois, et donc du coût des membranes d'étanchéité.

Dans le **Ferroviaire**, l'activité a été supérieure d'environ 5 % à celle enregistrée en 2007 à périmètre constant. L'exercice 2008 aura été une année de transition pour le nouvel ensemble issu de la fusion de la filiale Seco-Rail avec la société Spie Rail.

Départements d'outre-mer

À la Réunion, le chiffre d'affaires a progressé légèrement par rapport à 2007, malgré la diminution des travaux de terrassements et de génie civil sur la route des Tamarins, en voie d'achèvement.

Aux Antilles, la société Gouyer et ses filiales, spécialisées dans la production et la vente de matériaux de construction, ont été acquises. L'activité a été en baisse en Guadeloupe, soutenue en début d'année puis ralentie en Martinique, forte en Guyane.

Le chiffre d'affaires total réalisé dans les départements d'outre-mer est en hausse de 7 %.

À l'international et dans les territoires d'outre-mer

Le chiffre d'affaires réalisé à l'international et dans les territoires d'outre-mer s'élève à 5,5 milliards d'euros, en hausse de 16,3 % par rapport à 2007 (15,7 % à taux de change et structure comparables).

En Europe

Le chiffre d'affaires en Europe (hors France) atteint 2,4 milliards d'euros, en progression de 24 % par rapport à 2007. L'Europe du Nord a enregistré un chiffre d'affaires en hausse. La croissance du chiffre d'affaires en Europe centrale est obtenue grâce, notamment, à la poursuite du chantier de l'autoroute M6-M60 en Hongrie et à un marché dynamique en Roumanie.

En **Belgique**, les chiffres d'affaires des activités routière et ferroviaire

connaissent une belle progression. Au **Danemark**, le recentrage de l'activité sur les travaux routiers est achevé. En **Grande-Bretagne**, le chiffre d'affaires de la filiale routière **Colas Ltd** est en progression (à taux de change constant), grâce à la réalisation de travaux aéroportuaires et au démarrage du contrat de gestion et d'entretien du réseau routier et autoroutier de l'Area 10. L'activité ferroviaire de Colas Rail Ltd a bénéficié notamment du contrat de renouvellement du réseau ferroviaire de l'ouest de l'Angleterre. En **Irlande**, le chiffre d'affaires est d'un niveau équivalent à celui de 2007. En **Suisse**, l'activité est en progression. Aux **Pays-Bas**, la filiale de production et de vente de peinture routière a enregistré une nouvelle progression de ses exportations.

En **Hongrie**, dans un marché en forte

récession, le chiffre d'affaires est en forte hausse grâce au contrat de construction en PPP d'une section de 78 km de l'autoroute M6-M60. En **République tchèque**, l'activité est stable. En **Slovaquie**, le chiffre d'affaires est en légère hausse avec la poursuite de la réalisation de chantiers routiers et autoroutiers importants, incluant de grands ouvrages de génie civil. En **Roumanie**, l'activité est en forte hausse dans un marché dynamique.

En Amérique du Nord

Le chiffre d'affaires atteint 2,1 milliards d'euros. Il est en hausse de 6 % par rapport à 2007, à parité de change et périmètre constants.

Aux **États-Unis**, dans un contexte économique et financier général défavorable auquel s'est ajoutée une forte hausse du prix des produits pétroliers et notamment du bitume, les filiales ont su s'adapter à des marchés dont le niveau d'activité est resté globalement satisfaisant en préservant les marges. Celles-ci ont résisté à une érosion des volumes, grâce aux marchés porteurs des États du Sud-Est, du Wyoming et de l'Alaska, au maintien du programme pluriannuel fédéral et à la poursuite de la politique de maîtrise des coûts d'exploitation et de gestion des hausses de coûts de matières premières. Des acquisitions de taille modeste ont été réalisées au Nevada (nouvel État d'implantation), dans le Colorado, en Ohio.

Au **Canada**, l'activité est en hausse grâce au dynamisme de l'économie et à la poursuite du financement des infrastructures dans toutes les provinces, en particulier en Alberta, même si les secteurs de l'immobilier et du bois



connaissent un ralentissement et le secteur pétrolier une stabilisation. Des acquisitions ont été réalisées, notamment au Québec et en Colombie-Britannique.

Dans le reste du monde

Au **Maroc**, l'ensemble des filiales a connu à nouveau une forte progression de l'activité en 2008, bénéficiant des nombreux et importants projets d'infrastructures engagés dans le pays.

En **Afrique de l'Ouest** (Bénin, Gabon), le chiffre d'affaires est en hausse.

La région **Océan Indien** poursuit sa croissance grâce notamment à un grand projet minier en cours de réalisation à **Madagascar**.

En **Asie**, Colas est implanté dans neuf pays avec un métier centré sur la production, la distribution et la vente de produits bitumineux. À l'exception de l'Inde et de l'Indonésie, l'activité a été fortement perturbée en 2008 (fluctuations brutales des prix, demande en baisse, crise politique en Thaïlande, difficultés d'approvisionnement de la raffinerie malaise).

Colas s'est implanté en **Australie** avec l'acquisition d'une société spécialisée dans le bitume et les liants bitumineux.

Au total, dans la région Asie/Océanie, environ un million de tonnes de liants bitumineux ont été distribuées à travers treize dépôts et transportées sur sept navires bitumiers.





Zénith de Saint-Étienne

En 2008, quelque 112 000 chantiers ont été réalisés dans plus de quarante pays.

En France :

- construction et entretien du réseau autoroutier (sections des autoroutes A6, A10, A25, A40, A41 Nord) et routier (déviations de Carcassonne, Tignes) ;
- aménagements urbains à Strasbourg et à Nantes ;
- démarrage des travaux de voirie pour le tramway de Reims ;

- pose d'un gazoduc de 70 km sur l'artère de Guyenne ;
- réalisation de la couverture et des façades du Zénith de Saint-Étienne ;
- réfection de caténaires sur la LGV Sud-Est ;
- achèvement de la construction de la route des Tamarins à la Réunion.

À l'international :

- contrat d'entretien du réseau routier et autoroutier de l'Area 10 en Grande-Bretagne ;
- construction d'une section de l'auto-

route M6-M60 en Hongrie ;

- construction d'une section de l'autoroute D47 en République tchèque ;
- construction des contournements de Trstena en Slovaquie et de Suceava en Roumanie ;
- aménagement du terminal portuaire d'Anchorage en Alaska aux États-Unis ;
- élargissement de la Highway 63 en Alberta au Canada ;
- construction du tramway de Rabat-Salé au Maroc ;

- travaux d'infrastructures pour le projet minier d'Ambatovy à Madagascar.

Colas a poursuivi sa politique de croissance dans la production et la vente de matériaux de construction, notamment les granulats.

La production totale en 2008 a atteint 118 millions de tonnes, réalisée à partir de 685 carrières et gravières réparties sur l'ensemble des implantations. Les réserves d'agrégats en pleine propriété ou en droits d'exploitation acquis s'élèvent à 2,9 milliards de tonnes, soit environ 24 années de production.

Recherche et développement

La recherche est un axe stratégique majeur pour Colas depuis de très nombreuses années.

Doté d'un portefeuille de 153 brevets, avec des produits utilisés en France et diffusés à l'international par les filiales, le groupe Colas reste pionnier dans la mise au point de nouvelles techniques routières adaptées aux besoins et aux évolutions différenciés des marchés mondiaux.

En 2008, les dépenses de recherche et développement ont représenté un budget de 70 millions d'euros, dont 60 % en France (cf. définition OCDE, incluant recherche organisée, activités techniques des laboratoires, informatique, bureaux d'études).

La politique de Colas en matière de recherche et développement a pour objectif d'anticiper et de répondre aux exigences des clients, publics ou privés, des usagers et des riverains d'infrastructures de transport, en termes de qualité, de sécurité, de respect de l'environnement et de coût. Elle vise à améliorer les techniques existantes, concevoir de nouveaux produits et élargir l'offre de services.

Colas dispose d'un large réseau technique interne de dimension internationale, qui ne cesse de se renforcer au fur et à mesure de l'entrée dans le groupe de nouvelles sociétés. Force de proposition, ce réseau travaille en synergie étroite avec la filière exploitation et travaux. Au cœur de ce maillage, le Campus Scientifique et Technique (CST) de Magny-les-



Campus Scientifique et Technique de Magny-les-Hameaux

Hameaux (Yvelines), premier centre de recherche privé dans le domaine de la route, est le fer de lance de la politique d'innovation du groupe.

En liaison avec ce centre, une cinquantaine de laboratoires décentralisés et une centaine de bureaux d'études se sont développés en France et à l'international. Ils contribuent à l'effort de recherche du groupe et apportent un soutien technique aux chantiers, adapté au contexte local.

Au total, le réseau technique de Colas rassemble environ 2 000 personnes réparties dans les laboratoires (plus de 1 000 personnes) et les bureaux d'études (plus de 900 personnes), dont environ 45 % en France.

Risques

Les métiers exercés par Colas ne sont pas très exposés à des risques majeurs, compte tenu de leur nature, de la dispersion des établissements et du nombre de chantiers réalisés. Colas adapte et améliore en permanence les procédures de gestion des risques et intègre cette dimension dans la politique de formation.

Colas porte un soin particulier à l'analyse et à la prévention des risques par un suivi de la sinistralité et une analyse des phénomènes de causalité. La gestion du risque est intégrée au système de gestion des filiales, niveau le plus adapté à leur identification, leur prévention, leur maîtrise et leur gestion.

Les risques opérationnels

En 2008, la généralisation du retour d'expérience pour les sinistres supérieurs à 80 000 euros a été mise en place. Des outils de *reporting* permettent de mieux identifier les différents risques et de centraliser les retours d'expérience pour bâtir une politique et des actions de prévention. La formalisation des analyses, du suivi et du processus de remontée des informations s'est renforcée avec les démarches de progrès entamées depuis septembre 2007 et visant à disposer d'un système de contrôle interne répondant à la recommandation AMF. Ainsi, une première cartographie des risques a été effectuée par les filiales en métropole et un tableau de synthèse de vingt principaux risques a été établi. Un processus d'élaboration d'une cartographie des risques a été lancé pour l'international en septembre 2008. En octobre, une analyse de la première auto-évaluation des principes de référentiel de contrôle interne a été réalisée.

Les activités industrielles relèvent en France de la réglementation des installations classées ou des carrières. Des engagements de remise en état des sites d'exploitation de carrières font partie intégrante des autorisations d'exploitation ; le principe est identique dans les autres pays ; ces engagements sont provisionnés dans les comptes et remis à jour périodiquement. Ces risques sont aussi gérés à travers une politique générale de certification Iso 14001 et un système de *check-lists* mondialisé déployé depuis un an, couvrant 50 % des sites de production et permettant de consolider des plans d'action.

Colas est sensible à la variation de l'approvisionnement et du coût des matières premières principalement liées au pétrole (bitume, carburants, huiles, etc.) dans l'activité routière, ainsi que d'autres matières premières comme l'acier ou l'aluminium dans les activités de sécurité, signalisation, étanchéité.

Un grand nombre des chantiers routiers et des engagements pris sont de courte durée : les contrats contiennent, chaque fois que cela est possible, des clauses de révision de prix qui protègent ou limitent la répercussion des hausses de prix. Dans certains cas, des contrats d'achat de plus long terme ou des couvertures peuvent être négociés au cas par cas.

Malgré des variations de cours du pétrole et de ses produits dérivés d'une amplitude et d'une brutalité jamais observées, l'ensemble des filiales a traversé cette période sans consé-

quences négatives significatives, même si celles-ci ont entraîné des coûts supplémentaires.

Les risques techniques

Les risques techniques sont limités par le nombre de contrats réalisés chaque année. Les brevets et techniques ne présentent pas de risques d'obsolescence et la politique de recherche et développement de Colas permet un renouvellement et une modernisation permanents.

Les risques liés aux personnes

Colas mène depuis longtemps une politique active de prévention et de formation pour réduire les accidents du travail et de la circulation routière. En 2008, un logiciel de conduite sûre a été mis en ligne au bénéfice des collaborateurs et le bridage des moteurs de la flotte des fourgons et camionnettes a été lancé en France.



Action de prévention sécurité sur chantier



Développement durable : le tableau de bord

	Ambition	Chiffres clés 2008	Actions	Avancement*	Objectifs 2009
Défis économiques et commerciaux	Promouvoir et développer les concessions et PPP (partenariats public-privé) pour favoriser une approche en coût global dans l'intérêt des clients	• 6 contrats en cours d'exécution ou signés au Royaume-Uni (routes), en Hongrie (autoroutes) et en France (éclairage, tramway, autoroute)	• Mise en place d'équipes pluridisciplinaires consacrées à ces projets		• Maintenir 5 à 10 contrats de ce type dans le plan de charge
	Proposer dans la plupart des pays des variantes présentant une économie des émissions de gaz à effet de serre	• Réductions de 40 000 tonnes de gaz à effet de serre proposées en variante en 2008 (15 000 tonnes effectivement économisées du fait du choix des clients)	• Déploiement d'EcologicieL, outil de calcul permettant de simuler en amont les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre (méthode "analyse de cycle de vie")		• En France (activité routière) : étudier systématiquement une variante EcologicieL pour les chantiers de plus de 250 000 euros pour lesquels les variantes sont autorisées • À l'International (activité routière) : finaliser la version bilingue d'EcologicieL, avec des bases de données adaptées à chaque pays
Défis sociaux	Favoriser le dialogue local, l'acceptation des sites de production de matériaux, par l'écoute et le dialogue avec les collectivités et populations riveraines	• 23 % du chiffre d'affaires de production de matériaux de Colas en 2008 bénéficie d'une structure de dialogue local	• Plans d'actions à partir d'indicateurs, actions de sensibilisation dans les filiales et sur le terrain		• L'équivalent de 50 % du chiffre d'affaires de la production de matériaux de Colas dans le monde couvert par une structure de dialogue local en 2010
	Former les collaborateurs au brevet de secourisme : le personnel formé aux gestes qui sauvent est plus attentif à la santé et à la sécurité au travail, tandis que les proches et la société civile en bénéficient également	• 24 % du personnel dans le monde est sauveteur secouriste du travail en 2008	• Formations du personnel et suivi à partir d'indicateurs		• S'assurer qu'un tiers du personnel de Colas dans le monde est titulaire d'un brevet de sauveteur secouriste du travail à jour d'ici la fin 2010
Défis environnementaux	Recycler un maximum d'enrobés bitumineux dans la production, pour économiser granulats, bitume et émissions de gaz à effet de serre	• 8 % d'enrobés bitumineux recyclés dans la production en 2008, soit une économie de 175 000 tonnes de bitume et une réduction de 70 000 tonnes de gaz à effet de serre (équivalent CO ₂)	• Modification des postes d'enrobage qui le nécessitent, organisation de la collecte des fraisats*, suivi à partir d'indicateurs (*) enrobés des anciennes chaussées récupérés par fraisage		• Taux de recyclage moyen de 10 % dans la production mondiale d'enrobés dès 2010
	Promouvoir les asphaltes et enrobés "tièdes" (3E) pour économiser l'énergie et réduire les émissions de gaz à effet de serre	• De 10 % à 30 % d'économie d'énergie fossile à la production (en poste d'enrobage ou de malaxage)	• Modification des postes d'enrobage qui le nécessitent, formation des équipes techniques et commerciales et promotion auprès des clients		• 10 % d'enrobés "tièdes" (3E) dans la production d'enrobés de Colas en France en 2010

actions lancées en 2008

actions en déploiement en 2008

actions en phase de maturité (amélioration continue)

(*) par rapport aux objectifs 2008



Développement de la mixité dans l'encadrement de chantiers

Notre démarche

Leader de la construction et de l'entretien d'infrastructures de transport, d'aménagements urbains et de loisirs, Colas améliore le cadre de vie, favorise le déplacement des hommes et des marchandises, participe au développement économique, et contribue ainsi à la satisfaction de besoins et d'aspirations essentiels.

Cette contribution se doit d'être responsable en intégrant les interrogations des sociétés actuelles : changement climatique, cohésion sociale, atteinte à l'environnement.

Colas exprime cet engagement sur le site www.colas-rse.com qui rassemble des informations actualisées et plus détaillées.

Colas a organisé ses grandes priorités selon trois enjeux stratégiques et cinq enjeux majeurs supplémentaires.

De plus, les établissements, filiales et directions de Colas mènent des actions ancrées dans leur contexte. Cette diversité offre le meilleur témoignage de la motivation des équipes (exemples sur le site www.colas-rse.com).

Trois enjeux stratégiques

Ces trois enjeux sont des défis majeurs pour le développement de Colas qui dispose, dans ces domaines, d'un réel pouvoir d'action et d'initiative.

Renouvellement et enrichissement des ressources humaines

Recrutement

Colas consacre des moyens importants pour faire face à ses besoins en personnels (départs en retraite,

croissance des marchés, acquisitions, nouveaux métiers). En France et dans de nombreux pays, Colas fait partie des entreprises qui recrutent le plus (7 450 embauches au total en 2008, après 8 150 en 2007) pour un effectif total de 70 500 collaborateurs.

La diversité est conçue comme un élément-clé d'enrichissement de l'intelligence collective. Dans ce contexte, la mixité se développe (8 % de femmes en France en 2008, contre 7,5 % en 2007), les actions d'insertion en faveur des populations en difficulté s'élargissent (partenariat avec l'EPIDE⁽¹⁾ et Chartes pour l'emploi avec les autorités

locales pour la plupart des filiales en France, travail avec d'anciens détenus au Royaume-Uni, etc.), ainsi que celles en faveur des seniors (augmentation des embauches) et des handicapés. Sur ce dernier point, un court-métrage consacré aux collaborateurs handicapés a remporté le Prix spécial Avenir du Festival Fimbacte⁽²⁾.

En 2008, Colas a accueilli 3 500 stagiaires (2 600 en 2007), dont 660 à l'international (600 en 2007) et 870 en contrat de professionnalisation en alternance (600 en 2007). Ces stages, qui s'effectuent dans le cadre de conventions avec les établissements d'enseignement, restent inférieurs à douze mois et leurs indemnités dépassent largement les pratiques du marché.

Fidélisation

Colas est très attaché à fidéliser les collaborateurs (accueil, intégration, protection, conditions de travail, mobilité, promotion interne). S'agissant de la rémunération, Colas veille à l'égalité des salaires dans chaque pays et maintient une politique salariale attractive. Colas offre souvent des programmes de solidarité (prévoyance, santé et retraite) parmi les meilleurs pratiqués en France et à l'international. Les indicateurs en matière de stabilité des collaborateurs, en cours d'homogénéisation et de fiabilisation à l'échelle mondiale, confirment une longueur moyenne importante des carrières. Le dialogue social est géré au niveau local dans la diversité des structures représentatives propres à chaque pays.

(1) Établissement public d'insertion de la Défense

(2) Festival du film de la construction



Développement professionnel

Le développement professionnel des collaborateurs tout au long de leur carrière se traduit par des dépenses de formation (4 % de la masse salariale) qui excèdent largement les obligations légales quand elles existent : plus de 50 000 actions représentant près d'un million d'heures, à égalité entre la France et l'International et consacrées à la sécurité pour plus du tiers.

En France et en Amérique du Nord, la taille des équipes a permis de structurer en interne des programmes de tronc commun (Université Colas 1, 2 et 3), ainsi qu'une offre diversifiée (Colas Campus).

Le tutorat continue de se développer avec la formation de plusieurs centaines de tuteurs en 2008.

Ces investissements sont soigneusement répartis entre toutes les catégo-

ries de personnels et favorisent l'évolution de tous types de carrières.

Acceptation sociétale des sites de production

Colas mène une stratégie d'intégration verticale vers la production de matériaux de construction : granulats, béton prêt à l'emploi, enrobés, émulsions, liants, membranes d'étanchéité, peintures routières, etc. L'acceptation des sites de production devenant plus difficile, il est indispensable d'intensifier le dialogue avec les collectivités riveraines :

- viser l'exemplarité (notamment au niveau de la biodiversité, des émissions, des nuisances ou de la prévention) au-delà de la simple conformité administrative, à l'aide de la démarche de certification environnementale ;

- fiabiliser la documentation des progrès et les mesurer : un système de check-lists mondialisé est en place. Fin 2008, ces évaluations couvraient plus de 50 % des sites et ont permis de démarrer la consolidation de plans d'action ;
- promouvoir un dialogue régulier : écouter les attentes, expliquer la réalité des métiers et progresser de manière constructive ; un indicateur permet de suivre ces progrès.

Les impacts directs sur l'environnement des activités de travaux de Colas sont peu importants.

Les travaux neufs, tout d'abord, ne représentent qu'une faible part de l'activité (on estime que plus de 80 % est constitué d'entretien, de renouvellement ou de réaménagement de chaussées existantes, sans augmentation de superficie). Leurs impacts sont évalués lors de la conception par les

maîtres d'ouvrage, Colas appliquant et enrichissant les plans de respect de l'environnement de ses clients lors de la réalisation.

Quant à l'activité courante (un chantier moyen reste inférieur à 100 000 euros), les questions environnementales se limitent essentiellement à une bonne gestion des produits liquides et des déchets (inertes pour la plupart).

Ce sont plutôt les attentes sociétales des riverains et des usagers qui mobilisent les efforts de progrès des équipes.

Éthique

Le respect de l'éthique constitue un principe intangible chez Colas. Une compétition loyale et ouverte permet à Colas de valoriser son organisation, sa technique, son savoir-faire et de développer des relations de confiance avec ses clients.

Colas a engagé dans le domaine de l'éthique de nombreuses actions concrètes en y associant des partenaires indépendants (avec l'Association Qualité Pesage en France, Socotec et Veritas pour le pesage des postes d'enrobés, ou avec Tracfin pour la revente de matériel d'occasion, par exemple).

Les actions de formation au droit de la concurrence, qui se sont poursuivies tout au long de l'exercice 2008, ont été dispensées à près de 700 collaborateurs. En France, des sessions visant à repréciser les règles applicables à l'intérieur d'un groupe ont été organisées auprès de 500 cadres d'exploitation.

Par ailleurs, le séminaire "Développement des valeurs Bouygues" a accueilli 72 participants Colas.

Dans les départements d'outre-mer et à l'international, des dispositifs de formation similaires, avec l'aide de





Logiciel d'accueil sécurisé pour les nouveaux collaborateurs

cabinets extérieurs, ont été organisés et ont rassemblé 180 collaborateurs.

Cinq autres enjeux majeurs

Pour ces cinq enjeux supplémentaires, Colas ne dispose pas toujours d'un pouvoir aussi important que pour les trois précédents. Dans le cas de l'énergie par exemple, la maîtrise des sources d'énergie alternatives lui échappe, et il en va de même pour des motorisations alternatives sur ses matériels.

Colas est cependant très sensible à ces problématiques et s'y investit fortement dans la limite de ses moyens.

Sécurité

Prévention des accidents au travail

Colas dispose de plus de 1 000 animateurs prévention, répartis à parts égales entre la France et l'international. L'accueil des nouveaux compagnons fait l'objet d'outils informatiques particuliers. Des actions sur les matériels sont engagées (caméras, antévisseurs, poignées isolantes, etc.).

Plus de 17 000 collaborateurs (14 000 en 2007), dont 10 000 en France, sont détenteurs du brevet de sauveur secouriste du travail. Nombre de filiales ou établissements se sont vu décerner des prix par des organismes et institutions extérieures en France (prestigieux *Dupont Safety Award for*

business impact de la zone Europe, Moyen-Orient/Afrique), en Thaïlande, en Irlande. À Madagascar, Colas a enregistré 8 millions d'heures travaillées sans accident sur un grand chantier.

Sécurité routière

Après son engagement en France dès 1997, Colas est devenue signataire de la Charte européenne de sécurité routière en 2005. Les résultats traduisent un engagement et une mobilisation à la hauteur de cet enjeu emblématique pour le leader de la construction et de l'entretien des routes.

Responsabilité Nord-Sud

Implanté dans quelques pays dits du sud, Colas se doit de prendre en compte un comportement citoyen adapté à ces pays. Présent au Maroc et à Madagascar depuis plus de cinquante ans, Colas y développe une activité importante, ce qui lui ouvre l'opportunité de contribuer à la croissance, au développement économique, social et culturel, et à la protection de l'environnement (ces actions sont détaillées dans le rapport annuel de Colas et sur le site www.colas-rse.com).

Des actions comparables sont engagées dans d'autres pays, au Gabon, au Bénin, à Djibouti, en Afrique du Sud, où Colas est également présent, mais de façon moins significative.

Énergie

Consommation d'énergie

La priorité est à la baisse de consommation d'énergie fossile. La recherche

d'indicateurs est complexe : à chiffre d'affaires identique, deux chantiers peuvent avoir des contenus énergétiques différents, selon la part des travaux sous-traités, la nature des travaux eux-mêmes, la distance des gisements de matériaux, etc.

Ce travail progresse avec l'aide d'outils tels que le bilan carbone® ou la méthode "analyse de cycle de vie" et débouche sur des actions concrètes :

- **sites de production** : renforcement des référentiels internes du type Iso 14001 pour associer à chaque site un plan d'économies d'énergie. Pour les centrales d'enrobage, un indicateur de suivi de la consommation des brûleurs a permis d'enregistrer en 2008 une amélioration moyenne de 7 % sur la production totale d'enrobés dans le monde, soit une diminution de plus de 40 000 tonnes d'émissions de CO₂ ;

- **engins et véhicules** : poursuite des essais avec un millier d'engins et de camions équipés pour le suivi de la consommation. Ces dispositifs permettent des économies de l'ordre de 10 % dès la première année. Actions de formation et de sensibilisation internes (formation à la conduite apaisée, notamment avec le support de l'outil Scope, limitation des durées de fonctionnement au ralenti, etc.).

Contenu énergétique de l'offre aux clients

Des outils et produits ont été mis en œuvre :

- *ÉcologicieL*, outil de type bilan carbone® pour proposer des solutions variantes en structures routières. De nouvelles versions permettent de l'internationaliser et de l'étendre aux chantiers de canalisations. Pour cette première année d'utilisation régulière



Reconstruction du Palais du Rovala à Madagascar



Mise en œuvre d'enrobés 3E sur la rocade du Mans

en France, le bilan est encourageant : sur une réduction de 40 000 tonnes d'équivalent CO_2 proposée, 15 000 tonnes ont été effectivement retenues par les clients ;

- **Néophalte BT**, asphalte produit à près de 100°C de moins (économie d'énergie de 30 %), représente plus de 40 % de la production d'asphalte de Colas et s'exporte à l'international ;
- **Enrobés 3E** fabriqués à des températures inférieures de 40 à 50°C (économie d'énergie de 10 % à 20 %) ;
- **La gamme Végéroute** substitue aux composants pétroliers des matières premières végétales et permet de diminuer les températures, voire les quantités mises en œuvre : fluxant Végéflux ; liant Végécol (340 chantiers en France et à l'international en 2008) ; Ostréa, enduit de marquage à chaud à base de coquilles d'huîtres et de liants végétaux, etc. ;
- **Toitures innovantes** : en 2008, 70 000 m² de toitures végétalisées Tecflor ont été posées et l'activité de toitures photovoltaïques a connu un développement très rapide avec vingt-et-un chantiers d'un total de près de 10 000 m² (1 015 KWc).

Recyclage

Le recyclage est un axe incontournable puisque Colas est un important producteur et utilisateur de matériaux.

En 2008, les chiffres sont stables par rapport à 2007. L'ensemble des valorisations et recyclages représente

un volume de 10 millions de tonnes de matériaux en France et à l'international, ce qui équivaut à la production de trente-deux carrières. En ce qui concerne les enrobés bitumineux, la production de Colas incorpore 8 % d'enrobés recyclés, soit la valorisation de près de 3,5 millions de tonnes de granulats et d'environ 175 000 tonnes de bitume (équivalent à la production d'une raffinerie moyenne). Le recyclage en place atteint près de 5 millions de m² de chaussées, soit l'équivalent d'une route entre Strasbourg et Bruxelles.

En France, dans le cadre du Grenelle de l'environnement, Colas s'est engagé à tripler son taux de recyclage dans les enrobés d'ici 2010.

Risque lié à l'utilisation de produits chimiques

Au-delà de la réglementation, l'objectif de Colas est d'assurer activement la maîtrise de ce risque.

Ainsi, plus de 50 % de la production de peinture routière d'Aximum est éco-

labellisée avec une cinquantaine de produits sous label NF Environnement.

Les actions prioritaires portent sur :

- **solvants** : abandon de leur usage en laboratoire ; abandon des fontaines à solvants en ateliers ; abandon du toluène, y compris dans les peintures professionnelles (la gamme est entièrement disponible en option sans solvant) ;
- **pigments** : abandon des métaux lourds dans les pigments de peintures ; recherche de conditionnements sous forme non pulvérulente⁽¹⁾ ;
- **produits anticollants** : abandon du fioul pour l'application d'enrobés au profit de produits issus de la chimie végétale ;
- **fumées de bitume** : en France, l'ensemble des éléments disponibles permet de classer ce risque comme "faible et suffisamment réduit" selon les termes de la législation du travail, et en phase avec la médecine du travail qui a exclu la nécessité d'un suivi médical renforcé ;



Recyclage d'enrobés bitumineux en Amérique du Nord

(1) à l'état de poudre ou qui peut se réduire à l'état de poudre



PPP de l'éclairage de la ville de Libourne

- **résines** : lancement du projet de recherche *Greencoat* avec plusieurs partenaires et avec le soutien de l'ANR⁽²⁾.

Dialogue avec la société civile

Entreprises privées et infrastructures

Colas défend une approche plus partenariale, tournée vers la notion de

coût complet et en faveur de marchés publics innovants (PPP⁽³⁾, PFI⁽⁴⁾, concessions, etc.) : une infrastructure conçue et construite pour le long terme, régulièrement entretenue, optimise l'investissement et réduit la consommation de ressources.

En 2008, le PPP de l'éclairage de la ville de Libourne en France, l'ouverture en un temps record de l'autoroute A41 Nord entre Genève et Annecy, ou encore le Prix national du partenariat, décerné par les autorités routières britanniques au PFI de Portsmouth,

témoignent d'un haut niveau de satisfaction du public et des donneurs d'ordre, qu'il s'agisse d'économie, de délais ou de satisfaction des usagers et des riverains.

Achats responsables

Colas a dressé la typologie de ses fournisseurs ou sous-traitants et identifié les degrés de liberté disponibles, ainsi que les axes prioritaires d'action en faveur du développement durable :

- sous-traitants de proximité, fournisseurs locaux de matériaux ;
- fournisseurs de matières premières mondialisées (bitume, énergie, ciment, hydrocarbures, etc.) ;
- fournisseurs nationaux ou internationaux de matériels industriels (carrières, postes d'enrobage) ou de travaux (engins de travaux publics, véhicules) ;
- prestataires de services nationaux ou internationaux (agences d'interim, location d'engins, transport, etc.) ;
- fournisseurs divers.

Les actions et les partenariats privilégiés, selon les cas, la sécurité, la qualité, le contrôle du travail illégal, le respect des conditions de règlement, la conception et la bonne utilisation des matériels, etc. La question des délocalisations vers les pays à bas coûts de main d'œuvre ou à faibles exigences environnementales est marginale pour Colas, mais la question de la responsabilité liée à la présence de Colas dans les pays dits du Sud est réelle et a été évoquée.

Perspectives 2009

Colas a poursuivi en 2008 sa stratégie de croissance rentable. Le carnet de commandes à fin janvier 2009 s'élève à 6,3 milliards d'euros, se maintenant ainsi à un niveau élevé même s'il est inférieur de 8 % à celui de fin janvier 2008.

Ce carnet et les données actuellement disponibles ne permettent pas de prévoir l'évolution des marchés qui dépendra de facteurs contradictoires : conséquences de la crise économique et financière, prix du pétrole, plans de relance favorables aux métiers de Colas.

- **En France**, l'orientation de la politique d'investissements des collectivités locales sera déterminante. Le démarrage de nouveaux programmes de tramways est un facteur positif. Les perspectives de rénovation du réseau ferroviaire sont prometteuses. L'activité Étanchéité bénéficie d'un bon carnet de commandes.
- **En Amérique du Nord**, les perspectives au Canada sont bien orientées et les filiales américaines pourraient être les premières bénéficiaires du plan de relance massif annoncé.
- **En Europe**, l'activité devrait être comparable à celle attendue en France, avec de possibles développements d'opérations en PPP en Europe centrale.
- **L'Afrique et l'Océan Indien** devraient maintenir un bon niveau d'activité, même en intégrant la fin de chantiers exceptionnels dont le relais sera pris par de nouveaux projets en 2010.

Dans ce contexte, une première hypothèse de chiffre d'affaires pour 2009 a été arrêtée à 12,3 milliards d'euros. La solidité de ses implantations et de ses métiers doit permettre à Colas de s'adapter à ce niveau d'activité, si cette hypothèse se vérifiait. Colas mènera encore plus que par le passé une stratégie de rentabilité plutôt que de volume. Les investissements indispensables seront préservés et les budgets ajustés de manière progressive et pragmatique.

Grâce à sa solidité financière et à son organisation flexible, Colas poursuivra ses objectifs de développement durable (économies d'énergie et sécurité notamment) et il sera prêt à répondre aux besoins d'infrastructures dans le monde.

(2) agence nationale de la recherche

(3) partenariats public-privé

(4) Private Finance Initiative

TF1 Premier groupe de télévision en France

Leader incontournable dans un contexte concurrentiel accru



Laurence Ferrari au JT de 20 H

Faits marquants

- Excellente audience de TF1 lors du match *France-Pays-Bas* de l'Euro 2008 : 12,7 millions de téléspectateurs⁽¹⁾.
- Lancement réussi des chaînes TF1, Ushuaïa TV et Eurosport en haute définition.
- Rapprochement éditorial des rédactions de TF1 et de LCI pour une efficacité renforcée.
- Part d'audience nationale en moyenne de TMC à 2,1 %⁽²⁾.
- TF1 Network : 8^e réseau web français⁽²⁾.
- Création de TF1 Publicité 361, 1^{re} régie plurimédia, en France.
- TF1, entreprise citoyenne, avec 91 % de taux de conformité et de prise de conscience en matière de développement durable (rapport Meedat 2008 sur la publication d'informations environnementales dans les rapports annuels du secteur des médias).

(1) Mediamat de Médiamétrie (2008)
(2) Panel NNR

Chiffre d'affaires 2008

2 595 M€

(- 5 %)

Marge opérationnelle courante

6,8 %

(- 4,3 points)

Résultat net part du Groupe

164 M€

(- 28 %)

Collaborateurs

4 000

Chiffre d'affaires 2009 (objectif)

2 360 M€

(- 9 %)

TF1 est historiquement la chaîne de l'événement, leader en France. Treize chaînes, de nouveaux médias en développement et de nombreuses activités de diversification (e-commerce, contenus numériques, production audiovisuelle, distribution de droits, télé-achat, etc.) complètent aujourd'hui l'offre multi-canal du groupe.

2008, une année charnière

En 2008, le chiffre d'affaires consolidé du groupe TF1 est en retrait de 5 % à 2 595 millions d'euros.

Les recettes publicitaires nettes de la chaîne TF1 sont en baisse de 4 % à 1 647 millions d'euros, pénalisées principalement par l'aggravation de la conjoncture économique mondiale et les évolutions du cadre réglementaire qui ont incité les annonceurs à une forme d'attentisme.

Le chiffre d'affaires des autres activités atteint 948 millions d'euros, en baisse de 7 % en raison notamment du recul du pôle Droits audiovisuels qui avait bénéficié en 2007 du succès du film *La Môme*. Hors cet effet, la baisse des activités de diversification s'inscrit à 4 %. Les activités de Téléshopping, TF1 Entreprises et TF1 Vidéo ont été directement touchées par la baisse du

pouvoir d'achat et de la consommation des ménages. Eurosport International continue d'afficher une hausse de ses recettes grâce à la poursuite du développement de la chaîne sur tous les supports (satellite, ADSL et TNT), au lancement d'Eurosport HD et à une année riche en événements sportifs.

Le coût de grille de la chaîne TF1 progresse de 0,8 % à 1 032 millions d'euros. Hors événements sportifs (Euro 2008 et Coupe du monde de rugby en 2007), le coût de grille est quasiment stable à 978 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 177 millions d'euros contre 305 millions d'euros un an plus tôt. Ce résultat résulte de la baisse du chiffre d'affaires et de l'impact du coût des Jeux olympiques pour Eurosport, il est cependant impacté positivement par le plan d'optimisation des charges composé de trois volets :

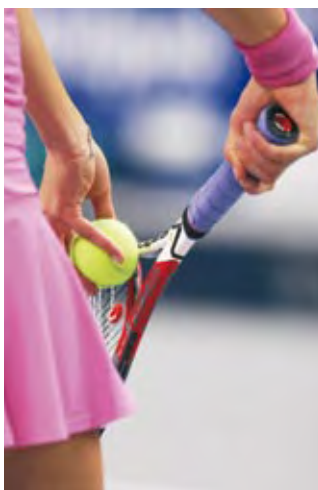
- la réduction des charges externes pour 15 millions d'euros ;
- la renégociation des contrats du groupe (hors droits audiovisuels), soit 8 millions d'euros ;
- l'arrêt d'activités non rentables, soit 9 millions d'euros.

Il est impacté négativement par des coûts de réorganisation soit - 42 millions d'euros. Le taux de marge opérationnelle est de 6,8 %.

Le résultat net des activités poursuivies est en retrait de 28 % à 164 millions d'euros, impacté par le ralentissement de l'activité, les coûts engagés en 2008 au titre de la diffusion d'événements sportifs majeurs et des charges de réorganisation.

Le coût de l'endettement financier net sur douze mois augmente légèrement à 23 millions d'euros, essentiellement sous l'effet d'une hausse de l'endettement moyen suite à la prise de parti-

2007 est présenté à méthode comptable comparable à 2008 : hors chiffre d'affaires pour compte de tiers (25 M€ en 2007). Ce changement de méthode (norme IAS 18) n'a pas d'incidence sur le résultat. Il concerne notamment la régie publicitaire et 1001 listes.

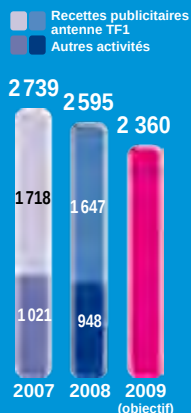


pation de 33,5 % dans le Groupe AB en avril 2007 (230 millions d'euros).

Les autres produits et charges financiers s'élèvent à 41 millions d'euros. Ce montant provient majoritairement de la réévaluation de la juste valeur de l'option de vente des 9,9 % détenus par le groupe TF1 dans Canal+ France, de provisions pour dépréciation d'actifs financiers non récurrentes et d'un effet positif des couvertures de change en dollar.

Les capitaux propres atteignent 1 377 millions d'euros pour un total bilan de 3 740 millions d'euros. L'endettement financier net représente 51 % des capitaux propres à 705 millions d'euros, dont 500 millions d'euros liés à un emprunt obligataire à échéance en novembre 2010, le solde étant principalement composé de tirages sur des lignes de crédit confirmées. TF1 dispose d'une option de vente de ses titres Canal+ France, exerçable en février 2010 pour un montant minimum garanti de 746 millions d'euros.

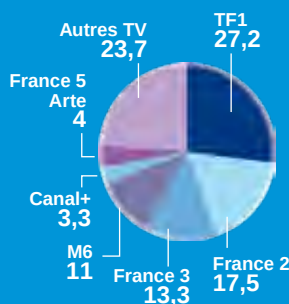
Chiffre d'affaires en millions d'euros



Résultat opérationnel en millions d'euros



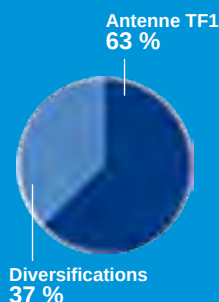
Part d'audience 2008⁽¹⁾ Individus 4 ans et plus (en %)



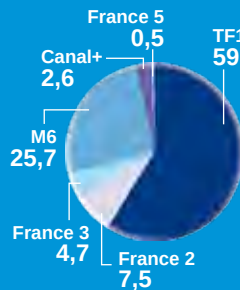
Résultat net en millions d'euros



Revenus 2008



Part de marché publicitaire 2008⁽²⁾ (en %)



(1) Médiamétrie
(2) données brutes TNS - Univers hertzien

Bilan résumé au 31 décembre

ACTIF (en millions d'euros)	2007	2008
• Immobilisations corporelles et incorporelles	368	346
• Goodwill	510	506
• Actifs financiers et impôts non courants	966	1 017
ACTIF NON COURANT	1 844	1 869
• Actifs courants	1 768	1 837
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	39	12
• Instruments financiers (liés à l'endettement)	1	7
ACTIF COURANT	1 808	1 856
• Actif en cours de cession d'activité	0	15
TOTAL ACTIF	3 652	3 740
PASSIF (en millions d'euros)	2007	2008
• Capitaux propres (part du Groupe)	1 394	1 377
• Intérêts minoritaires	-	-
CAPITAUX PROPRES	1 394	1 377
• Dettes financières long terme	618	696
• Provisions non courantes	34	57
• Autres passifs non courants	1	3
PASSIF NON COURANT	653	756
• Dettes financières (part à - 1 an)	10	4
• Passifs courants	1 586	1 564
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	5	19
• Instruments financiers (liés à l'endettement)	4	5
PASSIF COURANT	1 605	1 592
• Passif en cours de cession d'activité	0	15
TOTAL PASSIF	3 652	3 740
Endettement financier net	597	705

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2007	2008
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 739	2 595
• Dotations nettes aux amortissements	(88)	(95)
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(41)	(53)
• Autres produits et charges	(2 305)	(2 270)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	305	177
• Autres produits et charges opérationnels	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	305	177
• Coût de l'endettement financier net	(21)	(23)
• Autres produits et charges financiers	29	41
• Charge d'impôt	(93)	(41)
• Quote-part du résultat net des entités associées	8	10
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	228	164
• Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	-	-
RÉSULTAT NET TOTAL	228	164
• Part des intérêts minoritaires	-	-
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)	228	164





Les NRJ Music Awards, diffusés en haute définition

Antennes France

Le chiffre d'affaires du pôle Antennes France baisse de 4 % en 2008 à 2 104 millions d'euros. Le résultat opérationnel s'établit à 164 millions d'euros (- 35 %), pour un taux de marge opérationnelle de 8 %.

La chaîne TF1

(source : Médiamétrie)

Sur l'ensemble de l'année 2008, la chaîne TF1 réalise une part d'audience de 27,2 % sur la cible "individus de 4 ans et plus" et 30,9 % sur la cible "femmes responsables des achats". Malgré la démultiplication des offres et l'évolution du paysage audiovisuel, TF1 confirme sa place de leader et obtient 96 des 100 meilleures audiences de l'année 2008.

Fidèle à sa vocation de chaîne généraliste, TF1 a diffusé tous les genres. Les séries US (franchises des *Experts*, *Grey's Anatomy*, *Dr House*, etc.), continuent de rassembler un large public avec un record de 10,2 millions pour *Les Experts Miami* le 8 janvier 2008.

Les programmes de sport ont confirmé leur caractère événementiel et exclusif sur l'antenne de TF1 avec la diffusion de l'Euro 2008, et notamment la rencontre France-Pays-Bas qui a rassemblé 12,7 millions de téléspectateurs le 13 juin 2008.

Le cinéma, grâce aux comédies familiales françaises (*Les Bronzés 3*, *Amis pour la vie* : 11,2 millions de téléspectateurs) et aux blockbusters américains (*La Légende de Zorro*, etc.), reste une valeur sûre plébiscitée par le public.

Enfin, les grandes soirées événements (*Les Secrets des Enfoirés*, l'élection de Miss France ou encore les *NRJ Music Awards*), mais également l'information et la fiction française (*Julie Lescaut*, *Joséphine ange gardien*), complètent ce palmarès.

La chaîne compte par ailleurs 89 émissions à plus de 8 millions de téléspectateurs sur cette période.

Régie publicitaire

(source : TNS Media Intelligence)

Les projets de loi sur l'audiovisuel et la nouvelle tarification mise en place par France Télévisions début 2008, combinés à un climat économique dégradé, ont eu pour effet un attentisme des annonceurs qui s'est traduit par une baisse de 4 % du chiffre d'affaires publicitaire net de l'Antenne.

La part de marché publicitaire de la chaîne TF1 s'établit à 59 %⁽¹⁾.

Le secteur "alimentation", premier secteur annonceur sur TF1 avec 22 % des recettes publicitaires brutes, est en baisse de 9 %. Le secteur a notamment souffert de la volatilité du prix des matières premières. Le secteur "grande distribution" représente désormais 6 % des investissements sur la chaîne et résiste mieux au ralentissement économique avec une croissance de 1 %.

Au cours de l'année 2008, le secteur "automobile" est en progression de 12 % du fait du lancement de nouveaux modèles, des retombées du Salon mondial de l'automobile et du système de l'éco-pastille.

Le secteur "santé" progresse de 24 %, ce qui en fait désormais le 9^e secteur annonceur de TF1.

(1) données brutes TNS - Univers hertzien



Les Experts

Les chaînes thématiques France

(source : Médiamétrie)

Les chaînes thématiques France ont généré en 2008 un chiffre d'affaires de 188 millions d'euros en baisse de 0,4 %.

Tandis que les chaînes gratuites de la TNT bénéficiaient de la progression rapide de leur taux de pénétration, les chaînes payantes disponibles sur le câble, le satellite et l'ADSL ont souffert d'une réduction des dépenses publicitaires des annonceurs due au ralentissement économique.

Positionnée et identifiée comme une chaîne généraliste et familiale, TMC atteint en 2008 une part d'audience nationale de 2,1 %. Chaîne leader de la TNT, TMC réunit désormais plus de 27 millions de téléspectateurs chaque semaine, soit 10 millions de téléspectateurs supplémentaires en un an.

Eurosport France confirme sa position de chaîne de complément la plus attractive en France, avec 1,6 % de part d'audience, hors chaîne TNT (source : enquête Médiamétrie MédiaCabSat, chiffres d'audiences des chaînes thématiques entre le 31 décembre 2007 et le 15 juin 2008). Eurosport France est disponible en haute définition sur CanalSat depuis le 5 décembre 2008.

Le résultat opérationnel du pôle ressort à 4 millions d'euros, contre 2 millions

d'euros un an plus tôt, impacté par la diffusion des Jeux olympiques.

Groupe AB

Le Groupe AB dispose d'un large catalogue de droits de programmes télévisés francophones et détient 22 chaînes de télévisions dont RTL9, AB1, NT1, TMC en France, et AB3 et AB4 en Belgique. La contribution du Groupe AB au résultat net de TF1 s'élève à 11 millions d'euros.

Activités dérivées de l'Antenne

Téléshopping

La contribution du groupe Téléshopping au chiffre d'affaires consolidé 2008 est en baisse de 8 % à 126 millions d'euros du fait, essentiellement, d'une conjoncture économique défavorable et du ralentissement de la consommation des ménages.

Le résultat opérationnel du groupe Téléshopping s'établit à 5 millions d'euros.

TF1 Entreprises

Le chiffre d'affaires 2008 de TF1 Entreprises et de ses filiales est en retrait de 10 %.

Cette baisse provient principalement des activités "Musique" et "Édition"

fortement dépendantes de la conjoncture.

Le résultat opérationnel du groupe TF1 Entreprises s'établit à - 0,4 million d'euros en 2008.

Pôle production

Le pôle production a généré une contribution de 31 millions d'euros au chiffre d'affaires du groupe sur l'année 2008 et améliore son résultat opérationnel à 3 millions d'euros.

e-tf1

e-tf1 affiche un chiffre d'affaires 2008 de 60 millions d'euros, en retrait de 7 % par rapport à 2007. Malgré le succès des activités liées aux émissions de l'Antenne déclinées sur e-tf1 (par exemple *Secret Story*), celle-ci souffre d'une baisse des opérations d'interactivité et d'un marché publicitaire moins dynamique.

Les autres activités de e-tf1 restent bien orientées et bénéficient de la fréquentation toujours plus forte des sites internet TF1 avec 15,7 millions de visiteurs uniques en décembre 2008 (source : Nielsen NetRatings).

Le résultat opérationnel de e-tf1 s'établit à - 4 millions d'euros.

Droits audiovisuels

Le chiffre d'affaires du pôle Droits audiovisuels est de 174 millions d'euros (- 35 %). Le résultat opérationnel est de - 11 millions d'euros.

L'activité Catalogue s'établit à 55 millions d'euros en baisse de 46 % et souffre d'une base de comparaison

peu favorable (sortie de *La Môme* en 2007), ainsi que des décalages de sorties de films.

La contribution de TF1 Vidéo est de 119 millions d'euros (- 28 %). TF1 Vidéo évolue dans un marché du DVD en baisse et affiche un recul de 20 % de ses ventes en volume. Les performances de titres comme *La Môme* et *Les Infiltrés* en 2007 ne trouvent pas d'équivalent en 2008. En revanche, bien qu'encore faibles, les recettes du secteur VOD (*video on demand*) ont doublé en 2008.

Antennes internationales

Le chiffre d'affaires d'Eurosport International progresse de 14 % à 312 millions d'euros. Cette augmentation est portée par la croissance de la vente d'abonnements (+ 11 %) et de la vente de publicité (+ 17 %).

Fin 2008, la chaîne Eurosport International est reçue par 108,9 mil-

lions de foyers dans 59 pays. À l'international, Eurosport compte 66,4 millions d'abonnés payants, soit une augmentation de 9 %, dont près des 2/3 acquis en Europe Centrale et en Europe de l'Est.

Le groupe TF1 renforce son offre avec le lancement en mai 2008 de la chaîne Eurosport en haute définition. Ce lancement illustre la capacité d'innovation, le savoir-faire et la réactivité du groupe et vient compléter les chaînes Eurosport 2, la chaîne sport "nouvelle génération", Eurosport News, la chaîne de l'information sportive, et Eurosport Events, la société organisatrice d'événements sportifs.

France 24, détenue à hauteur de 50 % par TF1 contribue pour 4 millions d'euros au chiffre d'affaires du pôle et enregistre un résultat opérationnel à l'équilibre. TF1 a finalisé la cession de sa participation dans France 24 à l'Audiovisuel extérieur de la France le 12 février 2009.





Le plateau de LCI

Recherche et développement

Les dépenses de Recherche et Développement (R&D) correspondent principalement aux activités engagées pour le lancement sur le marché d'un nouveau produit, service ou programme. TF1 effectue également des développements en interne afin de gagner en efficacité.

En 2008, le montant des dépenses de R&D est d'environ 14 millions d'euros (incluant les coûts de création et d'innovation en matière d'émissions de divertissement, de fictions et de films).

En 2008, le développement d'innovations technologiques a porté sur les services interactifs à destination des boîtiers internet/TV/téléphone, les nou-

veaux formats publicitaires web vidéo, la diffusion de vidéo sur internet, la protection des contenus, la lutte contre la contrefaçon, et la numérisation des salles de cinéma.

Le groupe TF1 a notamment lancé TF1 Outdoor, activité d'affichage dynamique dans les lieux publics, et déposé trois dossiers de candidature en vue d'obtenir des autorisations de diffusion en radio numérique terrestre pour LCI Radio, Wat Radio et Plurielles Radio.

En 2008, TF1 a développé le logiciel Process News & Sports 2 (PNS2) qui permettra de moderniser la fabrication des journaux télévisés et magazines sportifs. TF1 a également investi dans le développement à Lorient (Morbihan) d'un système de diffusion de très haute qualité pour le pôle Découverte. Ce

système permet la gestion automatisée des formats (16/9°, 4/3, etc.) et de la télévision de rattrapage.

Enfin, TF1 a travaillé sur la TNT HD (télévision numérique terrestre en haute définition), la télévision mobile personnelle et la fin de la diffusion en analogique prévue fin 2011.

Risques opérationnels

Risques industriels et liés à l'environnement

Le comité "Réagir", créé en 2003, poursuit son travail de veille, de prévention des risques majeurs et de vérification des plans de reprise rapide d'activité

lors d'une interruption du signal de diffusion, ou d'une non-accessibilité au bâtiment TF1.

Un site de secours, externe et protégé, est opérationnel pour la diffusion des programmes, la fabrication des éditions des journaux télévisés (TF1 et LCI), l'élaboration des écrans publicitaires pour la chaîne TF1.

À la fin du 1^{er} trimestre 2008, l'ensemble des moyens de secours a été regroupé sur un lieu unique.

Les programmes de TF1 sont diffusés auprès des foyers français :

- par voie hertzienne en secam, via les 112 sites d'émission principaux et les 3 070 stations de réémission de TDF ;
- par satellite en secam en clair, via un transpondeur d'Atlantic Bird 3 d'Eutelsat opéré par la société Globecast ;

- par voie hertzienne en TNT gratuite SD, via les 112 sites d'émission principaux et 210 sites secondaires opérés par les sociétés TDF, Towercast et Onecast ;

- par voie hertzienne en TNT gratuite HD, via les 51 sites d'émissions principaux opérés par les sociétés TDF, Towercast et Onecast ;

- par satellite en numérique gratuit sur la position Astra 1 de SES dans l'offre TNT SAT ;

- par câble (obligation dite du "must-carry" analogique à la charge des câblo-opérateurs), en analogique secam ;

- par câble en numérique SD ;

- par satellite en numérique SD dans les bouquets de Canalsatellite (Astra 1 de SES) et de AB (AB3 de Eutelsat)

- par ADSL et par fibre optique, le



La série française Julie Lescaut

cas échéant en numérique SD, par tous les fournisseurs d'accès internet Orange, Free, Neuf, SFR, Bouygues Telecom, Darty, etc.

- par câble, satellite et ADSL en numérique HD dans un nombre croissant de réseaux.

En raison de l'absence d'offres réellement alternatives comparables au réseau et moyens techniques de TDF, TF1 se trouve placée dans une situation de dépendance pour la diffusion de son signal.

La sécurisation du transport est assurée pour les émetteurs de plus forte couverture grâce à une double alimentation par faisceaux hertziens et satellites.

Les sites de diffusion sont en grande partie sécurisés grâce à la redondance des émetteurs de diffusion. En revanche, le système d'antennes n'est pas à l'abri d'incidents et l'alimentation en énergie peut échapper à la vigilance de TDF (responsabilité d'EDF).

Des coupures peuvent survenir dans la diffusion du signal pour des raisons techniques (défaut de fonctionnement d'émetteurs ou d'alimentation en énergie) ou internes à TDF (grèves notamment). Les pénalités prévues au contrat ne sont pas à la mesure des pertes d'exploitation potentielles de TF1 lors de ces incidents.

C'est pourquoi TF1 a négocié des délais très brefs d'intervention des services de TDF, et demandé le renforcement de mesures de secours. À ce jour, mis à part un incident sur un site local de diffusion, aucune coupure de

longue durée sur un émetteur n'a été constatée.

Eurosport, pour sa part, dispose d'infrastructures au Royaume-Uni, permettant à la chaîne de sécuriser la diffusion de ses programmes.

Risques liés à la réglementation

Autorisation d'émettre : TF1 est un service de communication audiovisuelle soumis à autorisation. L'autorisation initiale d'utilisation des fréquences par la société a été reconduite en 1997 et 2002. En 2007, aux termes des dispositions de l'article 82 de la loi du 30 septembre 1986 modifiée, cette autorisation fait l'objet d'une prolongation automatique jusqu'en 2012, au titre de la reprise en *simulcast* de la chaîne en numérique hertzien terrestre. Par une décision en date du 10 juin 2003, le CSA a modifié la décision d'autorisation de TF1 et sa convention afin d'y intégrer les dispositions relatives à la reprise du programme en TNT.

La loi du 5 mars 2007 instaure deux prolongations de cinq ans de l'autorisation d'émettre pour TF1 : la première, au titre de la compensation de l'arrêt anticipé de la diffusion analogique de la chaîne au 30 novembre 2011, et sous réserve que la chaîne soit membre du Groupement d'intérêt public mettant en œuvre les mesures propres à l'extinction de l'analogique ; la seconde, au titre de l'engagement de la chaîne de couvrir 95 % de la population française en TNT.

Le groupe TF1 souscrit différents engagements en matière d'obligations générales de diffusion et d'investis-



sement dans la production. En cas de modification de la réglementation, une éventuelle hausse des contraintes actuellement imposées à TF1 pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de la société.

Modernisation de la réglementation audiovisuelle : la modification du décret n°92-280 du 27 mars 1992 fixant les principes généraux définissant les obligations des éditeurs de services en matière de publicité, de parrainage et de télé-achat. Le décret n°2008-1392 du 19 décembre 2008 est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2009 et apporte notamment les modifications suivantes pour la chaîne TF1.

- Déplafonnement de la durée quotidienne de publicité de 144 à 216 minutes avec le passage de 6 à 9 minutes par heure en moyenne sur l'ensemble de la journée et 12 minutes par heure d'horloge (suppression également de la comptabilisation par heure glissante) ;

- autorisation du parrainage par les laboratoires pharmaceutiques.
- ouverture de nouvelles fenêtres de diffusion pour le télé-achat.

- Instauration de nouvelles règles en matière d'obligation de production d'œuvres audiovisuelles de la chaîne TF1. TF1 a signé le 22 octobre 2008 avec l'USPA, le SPFA, la SACD et la SCAM, un accord devant se substituer au dispositif réglementaire en matière d'obligation de commande d'œuvres audiovisuelles régi par le décret n°3001-609 du 9 juillet 2001. Cet accord, pour entrer en vigueur, doit faire l'objet d'une transposition dans les textes réglementaires et conventionnels applicables à TF1.

- Modification de la loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication. La loi du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision, apporte les modifications suivantes :

- organisation et fonctionnement de France Télévisions :

- ✓ création d'une entreprise unique France Télévisions ;
- ✓ nomination des présidents des entreprises publiques de l'audiovisuel par décret ;
- ✓ suppression de la publicité à compter du 5 janvier 2009 entre 20 h et 6 h et suppression totale à compter de l'extinction de la diffusion analogique (fin 2011). La mise en œuvre de cette suppression donne lieu à une compensation financière de l'État.

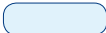
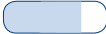
- la mise en place de nouvelles taxes sur la publicité télévisée et sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques.

- la transposition de la directive communautaire SMA par :

- ✓ l'instauration d'une nouvelle définition des services média à la demande ;
- ✓ l'autorisation du placement de produit dans les programmes dans des conditions fixées par le CSA ;
- ✓ l'autorisation d'une seconde coupure dans les œuvres.

Le projet de loi Création et internet devrait apporter certaines réponses au problème de piratage des contenus du groupe TF1 sur internet.

Toute augmentation des contraintes actuellement imposées à TF1 par la réglementation en vigueur pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de la société.

	Ambition	Chiffres clés 2008	Actions	Avancement*	Objectifs 2009
Défis économiques et commerciaux	Garantir le respect de la convention signée avec le CSA¹ et des recommandations de l'ARPP² Refléter la diversité du public, agir et faire agir dans le domaine de la solidarité, sensibiliser les spectateurs aux enjeux environnementaux (1) conseil supérieur de l'audiovisuel (2) autorité de régulation professionnelle de la publicité	• 100 % de respect des obligations de quotas de programmation et diffusion • 70 % de programmes sous-titrés • 74 associations ont bénéficié de visibilité à l'antenne • Plus de 450 sujets ont été consacrés à l'environnement dans les journaux télévisés en 2008 • 147 000 appels de téléspectateurs traités sous 48 heures	• Mise à l'antenne de l'audio-description • Diffusion d'opérations en <i>prime time</i>, de programmes courts sur la diversité et l'environnement, d'espaces gratuits donnés aux associations • Mise en ligne du site www.ushuaia.com • Ligne éditoriale d'Ushuaïa TV intégralement consacrée au développement durable		• Poursuivre les opérations à l'antenne, et communiquer davantage sur les nouveaux comportements et les nouveaux modes de consommation à adopter • Extension de l'accessibilité des programmes à tous les réseaux de diffusion
Défis sociaux	Maintenir un cadre social de qualité Favoriser l'égalité des chances (égalité hommes-femmes, diversité des origines, handicap) Accompagner le salarié tout au long de sa vie professionnelle Favoriser l'engagement des collaborateurs dans les actions de solidarité	• 221 794 € de chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé. Le groupe emploie 49 personnes handicapées • 289 demandes acceptées de formations DIF (droit individuel à la formation) • 500 colis donnés à 13 associations à l'occasion du Noël Solidaire 2008	• Négociation d'un accord agréé sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées • Découverte de l'entreprise par des jeunes des quartiers sensibles dans le cadre de la Fondation d'entreprise TF1 et recrutement de 8 d'entre eux • Intégration du DIF (droit individuel à la formation) dans le plan de formation afin d'élargir l'offre • Organisation d'événements internes au profit d'associations caritatives (jeveuxaider.com)		• Poursuivre les négociations de l'accord sur la GPEC¹ et sur l'égalité des chances entre les hommes et les femmes • Renforcer la communication interne sur le développement durable et accentuer la démarche participative (1) Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Défis environnementaux	Agir concrètement pour limiter l'empreinte écologique directe du groupe Sensibiliser les collaborateurs et fournisseurs aux nécessaires modifications comportementales	• - 4 % de consommation d'eau par rapport à 2007 • Après le bilan carbone[®] de l'antenne en 2007, élaboration du "plan carbone" élargi au groupe TF1 pour réduire de 20 % les émissions de CO₂ d'ici 2020	• Poursuite de toutes les actions d'économies d'énergie, eau, papier • Animation d'un intranet dédié à la sensibilisation des collaborateurs au développement durable (mygreentv)		• Poursuivre le travail de veille et de sensibilisation sur la consommation des téléviseurs et l'éco-affichage • Sensibiliser les producteurs à l'impact écologique de leurs activités : lancement d'Ecoprod, site web dédié avec bonnes pratiques et calculateur adapté aux productions audiovisuelles et cinématographiques

 actions lancées en 2008

 actions en déploiement en 2008

 actions en phase de maturité (amélioration continue)

(*) par rapport aux objectifs 2008



Enjeux

En tant que média leader, TF1 se doit de relever les défis du développement durable. L'entreprise a décliné sa démarche en quatre enjeux majeurs :

- responsabilité sur les contenus produits et diffusés ;
- sensibilisation du public aux grands enjeux sociaux et environnementaux ;
- gestion vertueuse et solidaire du capital humain de l'entreprise ;
- réduction de l'empreinte environnementale des activités.

Organisation

L'organisation en place s'attache à la fois à ancrer la RSE dans les processus de l'entreprise et à organiser le pilotage au plus haut niveau. Elle comprend :

- un directeur en charge du pilotage de la démarche, qui rend compte directement au directeur général ;
- une responsable à temps plein chargée de l'animation de la démarche avec les directions opérationnelles, du suivi des indicateurs et du *reporting* ;

- une personne relais dans les filiales dont l'activité a des impacts sociétaux et environnementaux distincts (exemple : Têleshopping, TF1 Entreprises, etc.).

L'ensemble des acteurs, y compris les services de communication, sont réunis trimestriellement pour un examen des feuilles de route.

La reconnaissance de la performance extra-financière

La performance éthique et responsable du groupe TF1 est reconnue par plusieurs agences de notation

Modalités du dialogue par partie prenante

Parties prenantes	Acteurs TF1	Exemples de modes de dialogue
Autorités de régulation	Service conformité, secrétariat général, communication externe, directions Antenne et TF1 Publicité	• Réunions, participation à différents groupes de travail, rédaction de bilans, propositions
Télespectateurs	Service Accueil télespectateurs	• Réponse à tous les contacts individuels (mail, téléphone, courrier) par un service et un site internet dédiés
Annonces	Service commercial TF1 Publicité, avec appel à l'expertise interne RSE.	• Dialogue avec l'Union des annonceurs sur les enjeux du RSE (responsabilité sociétale des entreprises) • Publication de nos conditions générales de vente (dématérialisation des échanges) sur le site internet tf1publicite.fr
Collaborateurs et organisations syndicales	Management, Responsables Ressources humaines et Affaires sociales	• Dialogue et négociation d'accords avec les représentants du personnel (50 réunions par an) ; mise à disposition d'intranet pour les organisations syndicales ; supports de communication internes (édition papier, site intranet dont un site dédié au développement durable, boîte à idées, etc.), entretien annuel personnalisé ; conférences, projections, affichages, etc. • Mise à disposition de documents internes (règlement intérieur, Eticnet)
Producteurs	Unités de programmes et service conformité	• Présence du service conformité sur tous les tournages
Associations, organisations non-gouvernementales	Antenne, comité solidarité, affaires sociales dont mission Handicap	• Prise en compte des demandes d'espace gratuit via le SNPTV et le comité solidarité • Dialogue et participation aux tables rondes organisées par les associations (exemple : thème du handicap) • Contrats pluriannuels (JVA, FNH, Défi Intégration) • Partenariats (exemple : Action Innocence), Adhésion (Tremplin)
Fournisseurs et prestataires	Direction centralisée des Achats	• Intégration des fournisseurs dans les démarches transversales de l'entreprise (gestion des risques, RSE) par un dialogue permanent et personnalisé



450 sujets consacrés à l'environnement diffusés dans les JT en 2008

extra-financière. TF1 fait partie de quatre indices de développement durable : DJSI Stoxx, l'APSI Eurozone, FTSE4Good Europe Index et, depuis 2007, Ethibel Europe.

Une télévision pour tous : des programmes et une diffusion responsables

L'engagement

Garantir le respect de la convention signée avec le CSA et des recommandations de l'ARPP, participer aux

réflexions sur la responsabilité sociale des médias et de la publicité.

Les actions

Le service conformité des programmes

TF1 a mis en place un service de conformité des programmes rattaché directement à la direction de l'Antenne. Il est chargé de vérifier que les produits destinés à l'antenne sont en ligne avec la réglementation édictée par le CSA. Ce service gère également les relations avec ce dernier. Loi Evin, respect du droit des personnes, protection des mineurs, publicité clandestine, sont autant de domaines à contrôler avec une extrême vigilance. Le service, composé de juristes, assure le conseil

auprès des journalistes, producteurs et réalisateurs, une présence sur les tournages de l'ensemble des programmes de flux (enregistrements et directs), visionne et valide les contenus enregistrés (sujets des magazines d'information, etc.).

L'éthique journalistique

La direction de l'Information garantit l'indépendance de la rédaction par le dialogue et l'argumentation. Celle-ci est extrêmement attentive à la qualité des sources d'images et proscrit l'utilisation de vidéos amateurs, dans la mesure où la source n'est pas strictement vérifiable. Des séminaires intitulés *Liberté et Responsabilité* sont organisés régulièrement à destination

des services qui participent à l'élaboration du contenu des journaux télévisés des chaînes TF1 et LCI.

Responsabilité sur les contenus internet : la protection de l'enfance sur le site de TFOU

TFOU.fr, le site jeunesse pour tous les enfants de 4 à 10 ans, fait l'objet d'une attention toute particulière en matière de sécurité : sorties du site limitées, espaces communautaires contrôlés, forums modérés avant publication. Une charte parentale, établie en partenariat avec l'ONG Action Innocence, informe les parents sur les attitudes responsables à suivre. Début 2009, TFOU sortira un tout nouveau site "TFOU s'engage" traitant, entre autres, de la sécurité internet.

Accessibilité des programmes aux personnes handicapées

Grande chaîne familiale, TF1 se doit d'assurer l'accessibilité des programmes à tous, notamment à ceux que le handicap isole. En 2008, le sous-titrage s'est étendu à la météo diffusée après le journal et au magazine hebdomadaire *Sept à Huit*. La part de programmes sous-titrés passe ainsi de 60 % en 2007 à plus de 70 % en 2008.

TF1 a également pris en compte en 2008 le handicap visuel dont sont atteints 1 million de français, en développant l'audio-description, une technique qui permet aux personnes aveugles ou malvoyantes de "voir" un film grâce à une description sonore appropriée de l'action et de l'environnement.

Un rôle majeur à jouer dans la sensibilisation du public aux enjeux sociaux et environnementaux

L'engagement

En utilisant sa position de média leader, jouer un rôle dans la réactivation du lien social. Réfléter la diversité du public, agir et faire agir dans le domaine de la solidarité, contribuer à la sensibilisation des spectateurs aux enjeux environnementaux.

Les actions

La représentation de la diversité à l'antenne

La représentation de la diversité des cultures et des origines est une préoccupation constante de l'Antenne pour l'ensemble des cases de programmes. En termes d'information et de sport, les rédactions de TF1 et de LCI comptent parmi leurs collaborateurs des journalistes reporters et présentateurs titulaires, représentatifs des minorités visibles. La Fondation d'entreprise TF1 contribue à l'émergence de nouveaux talents qui s'intègrent dans les équipes techniques et rédactionnelles.

■ L'antenne au service des grandes causes

TF1 Publicité et l'antenne de TF1 offrent aux associations à la fois une aide directe et une visibilité de leurs actions : opérations spéciales en *prime time*, fabrication de spots et diffusion gratuite, reversement des gains

“ Les associations nous ont fait comprendre l'importance du lien social que représente la télévision pour les personnes malvoyantes. Nous nous sommes engagés à introduire l'audio-description, encore très peu développée en France, dans la grille de programmes de TF1. La trame narrative de la fiction s'y prêtant particulièrement bien, nous avons choisi de transcrire en audio-vision des grands succès du cinéma français, diffusés en prime time. ”

Eric Jaouen,
directeur de la Diffusion, TF1

des jeux (*Attention à la Marche, Qui Veut Gagner des Millions ? spécial Associations*).

Le montant des dons en 2008 s'élève à 16 574 600 euros (valorisation des espaces antenne, dons effectués à l'occasion d'émissions de jeux, espaces publicitaires accordés aux campagnes gratuites, dons directs aux associations).

L'environnement à l'antenne de TF1

En 2008, plus de 450 sujets dans les journaux télévisés ont traité des préoccupations liées au changement climatique. *Ushuaïa Nature*, l'émission phare produite et présentée par Nicolas Hulot est diffusée en prime time chaque trimestre. Les bulletins météorologiques et les programmes courts passent régulièrement des messages sur les changements comportementaux à introduire dans notre quotidien.

■ *Ushuaïa TV et ushuaia.com, une chaîne et un site consacrés au développement durable*

Ushuaïa TV dont la ligne éditoriale est intégralement consacrée au développement durable propose des programmes novateurs de *coaching* écologique et de nouvelles séries documentaires pour explorer des solutions mises en place à travers le monde.



En 2008, TF1 a également mis en ligne *ushuaia.com* qui propose des contenus multimédia grand public et exclusifs : toute l'information "verte" de la planète, des magazines vidéo et de nombreux dossiers pratiques mélangeant photos, textes et vidéos.

Une gestion vertueuse et solidaire du capital humain de l'entreprise

L'engagement

Maintenir un cadre social de qualité en favorisant le bien-être, la sécurité et l'épanouissement professionnel, favoriser l'égalité des chances dans l'entreprise (diversité, égalité hommes/femmes, handicap), accompagner le salarié tout au long de sa vie professionnelle, favoriser l'engagement des collaborateurs dans les actions de solidarité.



Les actions : favoriser l'égalité des chances dans l'entreprise

Politique en faveur de l'insertion des travailleurs handicapés

TF1 a renforcé l'accueil et l'insertion de collaborateurs porteurs d'un handicap, et le recours aux prestations réalisées par le secteur protégé. En 2008, elle a souhaité aller plus loin dans cette démarche en signant avec les partenaires sociaux un accord agréé relatif à l'intégration et au maintien de l'emploi des personnes handicapées. La mission Handicap, créée en décembre 2007, coordonne l'ensemble de ces actions.



Temps d'antenne gratuit pour 74 associations en 2008



Le programme Kilimandjaro : au-delà des limites

Diversité : les actions de la Fondation d'entreprise de TF1

Constituée en 2007 et centrée sur la diversité et l'insertion professionnelle, la Fondation de la Réussite a engagé ses actions en 2008, notamment par le recrutement de sa première promotion.

■ La première promotion de la Fondation

Appuyés par une présentation filmée de leurs motivations pour un métier de l'audiovisuel, huit candidats ont été sélectionnés par un jury de professionnels et se sont vus proposer une insertion de deux ans dans le groupe TF1 en contrat d'apprentissage, assorti de formation et de tutorat individuel. L'opération sera renouvelée chaque année (<http://www.fondationtf1.fr>).

■ Le dialogue noué dans les lycées en banlieue

Afin que le monde des médias et celui des quartiers difficiles se rencontrent ailleurs que dans les moments de

crise, la Fondation organise le dialogue en accompagnant des visites de membres de la rédaction dans des établissements d'enseignement en banlieue. Journalistes, présentateurs, rédacteurs en chef... expliquent le travail des équipes et répondent aux questions des jeunes, dans des lycées et collèges de Paris ou de province.

Favoriser l'égalité des chances entre les hommes et les femmes

TF1 poursuit sa politique consistant à ne pas opérer de discrimination entre les hommes et les femmes, à respecter le principe d'égalité professionnelle entre les deux sexes, notamment dans le recrutement, l'accès à la formation et l'évolution des carrières et des salaires.

Le travail important, réalisé au sein de la commission Égalité professionnelle hommes/femmes du comité d'entreprise, a permis de comparer la situation entre les salariés, hommes et femmes, de TF1 SA sur différents critères (effec-

tifs, congés, formation, rémunération) et d'en corriger les écarts lorsqu'ils sont constatés sur la base d'indicateurs précis.

■ Maintenir un cadre social de qualité

Depuis plusieurs années, TF1 mène une politique sociale qui va au-delà de ses obligations légales afin de créer un cadre social de bon niveau, favorisant le bien-être et la sécurité de ses collaborateurs. Les règles sociales mises en place par le groupe TF1 sont les fondations d'un environnement de travail agréable, juste et équitable. Afin d'améliorer la motivation des collaborateurs au regard des performances réalisées, un accord d'intéressement a été conclu avec la majorité des organisations syndicales, les objectifs de chaque exercice étant négociés annuellement.

■ Accompagner le salarié tout au long de sa vie professionnelle

Du recrutement jusqu'au départ de ses collaborateurs, TF1 a mis en place

des outils et des procédures adaptés permettant d'accompagner les salariés tout au long de leur vie professionnelle, leur assurant ainsi un suivi attentif à leur carrière, en particulier grâce à l'apport de la formation professionnelle, à laquelle TF1 consacre plus de 3 % de la masse salariale chaque année.

Un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

(GPEC) est en cours de négociation au sein du groupe TF1.

■ Mobiliser les collaborateurs

TF1 favorise l'engagement des collaborateurs dans les actions de solidarité, en organisant notamment des événements internes et des dons de matériels divers avec le portail associatif jeveuxaider.com.

Achats responsables

Les achats représentent 2/3 du chiffre d'affaires du groupe TF1. L'application de la stratégie achats responsables, déployée en 2008, a donc un impact considérable sur l'entreprise et sur ses partenaires. Le plan d'action, mené par le service centralisé des achats, comprend : le recours aux entreprises du secteur protégé, la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les cahiers des charges, le déploiement de la charte RSE four-

TÉMOIGNAGE

Nous avons le sentiment d'offrir une vitrine porteuse d'espoir pour les jeunes qui incarnent la réussite, pour les associations qui les soutiennent et pour l'ensemble du quartier concerné. Il y a beaucoup de jeunes qualifiés et motivés en banlieue. Notre action doit servir à le prouver et à faire sauter les verrous.

Samira Djouadi,

déléguée générale de la Fondation d'entreprise TF1

nisseurs du groupe Bouygues, et une évaluation des fournisseurs selon leurs engagements dans le développement durable.

Réduire l'empreinte environnementale des activités

L'engagement

Porter la démarche environnementale au niveau des meilleures pratiques, en associant les fournisseurs et les collaborateurs ; agir concrètement pour limiter l'empreinte écologique directe ; sensibiliser les collaborateurs et les fournisseurs aux nécessaires évolutions comportementales.

La politique environnementale

Le groupe TF1, par l'action des services généraux, mène une politique environnementale volontariste dans tous les domaines dont il a la maîtrise, en termes d'activités, de gestion de parcs immobiliers ou de systèmes techniques. L'ensemble des thèmes (consommations d'énergie, d'eau, de papier, de rejets de gaz à effet de serre, de gestion des déchets, etc.) est traité dans le cadre d'un système de management de l'environnement.

Actions suite au bilan carbone®

Le plan d'action concerne chacune des sources de GES (gaz à effet de serre), qu'elles soient d'origine interne ou externe. En 2008, deux sources principales ont été traitées :

- la consommation électrique des téléviseurs : TF1, par son implication dans des groupes de réflexion et de normalisation technique (Simavelec, Haute Définition, etc.) auprès des constructeurs de matériel grand public, a contribué à la réflexion sur l'éco-conception des téléviseurs et leur consommation électrique (en fonctionnement et en veille), ainsi qu'à l'éco-affichage en magasin. Cette action a trouvé son prolongement dans les propositions du Grenelle de l'environnement. La veille technologique se poursuit en 2009.
- les productions externes réalisées pour l'Antenne : les achats de programmes représentent la deuxième source d'émission de GES dans le

ecoproduct

bilan carbone® de l'antenne après la consommation électrique des téléviseurs. TF1 a initié fin 2008, avec le concours de partenaires, une campagne "Ecoprod" d'information à destination des producteurs. Un site internet spécifique comportera des fiches de bonnes pratiques et un calculateur de bilan carbone® simplifié, adapté au secteur de l'audiovisuel. Ces outils seront présentés aux entreprises du secteur en avril 2009.

■ La sensibilisation des collaborateurs : le club Mygreentv

Pour accompagner les changements comportementaux nécessaires à la protection de l'environnement et des ressources, un intranet collaboratif *mygreentv* a été mis en place. Mobilité, restauration et énergie font partie des thèmes traités sous forme de tests de matériel ou de service, d'enquête, de boîte à idées, de portraits de collaborateurs engagés.



Restos du cœur : Les Enfoirés font leur cinéma

Perspectives 2009

Dans un contexte économique profondément perturbé, TF1 a fixé une hypothèse d'évolution de son chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice 2009 de - 9 %. Pour faire face à cette conjoncture défavorable, un plan de réduction de coûts de 60 millions d'euros a été mis en place.

En 2009, la chaîne TF1 poursuit ses actions pour limiter le coût de ses programmes, tout en fédérant un large public, et pour offrir à ses annonceurs des conditions d'exposition unique. L'accélération de la stratégie 360°, la rationalisation des activités de diversification et la faculté de TF1 à conquérir de nouveaux territoires (notamment sur le web) permettront au groupe TF1 de renforcer la pertinence de son modèle.

Ces changements et la position de leader incontournable de TF1 placeront le Groupe dans une position optimale pour rebondir au sortir de la crise.



Lancement de l'offre Bbox

Faits marquants

- **Novembre** : lancement des offres et services 3G+ avec un nouveau portail internet mobile, de nouvelles clés USB et des PC ultra portables.
- **Octobre** : lancement de l'offre Bbox auprès du grand public et des professionnels.
- **Septembre** : lancement de Neo.2 avec encore plus d'illimité, sans supplément tarifaire ; lancement des offres Fixe Entreprises et Pro.
- **Juin** : acquisition d'un réseau DSL conformément à l'accord signé avec Neuf Cegetel en 2007 ; signature d'un accord MVNO avec KPN.
- **Mars** : refonte de Neo avec cinq plages d'illimité voix.

Chiffre d'affaires 2008

5 089 M€

(+ 6 %)

Marge opérationnelle courante

16,1 %

(+ 0,5 point)

Résultat net part du Groupe

534 M€

(+ 9 %)

Collaborateurs

8 650

Chiffre d'affaires 2009 (objectif)

5 200 M€

(+ 2 %)

En 2008, tout en continuant sa progression sur le marché des mobiles, **Bouygues Telecom** est devenu un opérateur fixe grâce à l'acquisition d'un réseau DSL. Numéro 1 de la relation clients en téléphonie mobile¹ pour la deuxième année consécutive, Bouygues Telecom comptait 9,6 millions de clients fin décembre.

Nouvelle année de croissance

La pertinence de la stratégie commerciale de Bouygues Telecom s'est de nouveau traduite dans les résultats de 2008 : chiffre d'affaires en progression de 6,1 % et marge opérationnelle courante en hausse de 0,5 point à 16,1 %.

Le chiffre d'affaires réseau s'est élevé à 4 696 millions d'euros, en progression de 5,2 %, malgré une baisse de 8 %, au 1^{er} janvier 2008, des tarifs de terminaison d'appel. Cette croissance provient essentiellement de la progression du parc de cartes Sim grand public (+ 1,7 % sur l'année). L'année 2008 a vu également une forte croissance de la base Entreprises et professionnels (+ 14,8 %).

Le revenu moyen par client (*Arpu*² sur douze mois glissants calculé sur le parc Arcep³, hors cartes Sim machine à machine) est en légère augmentation

à 498 euros en 2008, malgré la baisse des tarifs de terminaison d'appel.

L'Ebitda consolidé atteint 1 405 millions d'euros, soit 29,9 % du chiffre d'affaires réseau, en augmentation de 0,1 point par rapport à 2007. L'Ebitda a été affecté négativement par les coûts de l'activité Fixe démarrée en 2008. À l'inverse, le taux de marge d'Ebitda sur l'activité Mobile est de 31 %, en progression d'un point par rapport à 2007.

Les amortissements sont presque stables par rapport à 2007. L'impact du fort niveau d'investissement 2008 est compensé par le fait que les éléments les plus anciens du réseau Mobile sont désormais totalement amortis.

Le résultat opérationnel enregistre une croissance de 10 % par rapport à 2007.

Le résultat net consolidé est de 534 millions d'euros, en progression de 9 % par rapport à 2007.

Les investissements réalisés en 2008 s'élèvent à 872 millions d'euros. Ils ont porté principalement sur l'amélioration et l'extension du réseau Mobile et l'achat du réseau DSL :

- le rythme de déploiement du réseau de 3^e génération HSPA (*high speed packet access*) a été accéléré en 2008 pour atteindre 75 % de population couverte d'ici l'été 2009 ;
- au 30 juin, Bouygues Telecom a acheté à Neuf Cegetel un réseau DSL constitué de 622 NRA (nœuds de raccordement abonnés), auquel s'ajoute la mise à disposition de l'accès à 545 autres NRA. L'ensemble permet de couvrir plus de 50 % des foyers français et 60 % des clients Bouygues Telecom.

Bouygues Telecom a versé un dividende de 500 millions d'euros en mai 2008 et termine l'année avec une dette nette de 107 millions d'euros.

(1) Podium de la relation client en téléphonie mobile BearingPoint - TNS Sofres (avril 2008)

(2) chiffre d'affaires moyen par client

(3) Autorité de régulation des communications électroniques et des postes

Diversification dans le Fixe

Le marché du mobile

Le marché français de la téléphonie mobile a enregistré une progression sensible (+ 4,9 %) du parc de cartes Sim, toujours alimentée par l'augmentation du nombre de forfaits (+ 8,1 %). Le parc prépayé est en diminution chez les trois opérateurs mais augmente chez les MVNO (*mobile virtual network operator*).

Au sein du parc "Sim Forfait" figure désormais un nombre croissant d'objets communicants. Par exemple, des machines échangeant des données via une carte Sim ou encore des clés USB 3G permettant de connecter un PC à internet.

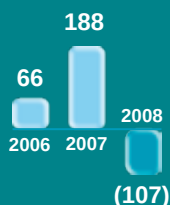
Les MVNO ont capté en 2008 une part moindre de la croissance nette du parc de Sim (10,9 % contre 33 % en 2007). À fin 2008, leur part de parc ne progresse toutefois que légèrement (+ 0,3 point) du fait du rachat de certains d'entre eux par leur opérateur hôte.

Sur l'ensemble de l'année, la part de Bouygues Telecom dans la croissance nette des forfaits a été de 15,2 %. Le mix clients, avec 75,2 % de forfaits, s'est amélioré de 2,1 points. Bouygues Telecom conserve une part de plus de 20 % des revenus générés par les trois opérateurs historiques.

Chiffre d'affaires (CA) en milliards d'euros



Trésorerie nette en millions d'euros



Clients Forfait en millions



Résultat net en millions d'euros



CA moyen* par client ARPU, en euro, par an



(*) sur 12 mois glissants, hors cartes Sim machine à machine

Répartition des clients au 31 décembre 2008



Bilan résumé au 31 décembre

ACTIF (en millions d'euros)	2007	2008
• Immobilisations corporelles et incorporelles	3 060	3 376
• Goodwill	8	8
• Actifs financiers et impôts non courants	12	27
ACTIF NON COURANT	3 080	3 411
• Actifs courants	1 114	1 256
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	210	14
• Instruments financiers (liés à l'endettement)	-	-
ACTIF COURANT	1 324	1 270
TOTAL ACTIF	4 404	4 681
PASSIF (en millions d'euros)	2007	2008
• Capitaux propres (part du Groupe)	2 370	2 396
• Intérêts minoritaires	-	-
CAPITAUX PROPRES	2 370	2 396
• Dettes financières long terme	17	105
• Provisions non courantes	96	139
• Autres passifs non courants	-	-
PASSIF NON COURANT	113	244
• Dettes financières (part à - 1 an)	5	7
• Passifs courants	1 916	2 025
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	-	9
• Instruments financiers (liés à l'endettement)	-	-
PASSIF COURANT	1 921	2 041
TOTAL PASSIF	4 404	4 681
Endettement financier net	(188)	107

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2007	2008
CHIFFRE D'AFFAIRES	4 796	5 089
• Dotations nettes aux amortissements	(579)	(585)
• Dotations nettes aux provisions et dépréciations	(34)	(24)
• Autres produits et charges	(3 437)	(3 663)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	746	817
• Autres produits et charges opérationnels	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	746	817
• Coût de l'endettement financier net	3	(3)
• Autres produits et charges financiers	(1)	(1)
• Charge d'impôt	(256)	(279)
• Quote-part du résultat net des entités associées	-	-
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	492	534
• Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	-	-
RÉSULTAT NET TOTAL	492	534
• Part des intérêts minoritaires	-	-
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (part du Groupe)	492	534



neo.2

à prix irrésistible



À découvrir sur
www.bouyguestelecom.fr

Bouygues
Telecom



Engagement 12 mois. Offre soumise à conditions.

Produits et services

Depuis le 1^{er} juillet 2008 et conformément à l'accord signé avec Neuf Cegetel en septembre 2007, Bouygues Telecom est propriétaire de son propre réseau DSL.

Depuis cette date et après une importante phase de préparation, les équipes réseaux et des services informatiques de Bouygues Telecom assurent l'exploitation du réseau DSL grâce à un "cockpit" (salle de supervision) et un système d'information dédiés. Ce réseau fournit un accès DSL à 300 000 clients Neuf Cegetel.

Le 20 octobre, Bouygues Telecom a lancé ses premières offres ADSL en direction du grand public. Avec la Bbox, Bouygues Telecom vise d'abord ses clients Mobile et offre un avantage exclusif aux clients Forfait. Pour faire la différence, Bouygues Telecom intègre dans son offre, de façon pérenne, des heures de communication depuis le fixe vers les mobiles de tous les opérateurs. Bouygues Telecom met également en avant la qualité de son service client.

En 2008, Bouygues Telecom a fait évoluer ses offres Mobile pour répondre aux besoins du grand public.

Bouygues Telecom a lancé le 3 mars une nouvelle offre Neo où l'illimité devient la clé d'entrée dans le choix du forfait : le client choisit l'heure de début de ses appels illimités (de 18 h à 21 h 30). À partir de l'heure choisie, les appels sont illimités tous les jours jusqu'à minuit, vers tous les opérateurs. En outre, un forfait propose des appels illimités le soir dès 18 h et tout

le week-end. Ce forfait a rencontré un grand succès.

Contrairement à ce qui s'était produit lors du lancement de Neo en 2006, les deux autres opérateurs mobiles ont réagi en proposant des offres concurrentes du nouveau Neo : SFR, dès le 12 mars, avec sa nouvelle offre Illimythics, et Orange, le 24 avril, avec son offre Origami à laquelle SFR a répliqué le 28 mai.

La gamme de forfaits Neo a été complétée en septembre par Neo.2, qui propose cinq plages horaires illimitées tous opérateurs incluant les SMS et MMS illimités, le surf internet et les e-mails illimités 24h/24.

À partir de juin, la gamme d'offres Carte Bouygues Telecom a été enrichie de deux nouvelles formules "Max de temps" et "SMS illimités".

Bouygues Telecom a lancé en juin un nouveau forfait bloqué Universal Mobile qui propose des SMS illimités dans certaines plages horaires et le téléchargement légal et illimité de tous les nouveaux titres Universal Music.

Le déploiement accéléré du réseau 3G+ HSPA (*high speed packet access*) a rendu possible en novembre le lancement de nouvelles offres d'accès internet/mobile commercialisées conjointement avec des clés USB ou des PC ultra portables.

La gamme des offres à destination des entreprises et professionnels a été considérablement enrichie avec notamment :

- pour les professionnels : une offre Bbox adaptée ;
- pour les entreprises : des offres de réseau privé de données et de voix sur IP.

Par ailleurs, Bouygues Telecom a signé un accord de MVNO avec KPN.

Enfin, le parc des objets communicants se développe avec la signature de contrats importants.



Relation clients

Pour la deuxième année consécutive, l'enquête TNS Sofres - BearingPoint classe Bouygues Telecom numéro 1 de la relation client en téléphonie mobile.

L'Afaq-Afnor a renouvelé pour deux ans la certification NF Service "Centre de relation client" pour le périmètre Forfait grand public.

Activités des filiales

Réseau Clubs Bouygues Telecom (RCBT)

À fin 2008, RCBT compte 593 boutiques ; 209 d'entre elles sont situées en centre commercial.



Bbox : internet, télé, téléphone

À côté des clubs exploités par des partenaires, RCBT a continué le développement de son réseau de succursales, ouvert en 2005, en le portant de 151 clubs fin 2007 à 197 clubs fin 2008.

En 2008, le chiffre d'affaires de RCBT s'est établi à 423 millions d'euros, en progression de 18 %.

Extenso Telecom

Extenso Telecom est la société issue de la fusion des filiales Télécîel et Stock Com, réalisée au 1^{er} juillet 2008. Grossiste en produits et services de télécommunications, Extenso Telecom anime et approvisionne un réseau de 3 000 points de vente.

En 2008, Extenso Telecom a poursuivi le développement de l'enseigne Phonéo qui regroupe 111 points de vente, dont 17 appartiennent à sa filiale Phonéo Distribution, créée début 2008.

Extenso Telecom a réalisé, au titre de l'exercice 2008, un chiffre d'affaires de 177 millions d'euros.

Bouygues Telecom Initiatives

Créée en décembre 2008, Bouygues Telecom Initiatives est une filiale de Bouygues Telecom ayant pour vocation de soutenir de jeunes entreprises innovantes du secteur des services de communication. Dans le cadre de ce programme, des contrats de co-développement ont déjà été signés avec deux sociétés promouvant des services éco-responsables (covoiturage et maîtrise énergétique).

Environnement réglementaire

Licences

Quatrième licence UMTS

Après le rejet, en octobre 2007, de la seule candidature présentée par Iliad pour l'attribution de la quatrième licence UMTS, le gouvernement a demandé en mai 2008 à l'Arcep de procéder à une consultation publique préalable au lancement d'une nouvelle procédure d'appel à candidatures. Fin septembre, à l'issue de celle-ci, l'Arcep a remis au gouvernement son rapport contenant ses propositions.

Le gouvernement a annoncé le 12 janvier 2009 qu'il préconisait l'attribution en 2009 de trois blocs de fréquences, dont un réservé à un nouvel entrant, et a annoncé, le 5 février 2009, que la procédure d'attribution se ferait en deux temps : 1/3 des fréquences serait

réservé à un nouvel entrant et attribué pendant l'été pour un montant d'environ 206 millions d'euros ; les 2/3 restants seront attribués, avant fin 2009, selon des modalités qui seront définies ultérieurement.

Renouvellement de la licence GSM de Bouygues Telecom

L'Arcep a notifié à Bouygues Telecom, le 7 décembre 2007, les conditions de renouvellement pour 15 ans, à compter du 8 décembre 2009, de son autorisation d'utilisation des fréquences 900 MHz et 1 800 MHz. Dans le cadre de cette procédure, Bouygues Telecom déposera, avant le 1^{er} juin 2009, un dossier formel de candidature. En 2008, Bouygues Telecom a contesté devant le conseil d'État le calendrier prévoyant la restitution de fréquences 900 MHz en anticipation sur ses concurrents, en cas d'attribution d'une quatrième licence UMTS.

Activité législative

Consommation

La loi du 3 janvier 2008 pour le développement de la concurrence au service des consommateurs contient un grand nombre de mesures applicables au secteur des communications électroniques, dont la réduction du préavis de résiliation des contrats à 10 jours, l'obligation de proposer tout forfait avec un engagement de 12 mois, et la possibilité de résilier tout forfait de plus de 12 mois à compter du 13^e mois (moyennant une indemnité plafonnée au quart des sommes restant dues).

Ces mesures sont entrées en vigueur le 1^{er} juin 2008.

Développement du haut et très haut débit, Fixe et Mobile

La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 introduit plusieurs dispositions visant à favoriser le déploiement et l'accès à la fibre optique dans les immeubles. Elle renforce les pouvoirs de sanction de l'Arcep en cas de non respect des obligations de couverture, donne la possibilité au gouvernement d'introduire une procédure d'enchères pour l'attribution des autorisations de fréquences, prévoit que les opérateurs de services mobiles mettent

en place un tarif social, et interdit l'accès aux services "après-vente" ou "assistance technique" via des numéros surtaxés. Enfin, l'Arcep est chargée de déterminer en 2009 les conditions de mise en œuvre d'un réseau partagé en 3G au-delà d'un certain niveau de couverture par les opérateurs.

Régulation

Terminaisons d'appels voix

L'Arcep a fixé, à compter du 1^{er} juillet 2009 et jusqu'au 30 juin 2010, le niveau des terminaisons d'appels voix d'Orange et de SFR à 4,5 centimes d'euro la minute (- 30,8 % par rapport



Encore plus d'illimité avec Neo.2



Les Vélib' à Paris sont équipés de cartes Sim, objets communicants

aux précédentes) et celui de Bouygues Telecom à 6 centimes d'euro (-29,4 %). Le différentiel entre Bouygues Telecom et ses concurrents passe ainsi de 2 à 1,5 centime d'euro. À compter du 1^{er} juillet 2010 et jusqu'au 31 décembre 2010, ces terminaisons d'appels sont fixées respectivement à 3 et 4 centimes d'euro.

Itinérance internationale

La Commission européenne a publié un projet de règlement visant à baisser les prix de gros et de détail pour les SMS et les services d'échanges de données dans l'espace européen pour application au 1^{er} juillet 2009. Ce texte prévoit notamment un "Eurotarif" à 11 centimes d'euro hors taxes par SMS pour les clients, et un prix de gros plafonné à 1 euro par mégaoctet pour les transferts de données. Le projet, qui a reçu un accord de principe du Conseil des ministres télécoms et de l'Union européenne, devrait être adopté par le Parlement européen avant fin avril 2009 et entrer en vigueur d'ici l'été.

Couverture GSM du territoire

Le programme de couverture des zones blanches s'est poursuivi. Au 31 décembre 2008, plus de 96 % des quelques 3 000 communes concernées étaient couvertes par l'un des trois opérateurs. Les opérateurs ont accepté de couvrir une nouvelle liste de 364 communes afin de finaliser le programme "zones blanches" d'ici fin 2011.

Enfin, la couverture des 57 000 kilomètres d'axes de transport prioritaires (accord national du 27 février 2007) devra être achevée fin 2010 pour Bouygues Telecom.

"Dividende numérique"

La transition de la télévision analogique à la télévision numérique libérera des fréquences de la bande UHF (470-862 MHz) fin 2011.

Les instances internationales des télécommunications ont décidé, le 16 novembre 2007, d'identifier la bande 790-862 MHz pour les services mobiles en Europe ; le gouvernement a confirmé en 2008 cette décision pour la France. L'Arcep doit lancer en 2009 une consultation publique, puis un appel à candidatures pour l'attribution de ces fréquences.

Télévision mobile personnelle

Les dispositions législatives de la loi du 5 mars 2007 ont été complétées par l'arrêté du 24 septembre 2008 qui retient le DVB-H et le DVB-SH comme normes du signal de la TMP (télévision mobile personnelle).

La liste des treize chaînes de la TMP retenues suite à l'appel à candidatures du CSA*, a été publiée le 27 mai 2008.

Le gouvernement a récemment mis en place une mission afin de lever les difficultés subsistant entre les différents acteurs de la TMP.

Recherche et développement

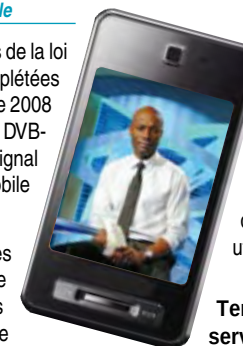
Grâce à sa politique soutenue d'innovation, Bouygues Telecom anticipe et prépare l'avenir de son activité d'opé-

rateur de télécommunications et de fournisseur d'accès à internet.

Bbox

Le lancement de la Bbox a montré la capacité de Bouygues Telecom à mettre en œuvre des technologies et des compétences nouvelles (ADSL, IPTV, box, etc.) dans des délais très courts. Bouygues Telecom se prépare d'ores et déjà à utiliser ces technologies pour développer de nouveaux services, tant pour la clientèle grand public que pour les entreprises.

Réseau



Les travaux menés en 2007 et 2008 ont permis le déploiement rapide d'un réseau de 3^e génération (HSPA) offrant, dès le départ, des débits substantiels à ses utilisateurs.

Terminaux / Nouveaux services

Bouygues Telecom développe activement les technologies nécessaires aux futurs services liés à la téléphonie mobile, notamment :

- la télévision sur mobile (à la norme DVB-H) : Bouygues Telecom participe aux travaux menés avec les différents acteurs de la TMP (notamment au sein du Forum TV Mobile) ;
- le sans-contact : Bouygues Telecom prend part à l'émergence des fonctionnalités sans contact (paiement,

(*) Conseil supérieur de l'audiovisuel

transport, etc.) sur des terminaux mobiles selon le standard NFC (*Near Field Communications*), qui nécessite de nombreux développements, tant au niveau du terminal que de la carte Sim.

Dans le cadre de partenariats, l'entreprise participe également avec les constructeurs au développement des terminaux mobiles. Bouygues Telecom a ainsi créé un portail spécifique d'applications embarquées pour le terminal Bold de BlackBerry®.

Enfin, dans le domaine des objets communicants, les développements réalisés par Bouygues Telecom lui permettent de se positionner sur ce marché en forte croissance.

Trophées de l'innovation

Les Trophées récompensent chaque année les innovations significatives de

l'entreprise dans les produits et services, mais aussi dans les processus de fonctionnement ou les méthodes de travail.

Risques opérationnels

Risque de contrepartie

La crise financière renforce le risque de défaillance de contractants qu'ils soient clients, fournisseurs ou partenaires commerciaux. Face aux difficultés, les comportements des clients peuvent évoluer vers la réduction de leur consommation, voire provoquer une augmentation des impayés. Les grands fournisseurs d'équipements peuvent se déclarer incapables d'assurer la maintenance de leurs produits. Les partenaires de la distribution peuvent

diminuer leur présence sur le terrain, voire disparaître. Bouygues Telecom opère un suivi particulier de ces différents risques et prépare des plans d'action pouvant être rapidement mis en œuvre si nécessaire. Ce processus a, par exemple, été enclenché suite aux difficultés financières du groupe Nortel. Sa filiale Nortel Networks SA, qui réalise principalement pour Bouygues Telecom la maintenance d'une partie du réseau GSM, est en effet incluse depuis le 14 janvier 2009 dans le périmètre d'une mise sous protection judiciaire en Angleterre (*administration order*).

Concurrence

Le lancement d'un quatrième opérateur, dans des conditions lui permettant de proposer immédiatement des offres *low cost*, constituerait une rupture pour l'ensemble du marché et pour Bouygues Telecom en particulier. Bouygues Telecom étudie tous les scénarios de rupture possibles pour se mettre en capacité de répondre efficacement à une nouvelle concurrence en préservant l'intérêt de ses clients, collaborateurs et actionnaires.

Technologie

Bouygues Telecom a mis en place un plan de continuité d'activité très complet permettant de secourir les éléments critiques du réseau Mobile et de maintenir un niveau de service acceptable pendant le temps nécessaire à la réparation. Ce plan est testé régulièrement et fait l'objet de mises à jour systématiques. Une telle démarche est également en cours de mise en œuvre pour le réseau fixe.

Fraude

L'usage frauduleux de ses réseaux est une menace constante pour Bouygues Telecom du fait de la sensibilité des données y transitant. Bouygues Telecom alloue des ressources dédiées pour assurer une surveillance permanente efficace de ses réseaux.

Les flux financiers font également l'objet de mesures spécifiques de contrôle interne, qui permettent d'assurer une sécurité de bon niveau.

Santé

La téléphonie mobile utilise des ondes radio comme moyen de transport des communications. Aucun effet délétère n'est démontré aujourd'hui pour les antennes-relais et pour les terminaux. Il apparaît cependant important de répondre aux interrogations légitimes du public et des utilisateurs sur les effets éventuels des radiofréquences sur la santé. Certaines études suggèrent la possibilité d'un risque suite à un usage intensif d'un téléphone mobile. Les incertitudes, qui résultent de conclusions d'études scientifiques en cours, ont été prises en compte par les autorités sanitaires qui proposent des mesures de précaution d'ordre individuel, dans le but de réduire les expositions. Bouygues Telecom applique toutes ces mesures, assure une information sur différents supports (www.bouyguetelecom.fr, plaquettes, etc.) et fournit systématiquement des kits pour piétons. Enfin, elle contribue au financement de la Fondation santé et radiofréquences, qui définit, promeut et finance des programmes de recherche sur les effets de l'exposition aux radiofréquences.

Un plan de continuité d'activité pour secourir le réseau



Catastrophes naturelles

Les infrastructures du réseau sont exposées aux catastrophes naturelles de type tempêtes ou inondations. Bouygues Telecom a mis au point des procédures de reprise garantissant un retour à la normale le plus rapide possible selon l'intensité de l'événement. La police d'assurance de Bouygues Telecom intègre la couverture de ce risque.



209 Clubs Bouygues Telecom en centre commercial

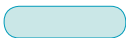
	Ambition	Chiffres clés 2008	Actions	Avancement*	Objectifs 2009
Défis économiques et commerciaux	Acheter responsable	• 100 fournisseurs majeurs évalués RSE¹ • 11 audits sociaux réalisés avec les fournisseurs en 2008 (1) responsabilité sociétale des entreprises	• Auto-évaluation RSE des fournisseurs majeurs à travers l'outil Ecovadis mis à leur disposition • Fondation, avec d'autres grandes entreprises, de l'association Pas@Pas pour développer des achats solidaires auprès du secteur adapté		• Utiliser le <i>scoring</i> et l'analyse du cycle de vie comme outil de dialogue avec les fournisseurs • Poursuivre l'accompagnement des fournisseurs dans l'amélioration RSE de leurs sources d'approvisionnement
	Délivrer l'engagement de service et accompagner les clients dans l'usage de leur mobile	• N°1 de la relation client 2008, BearingPoint - TNS Sofres (secteur téléphonie mobile), podium pour la deuxième année consécutive • Maintien de la certification NF Service "Centre de relation client" délivrée en 2006 par Afnor Certification • Baisse de 10 % du nombre de dossiers clients à traiter par le service consommateurs (par rapport à 2007) • 20 % des appels traités au service clients ont bénéficié d'une analyse de consommation et d'optimisation de l'offre souscrite • Plus de 100 000 contrôles parentaux activés (37 000 en 2007)	• Animation de la politique qualité dans un cadre multi-canal homogène et extension à l'offre FAI en fin d'année • Création d'un forum d'entraide entre utilisateurs sur le site internet www.bouyguetelecom.fr • Renforcement de la communication client sur les bonnes pratiques liées à l'usage du mobile (kit piéton, sécurité routière, etc.) • Extension de l'accessibilité du contrôle parental sur le Wap et internet • Étude de l'adoption d'un contrôle parental renforcé en fonction de plusieurs profils (enfant/adolescent) • Systématisation des messages développement durable à destination des clients dans les supports de communication (identifiés par un pictogramme spécifique)		• Garantir aux clients une qualité de service homogène, quel que soit le canal de contact, et un accompagnement sur l'activité Fixe • Élargir le forum d'entraide utilisateurs à l'usage du fixe, d'internet, etc. • Lancer le contrôle parental sur le média SMS • Mettre en œuvre les dispositions prévues par le Grenelle de l'environnement en matière de radiofréquences et santé • Mettre à disposition du public des guides pédagogiques et de vulgarisation sur les questions liées aux champs électromagnétiques • Améliorer l'information et la formation des commerciaux en points de vente sur les questions liées aux champs électromagnétiques • Renforcer la sensibilisation et les messages vis-à-vis des clients sur les "gestes verts", les services et les produits éco-responsables
Défis sociaux	Permettre au plus grand nombre d'accéder aux services de Bouygues Telecom	• 2 792² communes couvertes par Bouygues Telecom dans le cadre du programme zones blanches • 254 Clubs accessibles aux personnes handicapées (+ 40 % par rapport à 2007) • 350 logiciels de vocalisation pour personnes non et malvoyantes offerts en 2008 (+ 16 % par rapport à 2007) (2) donnée Arcep (janvier 2009)	• Poursuite du programme de déploiement pour couvrir les 3 000 communes zones blanches et plus de 1 000 kilomètres d'axes de transport prioritaires • Amélioration de l'accessibilité des personnes handicapées dans les points de vente et sur le site internet de Bouygues Telecom • Création du guide "Un mobile... et la vie devient plus facile" pour valoriser les fonctionnalités du mobile permettant de gérer des situations de handicap		• Finaliser le programme de couverture des communes zones blanches et poursuivre la couverture des axes de transport prioritaires • Enrichir la sélection des terminaux pour les personnes handicapées suite aux critères validés avec les associations représentatives des personnes handicapées et les constructeurs • Mettre en place une formation des vendeurs à l'accueil des personnes handicapées • Poursuivre les travaux d'accessibilité des Clubs Bouygues Telecom aux personnes à mobilité réduite
	Développer les compétences des collaborateurs et favoriser l'égalité des chances	• 90 % de collaborateurs formés • 33 % de femmes cadres à fin 2008 • + 24 % de collaborateurs handicapés (121 en 2007 ; 150 en 2008) ; + 29 % de chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé par rapport à 2007	• Signature d'un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) • Déploiement de la mission Handicap pour coordonner et suivre les actions engagées en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés • Nomination d'un responsable Égalité des chances et diversité		• Mettre en place le <i>curriculum vitae</i> anonyme • Maintenir l'effort de formation pour anticiper le développement de l'activité et accompagner le développement des collaborateurs • Mener une enquête de satisfaction des collaborateurs • Poursuivre la formation "diversité et recrutement"

actions lancées en 2008

actions en déploiement en 2008

actions en phase de maturité (amélioration continue)

(*) par rapport aux objectifs 2008

	Ambition	Chiffres clés 2008	Actions	Avancement*	Objectifs 2009
Défis sociaux	Veiller à la santé et la sécurité des collaborateurs	• 2,21¹ : taux de fréquence des accidents du travail • 0,062¹ : taux de gravité des accidents du travail • 2 000 formations santé-sécurité	• Développement d'outils d'<i>e-learning</i> de prévention des risques professionnels (mesures de sécurité, procédure d'urgence, évacuation) • Poursuite de la participation des CHSCT à la conception des lieux de travail des sites		• Poursuivre le développement des actions engagées dans le domaine du bien-être au travail et sensibiliser les collaborateurs aux gestes d'urgence à l'occasion du déploiement des défibrillateurs dans tous les établissements
	Soutenir des initiatives citoyennes	• 3 500 collaborateurs et 160 000 clients engagés dans le Défi pour la Terre • 1 million d'euros consacrés au mécénat en 2008 • 420 collaborateurs volontaires fin 2008	• Renouvellement pour trois ans du soutien au Défi pour la Terre de la Fondation Nicolas Hulot • Publication du premier roman lauréat du prix de la Fondation Bouygues Telecom • Systématisation du parrainage d'associations par les collaborateurs		• Communiquer sur le thème de la biodiversité avec la Fondation Nicolas Hulot • Renouveler l'opération de nettoyage des plages et rivières • Encourager le parrainage d'associations par des collaborateurs • Accompagner la 2^e édition du prix de la Fondation Bouygues Telecom (roman) • Renouveler le soutien à l'association Petits Princes qui réalise les rêves d'enfants malades
Défis environnementaux	Réduire l'empreinte environnementale de l'activité et contribuer à la réduction de celle des clients	• 100 % des sites audités à fin 2008 selon les douze règles d'intégration définies par les trois opérateurs mobiles français • 73 % de sites intégrés à fin 2008 • 1 nouveau site alimenté avec couplage solaire et hydrogène • 2 nouveaux projets HQE® (Haute Qualité Environnementale) en cours • 6 % de réduction de la consommation d'énergie dans les bureaux par rapport à 2007 • 184 000 mobiles collectés en vue de leur recyclage (+ 47 % dans les Clubs RCBT par rapport à 2007) • 23 % des clients Forfait grand public souscripteurs de la facture électronique à fin 2008 (+ 60 % par rapport à 2007) • 2 start-up soutenues pour des projets réduisant l'empreinte environnementale dans le cadre de Bouygues Telecom Initiatives	• Concours inter-régional sur l'intégration paysagère des sites télécoms • Enquête sur la production de déchets sur les sites administratifs • Réduction de consommation d'énergie et veille sur énergies renouvelables • Évaluation des équipements du réseau surdimensionnés par rapport au trafic (430 baies démontées en 2008) • Optimisation de la climatisation des bureaux et centres informatiques • Outil d'<i>e-learning</i> sur l'éco-conduite • Établissement d'un plan d'action carbone, formation des opérationnels et implication des sous-traitants • Expérimentation du référentiel HQE® exploitation sur deux sites et formation des responsables de sites au référentiel • Refonte de la filière gestion des mobiles en fin de vie (les Ateliers du Bocage, prestataire principal) • Réflexion avec l'Afnor sur la standardisation de la connectique • Promotion des gestes "verts" (recyclage, etc.) auprès des clients • Lancement du premier mobile éco-responsable de Nokia • Création de Bouygues Telecom Initiatives pour le soutien de start-up		• Poursuivre le programme d'intégration paysagère des sites télécoms • Auditer les fournisseurs d'équipements et prestataires du réseau sur la gestion des déchets • Intégrer la notion de réutilisation dans les process de démontage, maintenance et recyclage des équipements • Réduire les déchets sur les sites administratifs • Gérer les déchets informatiques par des filières locales • Travailler sur les analyses de cycle de vie des produits avec les fournisseurs d'équipements • Introduire dans les appels d'offres des exigences relatives aux émissions de CO₂ • Élaborer les indicateurs de l'action carbone • Concevoir une communication alternative au papier pour les supports de communication et participer aux travaux de l'Ademe sur l'affichage environnemental • Certifier HQE® exploitation les sites de Tours et Bourges et étendre la démarche HQE® exploitation à l'ensemble des immeubles de bureaux • Lancer une offre éco-responsable et promouvoir les produits les plus responsables • Promouvoir les actions éco-responsables de Bouygues Telecom Initiatives • Accroître les applications des objets communicants favorisant la réduction de l'empreinte écologique, notamment dans le bâtiment et les transports

 actions lancées en 2008
  actions en déploiement en 2008
  actions en phase de maturité (amélioration continue)

(*) par rapport aux objectifs 2008

(1) sur la base des informations communiquées par les caisses de sécurité sociale au 25 février 2009



74 % des Clubs Bouygues Telecom accessibles aux handicapés

Organisation

La démarche développement durable de Bouygues Telecom est assurée par la direction Services & Innovation, en synergie avec les entités fonctionnelles et opérationnelles. Un comité de pilotage, regroupant des membres de la direction générale, définit les orientations et les objectifs. Un comité exécutif de développement durable mensuel, composé de représentants des grands métiers, est chargé de la cohérence opérationnelle et d'un reporting trimestriel. Des binômes, constitués de responsables des Services généraux et des Ressources humaines, relaient les actions sur les onze principaux sites de l'entreprise.

Engagement environnemental

Produits et offres responsables

Bouygues Telecom a été le premier opérateur à commercialiser un téléphone éco-responsable, le Nokia 3110 Evolve. En plus de sa coque conçue pour moitié avec des bio-matériaux, il est équipé d'un chargeur économe en énergie et d'un emballage compact incluant du carton recyclé. Sur internet, il était proposé avec un kit bluetooth solaire.

Dans le même esprit, la direction Entreprises proposera la première offre responsable du marché en 2009.

Collecter et recycler les déchets

Batteries et mobiles

Bouygues Telecom mène une politique

active de collecte de mobiles usagés sur l'ensemble de ses canaux de distribution et auprès de ses collaborateurs. En 2008, sa filiale Réseau Clubs Bouygues Telecom (RCBT) a collecté plus de 160 000 téléphones portables.

Depuis le second semestre 2008, le recyclage des mobiles est confié aux Ateliers du Bocage (association Emmaüs). Ce partenariat apporte une filière de proximité qui répond aux exigences environnementales réglementaires tout en étant une structure d'insertion professionnelle. Les bénéfices ainsi générés par la revente des mobiles reconditionnés ont servi à financer des emplois au sein des Ateliers du Bocage.

Déchets produits sur les sites

Fin 2008, tous les sites administratifs ont été audités afin d'identifier précisément les sources de déchets et de fixer des objectifs de réduction pour 2009.

Réduire les nuisances et pollutions

Intégration visuelle des sites télécoms

Bouygues Telecom a poursuivi en 2008 l'évaluation de ses équipements télécoms sur tout le territoire : 100 % du parc a été audité. 73 % des sites sont intégrés selon les douze principes d'intégration définis par l'Association française des opérateurs mobiles (Afo).

T É M O I G N A G E

Nous avons trouvé en Bouygues Telecom un partenaire qui partage les mêmes logiques sociales et éthiques que nous. Notre association, les Ateliers du Bocage, est issue du mouvement Emmaüs. Elle a pour objectif de fournir un emploi à des personnes en difficulté d'insertion professionnelle, notamment dans le domaine de la collecte et du recyclage de certains consommables. Nous souhaitons étendre cette activité à celle du recyclage des mobiles, et c'est de là qu'est né notre partenariat avec Bouygues Telecom auprès de qui nous avons collecté 16 000 mobiles en 2008. À ce jour, nous avons pu embaucher dix personnes... C'est aussi grâce à vous ! Surtout, alors que rien ne l'y obligeait, l'équipe marketing de Bouygues Telecom s'est déplacée pour nous aider à améliorer la vente en ligne de nos mobiles recyclés. Il s'agit d'un partenariat sincère, profond et motivé.

Christine Antoine,

relations commerciales, association Ateliers du Bocage



Journée de nettoyage des plages et des rivières, pilotée par la Fondation d'entreprise Bouygues Telecom

Réduction des émissions de gaz à effet de serre

Dans le cadre de son plan carbone, Bouygues Telecom a mis en place un réseau de correspondants opérationnels, et des ateliers avec les fournisseurs ont été lancés. Les premières actions ont été mises en place, dont une antenne-relais avec une empreinte environnementale allégée : élimination du socle en béton, emprise au sol réduite, équipements entièrement réutilisables, etc.

Bouygues Telecom continue sa veille sur les énergies renouvelables et a inauguré en 2008 la première antenne-relais à énergie solaire et hydrogène. Le solaire couvrant 85 % des besoins l'été et 40 % l'hiver.

Par ailleurs, les chars de l'équipe cycliste Bouygues Telecom sur la caravane du Tour de France 2008 étaient équipés de filtres à particules. Une démarche de compensation carbone

a permis de cofinancer une ferme bio-gaz au Brésil.

Optimiser les consommations d'électricité et de papier

Consommation d'électricité

Bouygues Telecom a mis en place un système de pilotage des équipements électriques et de climatisation de ses bâtiments. Résultat : la consommation d'électricité dans les bureaux a encore été réduite de 6 % en 2008. Côté réseau, un logiciel a été installé pour optimiser la consommation énergétique des équipements et plus de 300 équipements ont pu être ainsi démontés.

Consommation de papier

Depuis quatre ans, Bouygues Telecom propose à ses clients la dématérialisation de leur facture. Fin 2008, 23 % des clients Forfait grand public étaient souscripteurs de la facture électroni-

que. En interne, la sensibilisation des collaborateurs a été poursuivie sur la numérisation et l'archivage numérique des documents, les diffusions électroniques, les impressions recto/verso.

Concevoir autrement les bâtiments

Concernant ses installations actuelles, Bouygues Telecom a lancé une procédure de certification HQE® (Haute Qualité Environnementale) en phase pilote pour l'exploitation de ses deux centres de relation clients de Tours et de Bourges (déjà certifiés HQE® pour leur construction). Cette démarche sera étendue, en 2009, à ses autres sites.

La même initiative a été engagée pour le nouveau centre informatique (juin 2009) et le Technopôle (fin 2009). Leur conception intègre, par exemple, des systèmes de récupération des eaux pluviales et de la chaleur produite.

Engagement social et sociétal

Veiller à la santé des personnes

En 2008, plusieurs publications ont confirmé le consensus scientifique qui règne sur les connaissances liées à l'exposition des antennes-relais. En revanche, peu de nouvelles données ont été éditées dans le domaine du téléphone portable. Tout au plus, plusieurs répliques d'études se sont révélées négatives (absence d'effets). Dans l'attente de la publication de l'étude épidémiologique Interphone, qui croisera pour la première fois les résultats d'une dizaine de pays, Bouygues Telecom renouvelle les conseils de prudence des autorités publiques, notamment à destination des jeunes enfants. Toutes ces informations ont été régulièrement mises à jour sur le site <http://www.sante.bouyguestelecom.fr>. Par ailleurs,

le dépliant "Mon mobile et la santé" a été systématiquement inclus dans les coffrets et diffusé dans l'ensemble des Clubs Bouygues Telecom.

En interne, deux outils sur la prévention des risques professionnels ont été développés. L'un, réservé aux nouveaux embauchés ; l'autre, destiné à l'ensemble des collaborateurs sur les procédures d'urgence et d'évacuation des différents sites. Ils viennent compléter le site intranet "Prévention et Santé" qui décline des conseils variés en matière d'hygiène de vie, de relaxation et de sécurité routière.

Au total, plus de 2 000 formations ont été menées en 2008 (secourisme, interventions en hauteur, prévention incendie, sécurité routière, etc.), complétées par des journées d'information.



Repérer les jeunes talents



Matériaux éco-responsables pour la caravane du Tour de France 2008

Accompagner les clients dans l'usage du mobile

Protection de l'enfance contre les contenus préjudiciables

Bouygues Telecom a intensifié sa communication sur le contrôle parental auprès de ses clients et franchi le seuil des 100 000 activations sur le mobile fin 2008 (contre 37 000 en 2007). Ce service est également disponible avec l'offre Bbox.

Accessibilité des personnes handicapées à la téléphonie mobile

Le nombre de boutiques Bouygues Telecom accessibles aux personnes à mobilité réduite a progressé de 40 % en 2008 pour atteindre le nombre de 254, soit 74 % de la totalité.

Le nombre de clients *Mobile Speak* (logiciel de vocalisation de l'ensemble des fonctions de téléphone portable destiné aux clients malvoyants ou non-voyants) a progressé de 14 %.

Protection du consommateur

Dans le cadre de sa politique d'information et de lutte contre les dépassements de facture, Bouygues Telecom a décliné, sur son site internet, le bilan de consommation qui permet à un client d'identifier l'offre mobile la plus adaptée à son usage.

Favoriser l'égalité des chances

Diversité professionnelle

Bouygues Telecom, signataire de la charte de la diversité et de plusieurs accords (égalité professionnelle hommes/femmes, emploi des seniors, insertion et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, etc.) a créé en 2008 un pôle "égalité des chances et diversité".

Intégration des collaborateurs handicapés

Pour la deuxième année d'application de son accord agréé, Bouygues

Telecom a renforcé son action en faveur de l'intégration des collaborateurs handicapés. Leur recrutement a été poursuivi (+ 24 % par rapport à 2007, soit 150 personnes recrutées en 2008) et plusieurs actions ont été mises en œuvre pour favoriser leur maintien dans l'emploi (adaptation des postes de travail, aides au transport adapté, etc.). Plus de 150 managers ont été sensibilisés à la prise en compte du handicap dans la vie professionnelle.

Parallèlement, Bouygues Telecom soutient des initiatives en faveur de la formation des étudiants handicapés : en tant que membre actif de l'association Arpejeh¹ et comme partenaire de la mission Handicap créée pour les élèves de l'IGS (Institut de gestion sociale).

Enfin, le chiffre d'affaires réalisé avec le secteur adapté et protégé a dépassé son objectif pour s'établir, fin 2008, à un million d'euros.

Évolution professionnelle et développement des collaborateurs

La signature avec les partenaires sociaux d'un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) vise aussi bien la sécurisation des parcours professionnels et l'employabilité des collaborateurs que la réallocation des compétences entre les structures en fonction d'un environnement évolutif.

Outre la mobilité interne qui favorise l'acquisition de nouveaux savoir-faire, la formation est un autre levier d'évolution professionnelle (4,62 % de la masse salariale).

Par ailleurs, l'espace ressources, qui propose des ateliers de développement personnel en échange de JRTT, a confirmé son succès avec l'enregistrement de plus de 2 400 inscriptions en 2008.

Acheter responsable

Poursuivant sa politique d'achats responsables, Bouygues Telecom est devenu membre fondateur de l'association Pas@Pas, aux côtés de grands comptes, pour le développement d'achats solidaires auprès du secteur protégé. Objectifs de l'association : favoriser l'égalité des droits et des chances et lutter contre l'exclusion sociale, notamment en mettant en

relation les responsables Achats des entreprises, les représentants du secteur adapté et les spécialistes de l'insertion professionnelle. Les audits dans les pays à bas coût ont, par ailleurs, été poursuivis.

Contrôler l'empreinte écologique des produits

Bouygues Telecom privilégie les produits et matériaux éco-responsables. Par exemple, les deux chars de son équipe cycliste sur la caravane du Tour de France 2008 ont été entièrement pensés pour réduire leur impact sur l'environnement : décoration à base d'herbe naturelle et d'encre végétale, tenues vestimentaires des hôtesses en matière biologique.

T É M O I G N A G E

En créant l'année dernière un char entièrement composé de matériaux éco-responsables, Bouygues Telecom est à l'origine d'une démarche verte tout à fait inédite sur la caravane du Tour de France ! Pour nous qui organisons, chez A.S.O., les plus grandes courses sportives, l'impact d'une telle initiative sur le public est une source d'inspiration et l'occasion de renforcer nos actions en matière d'environnement. De la collecte des déchets aux recommandations que nous faisons aux sponsors de distribuer des objets publicitaires recyclables par exemple. Ces mesures font appel à la citoyenneté et au bon sens de chacun. Grâce à des actions comme celle de Bouygues Telecom, elles seront bientôt incontournables dans l'esprit de tous les fans de la grande boucle !

Florian Vuillaume,
A.S.O., responsable de la caravane publicitaire
du Tour de France

(1) Accompagner la réalisation des projets d'études de jeunes élèves et étudiants handicapés

Soutenir des initiatives citoyennes

En 2008, la Fondation d'entreprise Bouygues Telecom a recentré son action sur des partenariats phares, dans ses trois domaines d'intervention :

- médico-social avec l'association "Petits Princes" qui réalise des rêves d'enfants gravement malades ;
- environnement avec le Défi pour la Terre de la Fondation Nicolas Hulot ou le nettoyage des plages et des rivières avec Surfrider Foundation Europe ;
- culture avec le premier prix littéraire de la Fondation Bouygues Telecom décerné à un premier roman.

Fidèle à un mécénat d'initiatives, elle a rassemblé 420 volontaires en 2008, impliqués soit dans l'une de ses actions phares, soit dans le parrainage d'associations, qu'ils en soient membres ou non. Plus largement, 3 500 collaborateurs et 160 000 clients se sont engagés dans le Défi pour la Terre.



Système de management

Bouygues Telecom mise depuis sa création sur la qualité de sa relation

clients. Une volonté récompensée en 2007 par l'obtention de la certification Afnor NF Service "Centre de relation client" pour le périmètre Forfait grand public, et en 2008, par la première place au Podium de la Relation client BearingPoint - TNS Sofres, obtenue pour la deuxième année consécutive.

L'entreprise a choisi le référentiel de l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*), fondé sur l'auto-évaluation, et apporte aux managers des outils et une démarche de progrès en transverse. Fin 2008, le comité développement durable a évalué le système de management selon le référentiel 1000NR de l'Afaq/Afnor (1 000 points pour de nouvelles responsabilités). Les résultats ont été présentés et analysés en janvier 2009.

Dialoguer avec les parties prenantes

Communication avec les clients

Bouygues Telecom a renforcé sa communication sur les gestes responsables vis-à-vis de ses clients et créé une charte graphique spécifique, avec un logo symbolisant une main verte pour signaler ses actions. Dans ses magazines et sur son site internet, cinq gestes ont été mis en avant pour réduire l'empreinte écologique du téléphone portable.

La caravane Bouygues Telecom sur le Tour de France 2008 a également fait l'objet d'une communication éco-responsable avec la distribution de 300 000 bobs en coton bio-équitable et d'un dépliant présentant toutes les actions destinées à réduire son impact environnemental.

Bouygues Telecom diffusera début 2009 le guide *"Un mobile... et la vie devient plus facile"*. Élaboré avec des représentants des personnes handicapées, il a pour but de faciliter l'accès à la téléphonie mobile aux publics sensibles (personnes handicapées, âgées ou technophobes).

Dialogue avec les instances de consommation

Bouygues Telecom est passé d'une logique d'information à une logique de partenariat. Le contenu de son extranet consacré aux associations de consommateurs a été étoffé. L'entreprise a aussi participé à la mise à jour, avec les associations et la DGCCRF du *Guide pratique des communications électroniques*. Enfin, elle est devenue l'un des membres fondateurs de la Fédération française des télécoms destinée à faciliter des décisions communes au sein du secteur, comme la lutte anti-spams.

Résultat : les dossiers à traiter au service consommateurs ont diminué de 10 % et le nombre de ceux recevables en médiation a été divisé par deux.

Interactivité des collaborateurs

Bouygues Telecom développe les outils web 2.0 afin de faciliter les échanges entre collaborateurs. En 2008, le nombre de sites collaboratifs (1 250) a doublé : sites projet, forums sur le développement durable.

Par ailleurs, un premier *chat* en direct entre Olivier Roussat, directeur général, et les managers a eu lieu début 2009 sur les thèmes de la simplicité et de l'agilité des modes de travail.



Perspectives 2009

Bouygues Telecom accélère le déploiement de son réseau 3G+ (HSPA) afin d'atteindre 75 % de la population couverte d'ici l'été 2009. Ce nouveau réseau permettra à Bouygues Telecom de participer au développement du marché de l'accès internet mobile, pour les entreprises comme pour les particuliers.

En 2009, forte de l'expérience acquise depuis le lancement des premières offres DSL, Bouygues Telecom lancera **de nouvelles offres Fixe destinées au plus grand nombre.**

Au 1^{er} juillet 2009, la baisse de 29,4 % du tarif de terminaisons d'appels affectera, comme les années précédentes, la croissance du chiffre d'affaires réseau Mobile : **le chiffre d'affaires total** devrait néanmoins atteindre 5 200 millions d'euros, en progression de 2 %.

En 2009, **l'accompagnement et la formation des collaborateurs** dans les nouvelles activités de la téléphonie fixe et internet viseront la même qualité de service que celle de la téléphonie mobile.

Les échanges avec les parties prenantes seront encore intensifiés afin d'associer fournisseurs, partenaires et clients à **la démarche de réduction de l'empreinte écologique.** Les fournisseurs devront concevoir, avec les équipes marketing, des produits performants et éco-responsables. En parallèle, les clients continueront d'être sensibilisés à ces thèmes, *via* des communications régulières.

Indicateurs extra-financiers par métier



	Famille	Indicateur	Périmètre ^(b)	Unité	2006	2007	2008	Référentiel
	Établir une relation de confiance avec les clients	Opérations livrées faisant l'objet d'un processus d'enquête de satisfaction des clients	Monde (hors ETDE)	%	-	33	46	GRI PR 5
		Cadres formés à l'éthique des affaires au cours des trois dernières années	Monde	Nombre	-	1 324	2 082	GRI SO 3
	Mettre en place un système de management de la qualité	Chiffre d'affaires couvert par une triple certification QSE (Qualité-Sécurité-Environnement)	Monde	%	47 ^(c)	57 ^(c)	81	GRI PR 1
		Chiffre d'affaires couvert par un Système de management de la qualité (SMQ) certifié Iso 9001			96 ^(c)	90 ^(c)	94	
	Impliquer les fournisseurs et sous-traitants dans la démarche développement durable	Chiffre d'affaires réalisé par des unités opérationnelles ayant développé un plan d'action pour impliquer les sous-traitants dans la démarche QSE	Filiales européennes hors Bâtiment International	%	-	61 ^(c) (hors TP)	89	Interne
		Chiffre d'affaires réalisé par des unités opérationnelles ayant intégré dans leurs contrats sous-traitants et fournisseurs la charte développement durable de manière systématique			-	43 ^(c) (hors TP)	70	
	Renforcer la prévention en matière de sécurité et de santé	Chiffre d'affaires couvert par un Système de Management de la Sécurité (SMS) certifié ILO, OHSAS 18001 ou équivalent	Monde	%	71 ^(c)	75 ^(c)	82	GRI PR 1
		Taux de fréquence des accidents du travail des collaborateurs		(a)	12,82	14,65	12,23	GRI LA 7
		Taux de gravité des accidents du travail des collaborateurs		(a)	0,54	0,50	0,49	
		Accidents mortels de collaborateurs		Nombre	2	10	4	
		Taux de fréquence des accidents du travail des intérimaires "chantier"	France	(a)	19,64	27,65	25,4	Interne
		Taux de fréquence des accidents de la route avec tiers pour la flotte de véhicules de l'entreprise	Monde	%	15,9	15	14	
		Maladies professionnelles reconnues par la sécurité sociale	France (hors TP)	Nombre	-	-	48	GRI LA 7
		Collaborateurs couverts par un régime de prévoyance gros risques, hospitalisation et maternité	France	%	100	100	100	Interne
		Jours d'absence pour cause de : - maladie - accidents de travail/trajet - maternité/paternité - congés autorisés - autres causes (congés payés, RTT, récupération, etc.)	France	Nombre	-	218 330 52 142 20 189 17 520 8 127 047	241 864 59 834 25 869 21 128 8 574 063	GRI LA 7
	Suivre le parcours professionnel des collaborateurs	Collaborateurs bénéficiant d'une évaluation régulière des performances et de l'évolution de leur carrière	France	%	-	64	71	GRI LA 12
	Développer les compétences des collaborateurs	Collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année	Monde	%	-	40	61	GRI LA 10
		Collaborateurs de niveau compagnon ayant suivi une formation dans l'année			-	31	61	
		Collaborateurs de niveau cadre ayant suivi une formation dans l'année	France		-	69	77	
		Collaborateurs de niveau Etam ayant suivi une formation dans l'année			-	65	79	
		Collaborateurs avec un rôle d'encadrement à l'international ayant suivi une formation dans l'année	International uniquement		-	21	44	
		Masse salariale consacrée à la formation	France		4,6	4,88	-	Interne
	Favoriser la diversité	Part des femmes dans les effectifs	France	%	12,6	14	15	GRI LA 13
Collaboratrices de niveau top management (membres d'un comité de direction)		-			6	9		
Collaboratrices de niveau cadre		17			17	18		
Collaboratrices de niveau Etam		-			32	32		
Collaboratrices de niveau compagnon		-			1	1		

■ Défis économiques et commerciaux ■ Défis sociaux et sociétaux ■ Défis environnementaux

Famille	Indicateur	Périmètre ^(b)	Unité	2006	2007	2008	Référentiel
Favoriser la diversité	Collaborateurs handicapés en contrat à durée indéterminée (CDI)	France	Nombre	357	449	547	Interne
	Chiffre d'affaires des travaux confiés aux établissements et services d'aide par le travail		K€	-	380	715	
Participer à la vie économique et sociale des territoires	Opérations conduites dans l'année en collaboration avec des structures d'insertion locales	France (+ Bouygues TP en 2008)	Nombre	97	157	208	Interne
	Partenariats visant à soutenir l'insertion, l'éducation et la santé conduits dans l'année	Monde (+ TP en 2008)		75	175	263	
Mettre en place un système de management environnemental	Chiffre d'affaires couvert par un Système de management de l'environnement (SME) certifié Iso 14001	Monde	%	59 ^(c)	61 ^(c)	82	GRI PR 1
Concevoir et promouvoir des ouvrages de performance environnementale élevée	Part du budget de R&D consacrée à la construction durable	Monde	%	21	21	25	Interne
	Bâtiments sous labellisation ou certification environnementale pris en commande dans l'année	Activité bâtiment en France et à l'international	Nombre	-	101	141	
	Bâtiments sous labellisation ou certification environnementale, dont Bouygues Construction est prescripteur, pris en commande dans l'année			-	30	68	
	Part des bâtiments sous labellisation ou certification environnementale pris en commande dans l'année (montant de la prise de commandes)		%	-	23	37	
	"Chantiers bleus"	Activités de Bouygues Entreprises	Nombre	157	183	221	
	Part des chantiers labellisés "chantiers bleus"	France-Europe	%	41	43	56	
Réduire les consommations d'énergie	Consommation totale de carburant (flotte de véhicules légers de l'entreprise)	France	Millions de litres	-	23,5	24	GRI EN 3
Diminuer et recycler les déchets	Déchets dangereux collectés	France	Tonnes	-	-	8 795	GRI EN 22
	Déchets non dangereux collectés	(hors DTP Terrassement)	Tonnes	-	-	257 073	
	Déchets non dangereux valorisés	Activités de Bouygues Entreprises France-Europe (hors Bouygues UK)	%	-	-	39	
Limitier les nuisances pour les riverains	Pourcentage des chantiers faisant l'objet d'actions de concertation, de communication ou d'évaluation de la satisfaction des riverains	Monde (hors ETDE et activités TP)	%	-	48	56	Interne

■ Défis économiques et commerciaux ■ Défis sociaux et sociétaux ■ Défis environnementaux

(a) Taux de fréquence : s'exprime en nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées

Taux de gravité : s'exprime en nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées

(b) En 2008, le périmètre « Monde » intégré dans l'outil Enablon couvre 95 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction. Les indicateurs se rapportant au chiffre d'affaires sont calculés sur cette base. Les entités qui ne consolident pas les données sur tout leur périmètre sont les suivantes :

- VSL : 80 % du chiffre d'affaires consolidé ;

- ETDE : 74,5 % du chiffre d'affaires consolidé.

Les activités du pôle Concessions n'étant pas consolidées sur le plan financier, tous les indicateurs rapportés au chiffre d'affaires n'ont pas été pris en compte. Seules les données sociales et sociétales des activités du pôle Concessions sont intégrées dans ce rapport.

(c) En 2006 et 2007, les indicateurs se rapportant au chiffre d'affaires ont été calculés sur 100 % du chiffre d'affaires consolidé de Bouygues Construction.

Famille	Indicateur	Périmètre	Unité	2006	2007	2008	Référentiel
Régimes sociaux	Montant moyen de l'intéressement salarié	France	€	1 541	1 664	1 602	Interne
	Actionnariat salarié		%	54,5	68,3	51,3	
Qualité	Chiffre d'affaires comptable certifié Iso 9001	France et Europe	%	95,5	97,9	96,6	GRI 3,2
Diversité et non discrimination	Collaboratrices cadres au 31 décembre	France et Europe	%	22,1	33,4	32,6	Interne
	Collaborateurs handicapés au 31 décembre (CDI et CDD)		Nombre	2	4	4	
Emploi	Création nette d'emplois au 31 décembre en valeur absolue	France et Europe	Nombre	219	300	63	GRI LA 2
Formation	Collaborateurs ayant bénéficié d'une formation	France et Europe	%	81	73	72	GRI LA 10
	Formation en valeur absolue		Nombre d'heures	27 910	31 407	33 531	
	Moyenne du nombre d'heures par collaborateur formé		Heures/collaborateur	29	28	29	
	Masse salariale annuelle consacrée à la formation		%	3,7	3,7	3,2	
Accidents	Taux de fréquence	France	(a)	3,06	3,98	2,74	GRI LA 7
	Taux de gravité			0,184	0,125	0,088	
Mécénat et œuvres sociales	Dépenses de solidarité	France	K€	796	724	786	Interne
Système de management environnemental (SME)	Chiffre d'affaires comptable couvert par une certification environnementale (H&E, HQE)	France (uniquement consommations facturées)	%	-	13,6	22,3	GRI 3,2
Énergie	Consommation directe d'électricité		kWh/collaborateur	-	5 540	3 873	GRI EN 3
Eau	Consommation totale d'eau par collaborateur	Siège	m³/collaborateur	-	13	11,8	GRI EN 8

Famille	Indicateur	Périmètre	Unité	2006	2007	2008	Référentiel
Qualité	Chiffre d'affaires couvert par une certification qualité	Monde (hors USA-Canada)	%	85	85	88	GRI PR 5
Coût global	PPP et concessions : nombre de contrats signés ou en cours de réalisation pour favoriser une approche en coût global dans l'intérêt des clients	Monde	Nombre	3	4	6	Interne
Ecovariantes	Part des études avec EcologicieL pour les chantiers où les variantes sont autorisées	France	%	-	-	8	
	Taux de succès des variantes avec EcologicieL			-	-	37	
Effectifs	Effectifs moyens	France	Nombre	34 505	37 160	39 522	GRI LA 1
		International		27 773	29 564	34 072	
		Monde		62 278	66 724	73 594	
Femmes	Compagnons	France	%	0,40	0,50	0,52	
	Encadrement	International		5,70	5,88	4,86	
		France		18	18,40	19,70	
		International		24,40	21,85	23,33	
	Total	France		7,50	7,50	8,36	
		International		10,80	9,39	8,65	
Recrutement	Compagnons	Monde	Nombre	5 100	5 300	4 826	Interne
	Encadrement			1 900	2 800	2 617	

■ Défis économiques et commerciaux ■ Défis sociaux et sociétaux ■ Défis environnementaux

(a) Taux de fréquence : s'exprime en nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées - Taux de gravité : s'exprime en nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées

Famille		Indicateur	Périmètre	Unité	2006	2007	2008	Référentiel
Recrutement	Total	Stagiaires	Monde	Nombre	7 000	8 100	7 443	Interne
					2 650	2 600	3 500	
Salaires	Effectif total dans le pays	Salaire moyen conducteur d'engin Colas	France	Nombre	34 505	37 160	39 522	GRI EC 5
	Salaire moyen chef de chantier Colas			Multiple du salaire minimum légal	1,48	1,49	1,49	
					2,04	2,09	2,05	
	Effectif total dans le pays	Salaire moyen conducteur d'engin Colas	États-Unis	Nombre	4 884	4 973	4 885	
	Salaire moyen chef de chantier Colas			Multiple du salaire minimum légal	3,99	3,76	3,41	
					5,49	4,62	4,23	
	Effectif total dans le pays	Salaire moyen conducteur d'engin Colas	Madagascar	Nombre	4 102	4 327	6 080	
	Salaire moyen chef de chantier Colas			Multiple du salaire minimum légal	5,26	5,64	4,60	
					8,00	8,37	7,38	
	Effectif total dans le pays	Salaire moyen conducteur d'engin Colas	Maroc	Nombre	1 788	1 932	2 056	
	Salaire moyen chef de chantier Colas			Multiple du salaire minimum légal	2,98	2,91	2,84	
					6,03	6,91	6,03	
Formation	Formations dispensées		France	Nombre d'actions	-	24 600	26 400	GRI LA 10
			International		-	-	24 700	
			France	Heures	-	451 000	475 000	
			International		-	-	450 000	
	Compagnons		France	% des heures dispensées	47	53	50	
	Etam				31	27	28	
	Cadres				22	20	22	
	Thème sécurité				28	34	36	
Sécurité	Indice de sécurité au travail		France	-	9,53	7,27	5,58	GRI LA 7
			International	-	2,06	1,84	1,47	
	Accidents de la route (nombre d'accidents avec tiers par véhicule)		France	%	0,097	0,094	0,088	Interne
	Personnel disposant d'une formation à jour de secouriste du travail		Monde		21	21	24	
Sociétal	Chiffre d'affaires des sites de production de matériaux couverts par une structure de dialogue local		Monde	%	28	17	23	GRI SO 1
Certification	Chiffre d'affaires de production de matériaux couvert par une certification environnementale		Monde	%	49	42	50	Interne
Recyclage	Quantité de matériaux crus recyclés dans des installations Colas par rapport à la production des carrières et gravières de Colas		Monde	%	11	12	12	GRI EN 2 & EN 27
	Fraisats d'enrobés recyclés dans la production d'enrobés				8	9	8	
	Chaussées recyclées en place			Millions de m²	-	5,9	4,9	
Gaz à effet de serre (GES)	EcologieL : économies proposées aux clients		Monde	Tonnes eq. CO ₂	-	-	40 000	GRI EN 5, EN 6 & EN 18
	EcologieL : économies acceptées par les clients				-	-	15 000	
	GES évités du fait du recyclage des enrobés				60 000	70 000	70 000	
	GES évités au niveau des brûleurs des postes d'enrobage				-	-	40 000	
	GES évités grâce à l'emploi de Végécol				7 000	11 000	10 000	
Liant Végécol	Chantiers réalisés		Monde	Nombre	350	450	340	GRI EN 26
	Production			Tonnes	1 600	2 400	2 300	
Énergie	Production d'enrobés "tièdes" (3E)		Monde	Tonnes	-	-	210 000	Interne

Famille	Indicateur	Périmètre	Unité	2006	2007	2008	Référentiel
Conformité	Condamnations/amendes prononcées par le CSA	France	Nombre	0	0	0	GRI SO 8
	Mises en garde/en demeure prononcées par le CSA			1 (déprogrammation)/0	0	0/1 (information)	Interne
	Respect des quotas de production et de diffusion		%	100	100	100	
	Remarques sur la signalétique		Nombre	4	1	0	
	Heures sous-titrées par rapport à la grille de programmes (hors publicité)		% d'heures	49	60	70	GRI SO 1
Écoute du téléspectateur	Appels de téléspectateurs traités	France	Nombre	148 000	150 000	147 000	GRI PR 5
Sociétal	Valorisation des dons aux associations	France	M€	21, 3	20	16	GRI EC 1
	Associations ayant bénéficié de visibilité antenne		Nombre	-	70	75	GRI SO 1
	Sujets du journal télévisé liés au changement climatique			-	500	450	GRI SO 1
Parité femmes/hommes	Ratio effectif femmes/hommes dans l'effectif en CDI	France	%	47 % (F) - 53 % (H)	47,45 % (F) - 52,55 % (H)	47,6 % (F) - 52,4 % (H)	NRE 111 GRI LA 13
	Ratio d'embauches femmes/hommes		Nombre	225 (F) - 234 (H)	232 (F) - 259 (H)	243 (F) - 253 (H)	GRI LA 13
	Ratio promotion femmes/hommes			212 (F) - 231 (H)	221 (F) - 253 (H)	206 (F) - 250 (H)	
	Ratio formation femmes/hommes		Nombre d'heures	34 748 (F) - 35 247 (H)	39 263 (F) - 44 361 (H)	55 156h (F) - 53 983 (H)	GRI LA 10
	Collaboratrices de niveau cadre		%	46,27 %	47,02 %	47,70 %	GRI LA 13
	Femmes directrices		% dans la population directeur	-	27,2	27,6	NRE 136 GRI LA 13
Collaborateurs handicapés	Collaborateurs handicapés	France	Nombre (% dans l'effectif du groupe)	22 (0,6 %)	40 (1,0 %)	49 (1,32 %)	GRI LA 13
	Collaborateurs handicapés embauchés		Nombre	-	3	9	NRE 135 GRI LA 13
	Chiffre d'affaires issu des ateliers protégés		€	160 271	174 787	221 794	NRE 135
Réduction de la précarité	Équivalents temps plein/intermittents (groupe/TF1 SA)	France	%	10,30	9,97	9,76	NRE 113
	Embauches d'intermittents depuis 2002		Nombre	-	580	606	Interne
Dialogue social	Réunions avec les partenaires sociaux	France	Nombre	365	422	397	NRE 310/320 GRI HR5, GRI LA3 et GRI LA4
	Collaborateurs occupant un poste permanent (représentant CE, DP, conseil d'administration)			119	126	126	NRE 318
	Accords collectifs intervenus dans l'année			8	8	25	NRE 321
Hygiène, santé, sécurité	Accidents du travail avec arrêt	France	Nombre	28	28	58	NRE 322 GRI LA 7
	Taux de fréquence des accidents du travail		(a)	4,87	4,81	11,47	
	Taux de gravité des accidents du travail			0,18	0,17	0,68	
	Taux d'absentéisme		% du nombre de collaborateurs	3,99	4,10	4,10	NRE 221
	Collaborateurs ayant été formés à la sécurité		Nombre	588	366	373	NRE 322 GRI LA 8

(a) Taux de fréquence : s'exprime en nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées - Taux de gravité : s'exprime en nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées

Famille	Indicateur	Périmètre	Unité	2006	2007	2008	Référentiel
Cadre de vie, services aux salariés	Collaborateurs logés dans l'année	France	Nombre	19	-	25	Interne
Politique sociale de la famille	Collaborateurs à temps partiel	France	Nombre	202	234	232	
Régimes sociaux	Taux d'adhésion au PEE	France	%	89	90	83	
	Taux d'adhésion au Perco			29,06	12,60	11,90	
	Montant moyen net par salarié de la participation versée		€	2 750	2 251	2 036	
Intégration	Stagiaires conventionnés école	France	Nombre	604	748	784	NRE 326
Formation	Collaborateurs ayant bénéficié de formation	France	Nombre	2 135	2 565	2 335	NRE 326 GRI LA 10
	%		61 %	68 %	63 %		
	Masse salariale consacrée à la formation		%	3,33	3,14	3,25	GRI LA 10
	Heures de formation		Nombre d'heures cumulées	47 468	48 984	55 459	
	Heures de formation		Nombre d'heures par personne et par an	13 h 30	13 h 00	14 h 45	
	DIF (Droit individuel à la formation) accordés		Nombre	239	364	289	
Consommations	Consommation d'électricité en kWh	France	% d'évolution par rapport à l'année précédente	- 2,40	- 3,48	+ 3,24	NRE 1 GRI EN 3
	Consommation d'eau en m³			+ 5,00	- 3,82	- 4,34	NRE 1 GRI EN 8
	Consommation de papier			Tonnes/an	120	97	114
Déchets, matières premières	Quantité de déchets récoltés	France	Tonnes	-	1 600	1 216	NRE 1 GRI EN 11

■ Défis économiques et commerciaux ■ Défis sociaux et sociétaux ■ Défis environnementaux

Famille	Indicateur	Périmètre	Unité	2006	2007	2008	Référentiel
Relation clients	Réponses, au sujet des radiofréquences et santé, aux : - courriers - mails	France	Nombre	614 402	429 286	215 324	GRI PR 1
	Mesures de champs demandées par les parties prenantes			510	429	437	
Régimes sociaux	Montant moyen de l'intéressement salarié	France	€	1 320 (intéressement brut moyen perçu en 2006 au titre de l'exercice 2005)	1 264 (intéressement brut moyen perçu en 2007 au titre de l'exercice 2006)	2 843 (intéressement brut moyen reçu en 2008 au titre de l'exercice 2007)	Interne
	Taux d'adhésion au PEE au 31 décembre	Bouygues Telecom SA (hors filiales)	%	68	67	66	
Femmes	Collaboratrices cadres au 31 décembre	France	%	34 % de l'effectif cadre	33 % de l'effectif cadre	33 % de l'effectif cadre	GRI LA 13
Handicapés	Collaborateurs handicapés au 31 décembre	France	Nombre	108	121	150	GRI LA 13
	Collaborateurs handicapés embauchés			45	26	43	
	Chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé		€	265 000	618 000	795 000	
Absentéisme	Heures d'absence / durée effective du travail (hors congés maternité)	France	%	3,5	3,6	3,6	GRI LA 7
Accidents	Taux de fréquence	France	(a)	1,65	1,66	2,21 ^(b)	GRI LA 7
	Taux de gravité (dont nombre de décès, sous-traitants inclus)			0,056 1 décès chez un sous-traitant	0,040	0,062 ^(b)	
	Accidents du travail		Nombre	41 dont 21 avec arrêt	39 dont 20 avec arrêt	41 dont 28 avec arrêt	
	Accidents de trajets			49 dont 26 avec arrêt	59 dont 34 avec arrêt	58 dont 40 avec arrêt	
Formation	Heures de formation	France	Nombre	185 329	184 481	247 529	GRI LA 10
	Collaborateurs ayant bénéficié d'une formation		%	91	92	90	
Solidarité	Dépenses de solidarité	France	€	960 000	950 000	1 000 000	Interne
Sociétal	Distinctions reçues en reconnaissance de la performance sociale, éthique et environnementale	France	-	-	2^e au top 10 des entreprises high-tech où il fait bon vivre, organisé par le JDN Management 1^{er} prix du Podium de la Relation clients 2007 BearingPoint - TNS Sofres (secteur téléphonie mobile)	1^{er} prix du Podium de la Relation clients 2008 BearingPoint - TNS Sofres (secteur téléphonie mobile) 1^{er} prix de l'étude relationship Score - BVA et AAC (secteur téléphonie et FAI) - Maintien de la certification NF Service "Centre de relation client" délivrée en 2006 par Afnor Certification	Interne

(a) Taux de fréquence : s'exprime en nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées - Taux de gravité : s'exprime en nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées

(b) compte tenu des décisions communiquées par les caisses de sécurité sociale au 25 février 2009

Famille	Indicateur	Périmètre	Unité	2006	2007	2008	Référentiel
Santé	Plan d'action					- Engagement dans des programmes de sensibilisation à l'équilibre alimentaire dans le cadre d'actions nationales - Engagement dans des programmes d'animations régionales relatives à la relaxation, la gestion du bien-être, la prévention des addictions et l'hygiène de vie	GRI LA 8
Antennes	Antennes-relais dont l'intégration à l'environnement a été évaluée	France	Nombre cumulé	8 638	10 797	13 399 100 % du parc 73 % du parc est "intégré"	GRI EN 26
Recyclage	Mobiles recyclés : - collectés dans les boutiques - issus du circuit SAV - clients entreprise - collaborateurs - internet	France	Nombre	49 497 87 261 - - -	118 345 40 202 1 860 1 817 9 301	173 640 54 000 4 021 659 5 560	GRI EN 27
	Poids d'équipements réseau recyclés : - batteries - hors batteries		Tonnes	25 84	13 138	1 280	GRI EN 22
Consommations	Consommation d'électricité par poste occupé dans les bureaux	France	MWh	4,02	3,87	3,51	GRI EN 3
	Consommation de papier par poste occupé		Nombre de ramettes	7,49	5,77	5,89	GRI EN 1

■ Défis économiques et commerciaux
 ■ Défis sociaux et sociétaux
 ■ Défis environnementaux



Centre d'affaires du 32 Hoche

Chiffre d'affaires 2008

80 M€

(+ 17 %)

Résultat d'exploitation

- 28 M€

n.s.

Résultat net

882 M€

(+ 17 %)

Collaborateurs

176

*Les données présentées sont issues
des comptes individuels en normes françaises.*

Société mère d'un groupe industriel, Bouygues SA est entièrement dédiée au développement des différents métiers du Groupe. Elle est le lieu où sont prises les décisions qui déterminent l'activité du Groupe et l'allocation de ses ressources financières.

Contrôle interne

Bouygues SA a poursuivi en 2008, en lien avec les métiers, un important projet d'analyse et d'amélioration des dispositifs de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe, en s'inspirant des recommandations et du référentiel publiés par l'AMF. Une description plus complète de ce projet initié en 2007 est présentée dans le rapport du président du conseil d'administration sur le contrôle interne (cf. chapitre "Informations juridiques et financières").

Management - Évolution des directions générales

Bouygues SA apporte la plus grande attention au management du Groupe. Elle veille ainsi à favoriser l'échange et la valorisation des expériences entre structures et métiers, ainsi que l'animation des équipes et le développement de l'état d'esprit du Groupe.

L'année 2008 a été marquée, chez Bouygues, par la fin du mandat de directeur général délégué d'Olivier

Poupart-Lafarge le 30 avril et, chez TF1, par la nomination le 31 juillet de Nonce Paolini aux fonctions de président-directeur général.

Services rendus aux filiales

En sus de sa mission de direction générale du Groupe, Bouygues SA fournit à ses différents métiers des services et expertises dans les domaines suivants : finance, communication, développement durable, mécénat, nouvelles technologies, assurances, conseil juridique, ressources humaines, etc. À cet effet, Bouygues SA et les métiers du Groupe concluent chaque année des conventions de facturation de ces prestations.

Acquisition de titres Alstom - Coopération avec Alstom

Profitant des opportunités de marché, Bouygues a acquis des titres Alstom afin de maintenir sa participation dans

le capital d'Alstom à 30 % environ. Au 31 décembre 2008, la participation de Bouygues dans Alstom s'élevait à 29,78 %.

Bouygues a par ailleurs poursuivi sa coopération non exclusive avec Alstom et détient 50 % du capital de la société Alstom Hydro (cf. rubrique "Alstom : deux métiers à fort potentiel") qui a enregistré de nombreux succès commerciaux au cours de l'exercice 2008.

Opérations financières

Le 3 juillet 2008, Bouygues a procédé à une émission obligataire d'un milliard d'euros à sept ans, portant intérêt au taux fixe de 6,125 % l'an. Cette émission s'est déroulée dans de bonnes conditions.

Épargne salariale

Bouygues a la conviction qu'il est souhaitable d'associer étroitement les salariés du Groupe aux réussites de leurs entreprises, dont ils sont les acteurs essentiels.



Au 31 décembre 2008, les collaborateurs du Groupe sont le deuxième actionnaire de Bouygues, détenant à travers notamment différents fonds communs de placement (FCP) d'entreprise, 15,4 % du capital et 19,4 % des droits de vote. Avec plus de 50 000 collaborateurs adhérant à ces fonds, Bouygues est la société du CAC 40 où le taux de participation des salariés dans le capital est le plus élevé.

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

Flux financiers

Bouygues société mère a reçu en 2008 un montant global de dividendes de 1 152 millions d'euros versés par les filiales suivantes :

• Bouygues Construction	200 M€
• Bouygues Immobilier	87 M€
• Colas	267 M€
• TF1	78 M€
• Bouygues Telecom	446 M€
• Alstom	68 M€
• Divers	6 M€

Il n'existe pas de flux financiers signi-

ficatifs entre les différentes filiales du Groupe. La trésorerie est centralisée au sein de filiales financières entièrement détenues par Bouygues société mère. Cette centralisation permet d'optimiser la gestion des frais financiers en relayant, avec la trésorerie disponible de certaines filiales, les lignes de crédits confirmées, obtenues auprès d'établissements de crédit par d'autres filiales.

Dans le cadre du placement des excédents de trésorerie, Bouygues s'est toujours interdit l'utilisation de supports sensibles (véhicules de titrisation, OPCVM dynamiques, etc.).

Recherche et développement

Se reporter au chapitre Le Groupe, rubrique "Développement durable, recherche et innovation, ressources humaines" du présent document.

Autres activités

Finagection (société détenue à 70,7 % par Bouygues et à 26,8 % par le fonds Emerging Capital Partners depuis juillet 2008) est la filiale qui a repris les participations eau/électricité que détenait Saur (cédée en 2004 par Bouygues) en Côte d'Ivoire et au Sénégal (Afrique).

Les activités de ses principales filiales en Afrique sont les suivantes.

- Ciprel est une société de production d'électricité en Côte d'Ivoire. Elle

réalise actuellement une importante extension de sa centrale de production d'électricité.

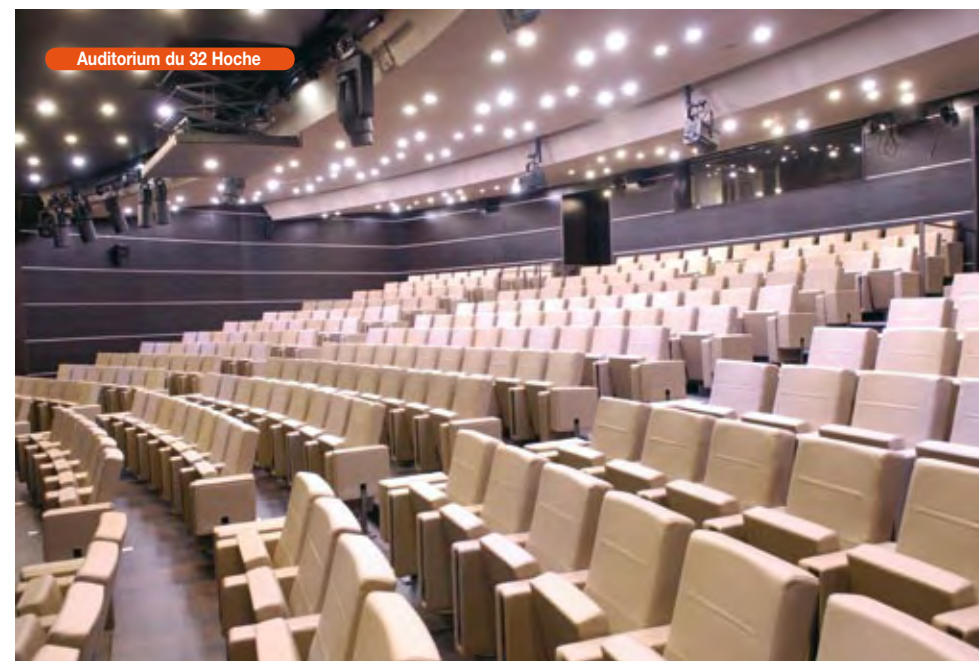
- CIE est une société de distribution d'électricité en Côte d'Ivoire.
- Sodéci est une société d'assainissement et de distribution d'eau en Côte d'Ivoire.
- SDE est une société de distribution d'eau au Sénégal.

En 2008, Finagection a dégagé un résultat positif.

Bouygues détient également (aux côtés d'Artémis depuis février 2008)

50 % de la société d'investissement Serendipity Investment qui a développé son activité en 2008.

Serendipity Investment a acquis une participation de 30,7 % dans la société F4 (éditeur de jeux en ligne), 35 % dans la société Légende (production cinématographique), 22,9 % dans la société Michel & Augustin (agroalimentaire) et 50 % dans la société Geny Infos (informations hippiques). Serendipity Investment a également conclu un accord avec la société Eurosport en vue de constituer une société commune à 50/50 dans le domaine des paris et jeux en ligne.



ALSTOM Deux métiers à fort potentiel

Amélioration de la performance commerciale et opérationnelle



Production de turbines Arabelle sur le site de Belfort

Faits marquants

Contrats majeurs

- **Mai** : trains pendulaires au Royaume-Uni (1,8 Md€).
- **Juillet** : trains régionaux en Allemagne (425 M€) ; îlot conventionnel de la 1^{re} centrale nucléaire de technologie EPR en Chine (200 M€).
- **Septembre** : 3^e tranche d'une centrale à cycle combiné en Arabie Saoudite (1,9 Md€) ; équipements d'une centrale hydroélectrique au Brésil (500 M€).
- **Novembre** : centrale à cycle combiné en Espagne (340 M€) ; voitures de métro à New York City (350 M€) ; maintenance d'une centrale électrique en Algérie (317 M€).
- **Décembre** : équipements d'une centrale hydroélectrique au Brésil (300 M€) ; centrale à cycle combiné aux Pays-Bas (1 Md€).

Chiffres du premier semestre de l'exercice 2008/09*

Chiffre d'affaires
8 956 M€
(+ 12 %)

Marge opérationnelle courante
7,8 %

Résultat net part du Groupe
527 M€
(+ 36 %)

Commandes reçues
15 401 M€
(+ 20 %)

Collaborateurs
79 000
environ

(*) Le premier semestre 2008/09 est clos le 30 septembre 2008.

Au 28 février 2009, la participation de Bouygues au capital d'Alstom s'élève à 30 %. Alstom et Bouygues poursuivent leur collaboration pour mieux répondre aux besoins en équipements d'infrastructures de transport et de production d'énergie dans le monde entier.

Coopération non exclusive entre Bouygues et Alstom

Le 26 avril 2006, Alstom et Bouygues ont signé un protocole de coopération commerciale et opérationnelle non exclusive. En partageant leurs meilleures pratiques dans la gestion des projets et en conjuguant leurs forces commerciales, les deux groupes comptent proposer ensemble, selon les opportunités à travers le monde, des projets intégrés conjuguant le savoir-faire de Bouygues dans le génie civil et celui d'Alstom dans les systèmes, équipements et services de génération d'électricité ou de transport ferroviaire.

Ce protocole de coopération n'instaure cependant aucune exclusivité réciproque. Les deux groupes continuent de travailler ensemble avec les meilleurs partenaires pour chaque projet, dans l'intérêt de leurs clients. Dans le cadre de l'instauration d'une coopération

entre les deux groupes, Bouygues a également pris, pour un montant de 150 millions d'euros, une participation de 50 % dans Alstom Hydro, filiale qui fournit les équipements de production d'hydroélectricité. Alstom est le leader mondial sur ce segment du marché. Bouygues, de son côté, s'intéresse au marché des centrales hydroélectriques dont la réalisation inclut une part importante de génie civil. Une clause des accords conclus confère à Bouygues la faculté de céder sa participation à Alstom en cas de blocage sur certaines décisions au sein du conseil d'administration, ou pendant une période de vingt jours suivant le 31 octobre 2009.

Bouygues actionnaire d'Alstom

En accompagnement de ce partenariat, Bouygues a acquis le 26 juin 2006 la participation de l'État français

dans Alstom, représentant 21,03 % du capital. Cet achat a représenté pour Bouygues un investissement de 2 milliards d'euros. Bouygues a pris un engagement de conservation des titres d'Alstom acquis auprès de l'État pour une durée de trois ans minimum. Bouygues a porté ensuite sa participation à 25,1 %, puis, en 2007, à 30,07 % du capital d'Alstom. Au 31 décembre 2008, la participation de Bouygues dans Alstom s'élève à 29,78 %. La participation dans Alstom est consolidée par mise en équivalence.

Présentation générale du groupe Alstom

Alstom, présent dans plus de 70 pays, est un groupe international qui emploie environ 79 000 collaborateurs. Alstom clôt ses exercices le 31 mars. En 2007/08, il a réalisé un chiffre d'affaires

de 16,9 milliards d'euros en hausse de 19 %.

L'activité du groupe Alstom est répartie de la façon suivante : 49 % en Europe, 18 % en Asie/Pacifique, 24 % en Amérique du Nord et du Sud, 9 % en Afrique et au Moyen-Orient (répartition du chiffre d'affaires 2007/08).

Plus de 215 000 actionnaires détiennent le capital d'Alstom.

Énergie

L'entreprise est numéro un mondial dans les centrales électriques clés en main, les îlots conventionnels des centrales nucléaires, les services à la production d'énergie et les systèmes

de contrôle de la qualité de l'air. Alstom est présent sur tous les types d'énergie (charbon, gaz, fuel, nucléaire, hydroélectricité, éolien) et leader dans l'énergie "propre" (réduction des émissions de CO₂, réduction des émissions d'oxydes d'azote, d'oxydes de soufre ou des poussières). Le groupe développe également des procédés de capture du CO₂ avec pour objectif une commercialisation à moyen terme.

Alstom Power développe et commercialise la plus large gamme de systèmes, d'équipements et de services pour la production d'électricité et les marchés industriels. Le groupe est présent sur l'ensemble des sources d'énergie et propose les solutions de

centrales à gaz et à charbon les plus avancées. Alstom est également un acteur de premier plan dans la fourniture d'îlots conventionnels de centrales nucléaires et dans le domaine des énergies renouvelables grâce à sa solide position sur le marché de l'hydroélectricité et, plus récemment, de l'énergie éolienne.

Le groupe fournit, intègre et assure la maintenance de tous les composants nécessaires aux solutions énergétiques propres, des turbines aux chaudières en passant par les systèmes de contrôle de la qualité de l'air et de récupération de l'énergie. Alstom possède en outre une vaste expérience dans la réhabilitation, la mise à niveau, la rénovation et la modernisation de centrales existantes.

Alstom a installé les principaux composants de 25 % des centrales électriques en exploitation dans le monde.

Alstom Hydro a installé dans le monde entier des équipements (turbines et alternateurs) qui représentent une capacité de production supérieure à 400 GW, soit plus de 25 % de la capacité totale de production hydroélectrique. Premier fournisseur mondial, Alstom Hydro propose des équipements et des solutions adaptés à toute la gamme des systèmes hydroélectriques, depuis les centrales au fil de l'eau jusqu'aux centrales à accumulation par pompage. Forte de ses 5 500 salariés dans 19 pays, Alstom Hydro dispose d'une gamme complète de produits et de services pour les nouvelles installations, la rénovation et la mise à niveau d'installations existantes.



L'AGV, le train à très grande vitesse

Transport

Dans le domaine du transport ferroviaire, Alstom s'impose comme un des leaders mondiaux parmi les fournisseurs d'équipements et de services. Alstom fournit le matériel roulant, mais aussi des infrastructures, des équipements de signalisation et de la maintenance, et des systèmes ferroviaires clés en main.

L'entreprise détient le premier rang mondial dans les trains à grande et très grande vitesse et le deuxième rang mondial dans les transports ferroviaires urbains : un métro sur quatre et un tramway sur trois dans le monde sont signés Alstom.

Alstom couvre l'ensemble du marché des transports ferroviaires : depuis la très grande vitesse jusqu'aux transports urbains légers, en passant par les métros, les trains de banlieue et régionaux, les locomotives.

L'activité commerciale du groupe Alstom en 2008

Au 31 mars 2008, clôture de l'exercice 2007/08, les prises de commande du groupe Alstom avaient progressé de 23 % par rapport au 31 mars 2007, atteignant 23,5 milliards d'euros, ce qui portait le carnet de commandes à 39,2 milliards d'euros (+ 21 %), soit 28 mois de chiffre d'affaires.

Les neuf premiers mois de l'exercice 2008/09 ont confirmé cette tendance positive puisqu'Alstom a enregistré 21,5 milliards d'euros de commandes (en hausse de 8 % par rapport aux neuf premiers mois de l'exercice précédent). Au 31 décembre 2008, le carnet de commandes atteignait 47 milliards d'euros, soit environ 32 mois de chiffre d'affaires.



Laboratoire de R&D en hydroélectricité (Grenoble)



Alstom est présent dans l'énergie éolienne

Lors des neuf premiers mois de l'exercice 2008/09, les prises de commandes de Power Systems ont atteint 10,2 milliards d'euros, soit le même niveau élevé qu'au cours des neuf premiers mois de 2007/08. Le chiffre d'affaires s'élève à 6,5 milliards d'euros (+ 22 % par rapport aux neuf premiers mois de l'exercice 2007/08). Cette forte hausse est portée par le niveau important des prises de commandes des périodes antérieures.

Les commandes reçues au cours des neuf premiers mois de 2008/09 par le secteur Power Service sont restées soutenues à 3,9 milliards d'euros, (+ 14 % par rapport à la même période de 2007/08). Le ratio commandes sur chiffre d'affaires de 1,3 confirme l'évolution favorable des activités de service.

Plusieurs très grands contrats ont été conclus au cours de l'exercice :

- Fourniture de chaudières pour la centrale au charbon de Westfalen en Allemagne (500 millions d'euros).
- Contrats pour la construction de la centrale à cycle combiné de Claus C, et la transformation de la centrale de Claus B aux Pays-Bas (environ 1 milliard d'euros).
- Contrat pour la construction, l'exploitation et la maintenance de la centrale électrique à cycle combiné de Ghannouch en Tunisie (335 millions d'euros).
- Contrat d'ingénierie et fourniture pour la partie conventionnelle de la centrale de Taishan (phases 1 et 2),

première centrale nucléaire de technologie EPR de Chine (200 millions d'euros).

- Contrat clé en mains (construction, exploitation et maintenance) d'une centrale électrique à cycle combiné à Soto de Ribera, en Espagne (340 millions d'euros).
- Contrat de construction (conception, fourniture, installation et mise en service) de la troisième tranche de la centrale thermique de Shoaiba en Arabie Saoudite (1,9 milliard d'euros).
- Fourniture d'équipements électromécaniques et hydromécaniques pour la centrale hydroélectrique de San Antonio au Brésil (500 millions d'euros).

- Contrat de maintenance à long terme pour la centrale électrique de Terga en Algérie (317 millions d'euros).

Le secteur Transport a, de son côté, obtenu de très bons résultats commerciaux en 2008. Les commandes des neuf premiers mois de l'exercice 2008/09 ont atteint 7,4 milliards d'euros, en hausse de 20 % par rapport au niveau déjà très élevé de l'année précédente (+ 22 % à périmètre et change constants). Le chiffre d'affaires des neuf premiers mois de l'exercice 2008/09 s'élève à 4 milliards d'euros, en légère augmentation par rapport aux neuf premiers mois de 2007/08.

De très grands contrats ont été conclus :

- Fourniture de 57 tramways Citadis aux villes d'Oran et de Constantine en Algérie (326 millions d'euros).
- Attribution à Alstom de la phase 1 du tramway d'Al Safooh à Dubaï (300 millions d'euros).
- Accord avec le ministère des Transports britannique, et contrat avec Angel Trains pour la fourniture et la maintenance de trains pendulaires à grande vitesse Pendolino, destinés à l'une des principales artères ferroviaires du Royaume-Uni entre Londres et Glasgow (1,8 milliard d'euros).
- Signature avec la compagnie allemande des chemins de fer Deutsche Bahn AG de contrats portant sur la conception et la fabrication d'un maximum de 180 trains de type Coradia Lint (425 millions d'euros).
- Fourniture d'un système de condui-

te automatique des lignes 1, 2 et 3 du métro de São Paulo au Brésil (280 millions d'euros).

- Commande de l'équipement électromécanique de la ligne 12 du métro de Mexico (330 millions d'euros).
- Fourniture de 26 trains régionaux Coradia Continental à l'opérateur ferroviaire privé allemand BeNEX (100 millions d'euros).
- Fourniture de 36 trains régionaux Coradia Continental à l'opérateur ferroviaire privé allemand Veolia Verkehr (150 millions d'euros).
- Commande supplémentaire (option) de 242 voitures de métro par la ville de New York (350 millions d'euros).
- Commande par la compagnie suédoise de matériel roulant AB Transitio de 23 trains régionaux Coradia Nordic (148 millions d'euros).

Acquisitions - partenariats - investissements

Le 3 avril 2008, Alstom a annoncé un accord de partenariat technologique avec TransAlta pour la mise au point d'un système de capture et de stockage du CO₂ dans l'État d'Alberta au Canada. Cet accord constitue une avancée majeure dans la conception d'une solution commercialement viable de réduction des émissions de gaz à effet de serre issues de la combustion du charbon.

Alstom Ecotecnica, filiale d'Alstom spécialisée dans l'éolien, a annoncé le 26 mai 2008 la signature d'un accord-cadre avec la société espagnole Iberdrola Renovables pour la

fourniture d'une capacité totale de l'ordre de 300 MW sur quatre ans. Il s'agit du premier accord d'une telle ampleur remporté par Alstom dans le secteur éolien depuis l'acquisition d'Ecotecnia en novembre 2007. Cet accord porte sur environ 300 millions d'euros. La société Iberdrola Renovables est la première entreprise mondiale du secteur de l'éolien avec 8 164 MW installés à la fin du premier trimestre 2008.

Alstom Transport et le constructeur russe Transmashholding (TMH) ont annoncé le 6 octobre 2008 la signature d'un accord de partenariat stratégique entre les deux sociétés, ainsi que la

création d'une société commune spécialisée dans les voitures passagers à deux niveaux. Cet accord prévoit une coopération technique entre les deux entreprises et pourrait permettre une prise de participation par Alstom au capital social de TMH, qui est le principal fabricant de matériel ferroviaire en Russie. Le marché ferroviaire russe est le plus important d'Europe.

Le 10 novembre 2008, Alstom et Bharat Forge ont annoncé leur intention de créer une société commune en Inde qui assurera la conception, la fabrication et la vente des îlots turbine de centrales électriques supercritiques.

Le 8 décembre 2008, Alstom et PGE Elektrownia Belchatow SA ont signé un protocole d'accord portant sur le développement et la mise en œuvre de la technologie de capture et de stockage du dioxyde de carbone dans la centrale électrique de Belchatow en Pologne.

Les résultats d'Alstom

Les résultats d'Alstom montrent que la forte croissance de ses activités s'accompagne d'une évolution tout aussi favorable de sa rentabilité.

Résultats de l'exercice 2007/08

Alstom a atteint au cours de l'exercice 2007/08 les objectifs qu'il s'était fixés. La marge opérationnelle s'est améliorée de 6,7 % à 7,7 %, avec un résultat opérationnel de 1 295 millions d'euros (+ 35 %) ; le cash-flow libre s'est élevé à 1 635 millions d'euros, contre 745 millions d'euros en 2006/07 (+ 119 %). Cette forte génération de cash-flow résulte de l'effet combiné d'une meilleure profitabilité, d'une nouvelle amélioration sensible du Besoin en Fonds de Roulement, partiellement liée au niveau élevé de commandes, et d'une diminution des frais financiers et des dépenses de restructuration. Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 852 millions d'euros, contre 547 millions d'euros lors de l'exercice précédent (retraité à la suite d'un changement de méthode de comptabilisation des engagements de retraite).

Résultats du 1^{er} semestre de l'exercice 2008/09

Les résultats du 1^{er} semestre de l'exercice 2008/09 confirment qu'Alstom continue d'associer croissance et amélioration de sa profitabilité : au 30 septembre 2008, le chiffre d'affaires semestriel atteint 9 milliards d'euros, en hausse de 12 % par rapport au premier semestre de l'exercice précédent. La marge opérationnelle est passée à 7,8 %, contre 7,2 % au premier semestre 2007/08. Le résultat net semestriel, part du Groupe, est en hausse de 36 % à 527 millions d'euros. Alstom a dégagé un cash-flow libre de 1 201 millions d'euros.



L'action Alstom

L'assemblée générale d'Alstom, réunie le 24 juin 2008, a approuvé la division par deux de la valeur nominale des actions composant le capital social. Cette division est destinée à favoriser l'accès des actionnaires individuels au titre Alstom et devrait permettre d'améliorer la liquidité du titre.

Au 31 décembre 2008, le cours de l'action Alstom s'élevait à 41,98 euros à la clôture.

Perspectives

Étant donné la qualité et la taille de son carnet de commandes à fin décembre 2008, Alstom continue de bénéficier d'une situation financière solide.

Alstom a confirmé que sa marge opérationnelle devrait atteindre environ 9 % en mars 2010.



Centrale de Shoaiba (Arabie Saoudite)

Principaux événements depuis le 1^{er} janvier 2009



La crise financière entraîne une récession en 2009, dont l'ampleur et la durée sont incertaines. Bouygues et ses métiers s'adaptent avec pragmatisme aux nouvelles conditions de leurs marchés, en soumettant les investissements à une sélectivité renforcée, et en faisant preuve de prudence face à la pression concurrentielle.

Le Groupe aborde cette période armé de différents atouts : son expérience des précédentes crises dans l'immobilier et la construction, la profondeur

de ses carnets de commandes dans le BTP et l'immobilier, sa solidité financière et l'absence de besoin de refinancement à court terme, la qualité de l'activité Télécoms, enfin la coopération avec Alstom.

La crise conduit certains pays à relancer l'économie par des programmes d'infrastructures. Les métiers de Bouygues bénéficieront de cette nouvelle demande. En France, la loi Grenelle 1 traduit des ambitions nouvelles et élevées pour 2020. La réalisa-

tion des objectifs de cette loi offrira des opportunités au groupe Bouygues.

Bouygues Construction

Les plans de relance donnent une place importante aux projets d'infrastructures faisant intervenir les entreprises de BTP. La modification du cadre juridique français des PPP (partenariats public-privé) est un événement

important qui pourrait favoriser la réalisation de projets suivis par Bouygues Construction.

Bouygues UK, filiale britannique de Bouygues Construction, a remporté deux nouveaux contrats, pour un montant total de plus de 115 millions d'euros : le premier contrat, d'un montant de 59 millions d'euros, comprend la construction de deux écoles dans la banlieue est de Londres ; une deuxième tranche conditionnelle, d'un montant de 226 millions d'euros, porte sur la construction de seize autres écoles et devrait se réaliser à partir de 2010. Le deuxième contrat, d'un montant de 56 millions d'euros, porte sur la construction d'un ensemble de 195 logements sociaux dans le cadre d'un PFI (*private finance initiative*).

Bouygues Immobilier

Bien que durement touché, le marché français du logement conserve un profil différent de celui d'autres marchés européens : très faible niveau des stocks achevés, forte demande structurelle des particuliers, endettement des ménages maîtrisé, incidence des mesures gouvernementales prises au cours des derniers mois.

Colas

En France, l'État a annoncé un plan de soutien aux collectivités locales de 2,5 milliards d'euros de rembourse-

ment anticipé de TVA, des investissements de 620 millions d'euros pour les routes et de 500 millions d'euros pour le ferroviaire. De nombreux projets de tramways sont en cours (Paris, Angers, Brest, Dijon, etc.).

Aux États-Unis, le gouvernement a lancé un *stimulus package* de 30 milliards de dollars pour les infrastructures routières et de 3 milliards de dollars pour les aéroports ; l'État fédéral abonde de 50 % les projets lancés pendant une période de 120 jours à compter du 10 mars 2009. Les filiales de Colas sont bien placées pour profiter de ces initiatives.

Colas, ExxonMobil et Total étudient des projets de protocoles d'accord en vue de l'acquisition par Colas du capital de la Société de Raffinerie de Dunkerque. Celle-ci produit environ 300 000 tonnes de bitume par an. Ce projet s'inscrit dans la stratégie de Colas d'intégration industrielle et de sécurisation d'une partie de ses approvisionnements de bitume en France.

TF1

TF1 est confrontée à un environnement économique difficile : annonceurs agissant à court terme, investissements publicitaires en forte baisse, importante pression sur les prix, ralentissement de la consommation des ménages, attrait de la TNT, effets contrastés de la nouvelle réglementation.

TF1 s'adapte à ce contexte défavorable tout en préparant l'avenir. Elle poursuit et accélère les changements qui lui

permettront de consolider sa position de leader. Un plan de réduction de coûts de 60 millions d'euros, portant sur l'ensemble des activités du groupe, a été engagé.

TF1 a cédé sa participation de 50 % dans le capital de la chaîne France 24 à la société Audiovisuel Extérieur de la France, sur la base d'une valeur totale de 4 millions d'euros, soit 2 millions d'euros pour TF1.

Bouygues Telecom

Bouygues Telecom n'observe pas de changement notable des comportements de ses clients Grand public, mais elle constate des demandes d'allongement des délais de paiement de la part de certains clients Entreprises, distributeurs et opérateurs partenaires. Les clients Entreprises ne représentent que 12 % du chiffre d'affaires.

Le marché français des télécoms devrait évoluer en 2009 avec le lancement de la procédure d'attribution d'une quatrième licence de téléphonie mobile, l'attribution de fréquences 2,1 Ghz, et l'attribution du "dividende numérique" (ressources en fréquences libérées par l'arrêt de la télévision analogique). Bouygues Telecom n'a pas besoin de nouvelles fréquences dans la bande des 2,1 Ghz. Sur le dividende numérique, Bouygues Telecom se positionnera en fonction des perspectives d'utilisation du LTE⁽¹⁾ dans différentes bandes de fréquences.



Bouygues Telecom et RIM ont lancé la commercialisation en France du nouveau smartphone BlackBerry® Curve™ 8900. Bouygues Telecom Entreprises a lancé avec l'AFP une application permettant à ses clients Entreprises d'accéder aux dépêches de l'AFP sur l'ensemble des smartphones BlackBerry® commercialisés par l'opérateur.

Bouygues Telecom propose depuis mars une nouvelle offre "triple play + 3 h vers les mobiles" au prix de 29,90 euros par mois en zone dégrou-
pée.

Bouygues Telecom a accueilli avec satisfaction la décision de la Cour d'appel de Paris du 4 février 2009 confirmant la levée des exclusivités de commercialisation de l'iPhone. Un accord a été conclu avec Apple, ce qui permettra à Bouygues Telecom de proposer l'iPhone à ses clients dès la fin avril 2009.

La Cour d'appel de Paris a confirmé, le 11 mars 2009, les amendes prononcées à l'encontre des trois opérateurs pour échange d'informations entre 1997 et 2003 (amende infligée à Bouygues Telecom : 16 millions d'euros ; elle a été payée en décembre 2005).

Au cours du premier trimestre 2009, chacun des trois opérateurs français, Bouygues Telecom, SFR et Orange, a été condamné par une juridiction française à démanteler une antenne de son réseau. Sans attendre l'issue des recours formés par les trois opé-

rateurs, le Premier ministre a chargé le ministre de la Santé d'une mission de réflexion sur le thème "radiofréquences, santé et environnement". Dans cette perspective, une table ronde doit être organisée. Par un communiqué en date du 4 mars 2009, l'Académie de médecine a mis en garde "contre une interprétation subjective du principe de précaution" et rappelé que de nombreux travaux scientifiques (OMS, Scenih, etc.) concluent à l'absence de risque de ces antennes.

Le 18 février 2009, Philippe Marien a été nommé président du conseil d'administration de Bouygues Telecom et succède ainsi à Philippe Montagner. Philippe Marien est, par ailleurs, directeur financier du groupe Bouygues.

Alstom

La Land Transport Authority de Singapour a confié à Alstom Transport la réalisation des voies de la future Downtown Line du réseau de métro de Singapour, qui reliera les zones est et nord-ouest de l'île au quartier d'affaires (Central Business District) et à Marina Bay, pour un montant de 120 millions d'euros.

Alstom Transport a remporté un contrat d'un montant de 172 millions d'euros pour la livraison à l'État de Victoria, dans le sud-est de l'Australie, de 20 trains suburbains X'Trapolis supplémentaires. Il s'agit d'une option comprise dans un contrat signé en janvier 2008, qui portait sur 18 rames X'Trapolis.



Train suburbain X'Trapolis d'Alstom Transport

(1) Long Term Evolution