

L'ABRÉGÉ 2016



BOUYGUES

SOMMAIRE

- 02 BOUYGUES : LE PROGRÈS HUMAIN
DANS LA VIE QUOTIDIENNE**
- 12 ORGANISATION ET CHIFFRES
CLÉS DU GROUPE**
- 16 POUR UNE VILLE DURABLE
ET DÉSIRABLE**
BOUYGUES CONSTRUCTION
BOUYGUES IMMOBILIER
COLAS
- 28 UNE OFFRE TV ET DIGITALE
POUR TOUS LES PUBLICS**
TF1
- 34 AU SERVICE DE LA VIE
NUMÉRIQUE DES CLIENTS**
BOUYGUES TELECOM
- 40 LE PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ
DES SOLUTIONS DE TRANSPORT**
ALSTOM



Agissez pour
le recyclage des
papiers avec
Bouygues SA
et Ecofolio.



Certifié PEFC
Ce produit est issu
de forêts gérées
durablement et de
sources contrôlées.

Mars 2017 • Direction de la communication du groupe Bouygues
Conception – Réalisation : T E R R E D E S I E N N E • Impression : PDI (Val-d'Oise) sur site
certifié PEFC™ et Iso 14001, détenteur du label Imprim'vert® • Papier écologique, sans chlore
élémentaire, issu de forêts gérées durablement et certifié FSC® • Le tirage étant limité
au strict nécessaire, conservez cet exemplaire et pensez à le recycler.
Disponibilité du document de référence 2016 de Bouygues (activité et développement
durable, rapport financier) à partir du 23 mars 2017 sur www.bouygues.com et sur ByLink,
le portail des collaborateurs du groupe Bouygues.

En couverture, promenade aux abords de *La Seine Musicale* à Boulogne-Billancourt
(© Patrick Messina/Dragon Rouge – Architectes : Shigeru Ban – Jean de Gastines)

“BOUYGUES EST BIEN POSITIONNÉ POUR L’AVENIR”

MARTIN BOUYGUES, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



L'année 2016 est marquée par la **forte progression des résultats du Groupe** portée par Bouygues Telecom et les activités de construction. **Tous les objectifs ont été atteints ou dépassés.**

Le Groupe a poursuivi l'amélioration de sa rentabilité avec une marge opérationnelle courante à 3,5 %, en progression de 0,6 point par rapport à 2015. La marge opérationnelle courante des **activités de construction** augmente

de 0,3 point en 2016. **TF1** a dépassé son objectif de réduction du coût des programmes^a. **Bouygues Telecom** a poursuivi sa croissance avec un chiffre d'affaires en progression de 6 % en 2016 et une marge d'Ebitda en amélioration de trois points à 23 %. L'objectif de quatre cents millions d'euros d'économies en 2016 par rapport à fin 2013 a été dépassé et les investissements nets sont en ligne avec les attentes.

Bouygues est bien positionné pour l'avenir. Les métiers ont adapté leurs stratégies et leurs organisations aux évolutions de leurs marchés pour saisir de nouvelles opportunités. Les portefeuilles d'offres ont ainsi été élargis avec des solutions innovantes pour répondre aux nouveaux usages des clients, en particulier en matière de construction durable : écoquartiers, réhabilitation de sites à énergie positive, route solaire, espaces de travail flexibles et collaboratifs dans les activités de construction, 4G box dans les zones rurales, Internet des objets chez Bouygues Telecom ou réalité virtuelle dans les programmes de TF1. Nos organisations ont renforcé leur culture de flexibilité et d'efficacité et sont engagées dans une profonde démarche de transformation digitale. Avec un endettement net de 1,9 milliard d'euros à fin décembre 2016, en baisse de 695 millions d'euros par rapport à fin décembre 2015, **la structure financière du Groupe offre des marges de manœuvre pour son développement.**

En 2017, le Groupe devrait poursuivre l'amélioration de sa rentabilité, portée par tous les métiers. La marge opérationnelle courante des activités de construction devrait continuer de s'améliorer et la rentabilité de TF1 augmenter, avec un objectif de taux de rentabilité opérationnelle à deux chiffres en 2019. Enfin, Bouygues Telecom confirme son objectif de marge d'Ebitda de 25 % en 2017 et se fixe un nouvel objectif de trois cents millions d'euros de cash-flow libre^b à un horizon de trois ans.

Je remercie tous les collaborateurs pour leur implication et leur état d'esprit, ainsi que nos clients et nos actionnaires pour leur confiance.

CHIFFRES CLÉS 2016

—
Chiffre d'affaires
31 768 M€

—
Résultat opérationnel
947 M€

—
Résultat net part du Groupe
732 M€

—
Endettement net
1 866 M€

(a) hors charges non courantes et hors événements sportifs

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

Le 23 février 2017

BOUYGUES :
LE PROGRÈS
HUMAIN
DANS LA VIE
QUOTIDIENNE





En cours de construction, le pont maritime autoroutier reliant Hong-Kong et les villes de Zhuhai et Macao développera la communication entre les trois villes.



Fort de 118 000 collaborateurs et riche de la diversité de ses métiers, Bouygues se donne pour mission d'améliorer la vie quotidienne des hommes et des femmes.

Implanté dans près de quatre-vingt dix pays, le Groupe co-construit une offre de solutions pour répondre à des besoins essentiels. Il s'attache à partager les efforts d'innovation de ses métiers et associe ses collaborateurs au progrès.



Rénovation : siège emblématique de Bouygues Construction, Challenger est un bâtiment à énergie positive depuis 2014.

Parmi les grands enjeux du XXI^e siècle, les entreprises font face à un triple défi qui s'impose à elles :

- **écologique**, avec le dérèglement climatique, la dégradation de la biodiversité et l'épuisement des ressources ;
- **démographique**, avec l'urbanisation accélérée et les besoins de logement, de mobilité et de communication qui en découlent ;
- **technologique**, avec la transformation numérique des outils, des méthodes et des usages.

S'appuyant à la fois sur des collaborateurs animés par le goût de l'excellence et du challenge et sur la diversité de ses activités (construction, médias et télécommunications), le groupe Bouygues fournit des produits et des services qui répondent à des besoins essentiels tels que le logement, le transport, l'information, la communication, et qui sont porteurs de progrès pour la société.

Les activités de construction du Groupe répondent aux besoins d'infrastructures et de bâtiments durables. Le pôle Télécoms s'attache à rendre la technologie acces-

sible à tous, tandis que le pôle Médias, acteur et témoin des évolutions de la société, apporte une offre d'information et de divertissement accessible sur toutes les plateformes. Toutes les activités de Bouygues visent à rendre la ville plus durable et désirable.

UNE VILLE PLUS DURABLE ET DÉSIRABLE

Partout dans le monde, les citoyens souhaitent vivre agréablement dans des villes toujours plus respectueuses de l'environnement et sobres en consommation de ressources. Bouygues apporte des solutions innovantes pour rendre la ville plus économe, pour améliorer les services urbains et lutter contre ses nuisances.

La 22^e conférence des parties (COP22), qui s'est tenue en novembre 2016 à Marrakech (Maroc), a été une nouvelle occasion pour le groupe Bouygues de présenter à la communauté internationale ses solutions pour une ville durable et désirable.

En 2016, le Groupe a été distingué pour la performance de ses actions RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) dans la lutte contre le dérèglement climatique en intégrant la *Climate A List* de l'organisation internationale CDP qui représente notamment l'indice de responsabilité sociétale STOXX Global Climate Change Leaders.

Rénover pour améliorer l'habitat

En Europe, près de 190 millions de logements ont besoin d'une rénovation thermique pour, d'une part, satisfaire aux objectifs d'économies d'énergie fixés par l'Union européenne d'ici à 2050 et, d'autre part, lutter contre la précarité énergétique. Aussi, le Groupe met au profit de la collectivité son savoir-faire en matière de travaux en site occupé, en visant les standards « **bâtiment passif** » et « **bâtiment à énergie positive** », tout en respectant le patrimoine architectural quand il y a lieu.

Construire mieux pour gaspiller moins

Face aux difficultés croissantes d'accès aux ressources, voire à leur (suite p. 6) →



À Challenger, le « Bureau fertile », salle de réunion extérieure ouverte en 2016, est autonome en énergie.

ATOUTS DU GROUPE



Une culture forte et originale

- 118 000 collaborateurs partageant des valeurs de **respect**, de **confiance** et d'**équité**
- Un mode de management responsabilisant, favorisant l'**autonomie** et l'**initiative**
- Un dialogue social **constructif**



Une offre complète sur des marchés pérennes

- Une **offre diversifiée** visant à **améliorer la vie quotidienne**, tant en matière de réalisation d'infrastructures et bâtiments que d'usages numériques
- Des **savoir-faire reconnus**, une expertise **dans les projets complexes** (construction durable, aménagement urbain, médias, télécoms, etc.)



Une capacité d'innovation ouverte et puissante au service des clients



Un groupe international depuis 1972

- Un étroit **maillage territorial** en France et une **forte présence à l'international**
- Une capacité de **mobilisation des équipes** à l'international sur des grands projets



Une structure financière solide

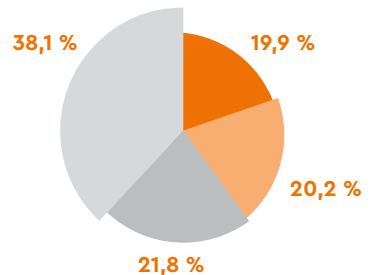
- La génération **régulière** de cash-flows libres
- Un niveau de liquidité **très élevé**
- Un **faible niveau** de dettes

Un actionnariat stable

au 31 décembre 2016

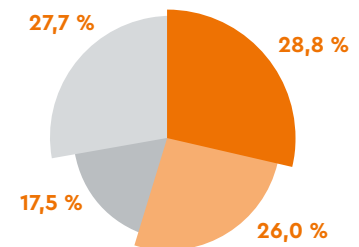
Répartition du capital

354 908 547 titres



Répartition des droits de vote

488 430 028 droits de vote



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

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



Façades en bois sur Cœur boisé (Bouygues Immobilier), programme NF Logement HQE® et labellisé BBC-Effergie®

épuisement, Bouygues développe des techniques de construction à base de **matériaux éco-responsables** et plus facilement **recyclables** (bois, matériaux bio-sourcés, béton « bas carbone »). Ainsi, le Groupe est partie prenante du nouveau label BBCA (Bâtiment Bas Carbone) qui garantit la prise en compte de **l'économie circulaire**^a pour l'ensemble du cycle de vie du bâtiment.

Repenser la ville pour plus de bien-être

Bouygues participe avec ses partenaires à la conception de quartiers durables dont le premier objectif est d'améliorer au quotidien la qualité de vie de leurs habitants. Ces nouveaux espaces sont conçus pour renforcer le confort urbain par :

- les **bâtiments à haute qualité environnementale** prenant notamment en compte la qualité de l'air intérieur,
- la **mobilité douce individuelle** (marche, vélo, dispositifs pour les véhicules électriques) **et collective** (tramway),
- les **infrastructures gérées au moyen d'outils numériques**.

Bouygues propose des **ouvrages producteurs de ressources énergétiques** (bâtiments à énergie positive, routes solaires) qui participent à la plus grande autonomie d'un îlot urbain

(a) concept économique dont l'objectif consiste à produire des biens et des services en limitant la consommation et le gaspillage des ressources primaires extraites des milieux naturels (eau, sources d'énergie, matières premières)

ou d'un quartier grâce aux réseaux intelligents (*smart grids*). Dans le cadre du programme des **démonstrateurs industriels pour la ville durable** (DIVD) lancé par le gouvernement français en 2015, deux consortiums d'acteurs animés par Bouygues mettent en œuvre des projets d'aménagement d'avant-garde (Lyon Living Lab et Descartes 21 – Marne-la-Vallée) qui visent à expérimenter des solutions technologiques innovantes dans le but de faire évoluer la réglementation.

Bouygues apporte également un soin particulier à la préservation et/ou l'introduction de la **biodiversité** dans les projets urbains et les infrastructures : le contournement ferroviaire de Nîmes et Montpellier et l'écoquartier Font-Pré à Toulon, actuellement en construction, ainsi que les carrières de Colas, constituent des références en la matière.

Créer des services utiles à tous

Afin de faciliter la vie des habitants, le groupe Bouygues propose aux collectivités des possibilités de pilotage centralisé de services urbains (éclairage public, gestion numérique des bornes de rechargement et des places de stationnement, etc.) grâce aux **objets connectés**.

La route solaire Wattway, développée par Colas et actuellement testée sur plusieurs sites pilotes, permet de produire de **l'énergie renouvelable** directement utilisable pour des usages

locaux. Bouygues Immobilier propose systématiquement à ses clients un système domotique de gestion à distance de toutes les fonctions de confort de leur logement (Flexom).

ENSEMBLE POUR APPORTER LE PROGRÈS

Afin d'anticiper les besoins futurs de la société liés à la révolution numérique et au défi écologique, Bouygues investit dans l'innovation ouverte et partagée.

Être à l'écoute de son écosystème

Pour créer des offres novatrices, Bouygues sollicite systématiquement l'expertise de partenaires extérieurs : clients, fournisseurs, start-up, monde académique, recherche scientifique, etc. Ainsi, Bouygues Telecom anime une communauté de clients – **Le Comité-Clients** – afin que les équipes soient à



Se réinventer ensemble
est au cœur des enjeux liés
à la transformation numérique.

l'écoute de leurs besoins et de leurs suggestions pour améliorer les offres.

De son côté, Bouygues Construction a mené une réflexion collaborative sur le thème du « Bien vieillir chez soi ». Cette réflexion vise à co-construire avec les seniors un habitat répondant à leurs nouveaux besoins, au travers d'un groupe de travail pluridisciplinaire composé de bailleurs, sociologues, ergothérapeutes, professionnels des services à la personne et collaborateurs.

Développer l'innovation ouverte et collaborative

Pour proposer des innovations de rupture, Bouygues collabore avec un réseau de start-up et s'est doté, pour chacun de ses métiers, de structures d'incubation et de fonds d'investissement. Bouygues Développement supervise pour l'ensemble du Groupe cette démarche lancée en 2008 et qui a déjà concerné plusieurs dizaines de start-up. Un groupe de travail interne a été créé sur le thème de l'économie

circulaire et de la ville durable dans le but d'accélérer le développement de nouvelles offres prenant mieux en compte les enjeux de l'urbanisme responsable.

Se réinventer avec le numérique

Le groupe Bouygues participe à la révolution numérique en réinventant ses produits, ses services et ses processus pour plus de performance et de souplesse.

En 2016, la Journée de la transformation numérique, organisée par le Groupe, a réuni tous ses métiers, ainsi qu'une vingtaine de start-up et fournisseurs, autour du **partage** de bonnes pratiques, de l'**échange** sur des problématiques communes et de la **découverte** de start-up innovantes.

Grâce aux technologies numériques de modélisation dynamique en trois dimensions (3D), les métiers de la construction adaptent leurs méthodes de conception et de réalisation des ouvrages.

ACHATS RESPONSABLES

Les filiales du groupe Bouygues demandent à leurs fournisseurs d'avoir un niveau d'exigence identique au leur s'agissant du respect des droits de l'homme, de la sécurité du travail et de l'environnement, notamment lorsqu'ils interviennent sur des sites du Groupe. Il est de la responsabilité du fournisseur de signaler au directeur du site sur lequel il intervient toute anomalie constatée.

La charte RSE Fournisseurs établie par Bouygues formalise le devoir de vigilance du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs et sous-traitants en matière de risques sociétaux, sociaux et environnementaux. Ce document est systématiquement annexé aux contrats d'achat.



Premier chantier d'envergure de la route solaire Wattway, inauguré dans l'Orne fin 2016

L'ÉTHIQUE AU SEIN DU GROUPE

Bouygues respecte des principes stricts dans la conduite de ses affaires. Depuis 2006, il invite formellement ses collaborateurs à suivre les règles de conduite et valeurs essentielles réunies dans son code d'éthique et dans quatre programmes de conformité (droit de la concurrence, lutte contre la corruption, information financière et opérations boursières, conflits d'intérêts) qui le complètent et l'illustrent. Les managers sont responsabilisés et participent à des formations sur ces différents thèmes.

L'année 2017 verra la parution d'un nouveau programme de conformité sur les embargos et restrictions à l'export.

VIE CITOYENNE DES COLLABORATEURS

En 2016, Martin Bouygues a mis en place un dispositif destiné à renforcer la possibilité pour les collaborateurs d'exercer un mandat politique en France. Le but est qu'ils ne soient pas défavorisés lorsqu'ils sont candidats ou exercent un mandat d'élu. Ce dispositif comprend des mesures particulières de prévention de possibles conflits d'intérêt.

Le **BIM** (*Building Information Modeling* ou maquette numérique) est désormais déployé au sein des métiers de la construction, ouvrant la voie à de nombreuses innovations. Le but est d'améliorer la conduite des opérations sur l'ensemble du cycle de vie des projets, ainsi que les relations contractuelles avec les partenaires. En associant la chaîne des fournisseurs, le partenariat noué en 2016 par Bouygues Construction avec datBIM, spécialiste des données Produit, a notamment constitué une nouvelle étape dans le déploiement du BIM dans le secteur de la construction.

LE PROGRÈS AU SERVICE DE TOUS

Les hommes et les femmes du groupe Bouygues ont en commun des valeurs de respect, de confiance et d'équité. Quotidiennement, par leur implication et leur engagement, ils participent à l'amélioration continue de la performance du Groupe au service de l'intérêt général.

Faire évoluer les modes de travail

Pour fonctionner de façon agile dans un environnement de travail agréable et efficace, le Groupe déploie de nouvelles formes d'**organisation** : *coworking* (organisation fondée sur un espace de travail partagé et le travail collaboratif en réseau), méthodes collaboratives, outils numériques coopératifs, etc.

Le travail des compagnons sur les chantiers évolue également. Colas a, par exemple, mis au point un exosquelette ergonomique pour réduire la pénibilité de certaines opérations sur le terrain. Bouygues Construction entame le déploiement de la « cabine BIM » pour mettre les plans 3D actualisés directement à la disposition des compagnons.

Attirer tous les talents

Le groupe Bouygues s'enrichit de la diversité des diplômés et des parcours, aussi bien lors du **recrutement** que dans le **suivi de carrière**.

Convaincu que la mixité est une richesse, le pôle d'activités de la construction, majoritairement masculin, se fixe comme objectif d'attirer un plus grand nombre de talents féminins. En France, la place des femmes dans les fonctions de direction est en progression de trois points en trois ans.

Bouygues participe au développement des territoires. Des programmes sont

L'ACTIONNARIAT SALARIÉ, AU CŒUR DE LA CULTURE DU GROUPE

Principaux actionnaires du Groupe avec SCDM, les collaborateurs détiennent 20,2 % du capital au 31 décembre 2016, conférant à Bouygues la première place des sociétés du CAC 40 par l'importance de son actionariat salarié.

En France comme dans d'autres pays, le Groupe a mis en place des dispositifs d'épargne salariale incitatifs auxquels adhèrent 54 000 collaborateurs environ. Dernier exemple en 2016 : l'augmentation de capital Bouygues Confiance n° 8.

systématiquement menés lors des grands chantiers pour insérer dans l'entreprise des **personnes éloignées de l'emploi**. De son côté, TF1 mène plusieurs actions visant à favoriser l'emploi des personnes et des jeunes issus des quartiers prioritaires.

Le recrutement et l'évolution des personnes en situation de handicap font l'objet d'une politique structurée.

Progresser ensemble

Le Groupe propose à ses collaborateurs des programmes de **formation** destinés à développer leur employabilité et à professionnaliser leurs compétences. La numérisation des modalités d'apprentissage permet :

- de favoriser un accès plus large aux contenus de formation ;
- de proposer des parcours de formation adaptés aux contraintes opérationnelles de chacun.

Des initiatives de *mentoring* croisé (coaching) dans le Groupe permettent aux collaboratrices et aux collaborateurs de s'appuyer sur un réseau professionnel pour progresser.

En outre, la diffusion en interne des postes à pourvoir dans les différentes filiales favorise la mise en perspective des possibilités d'évolution au sein du groupe Bouygues : en 2016, le nombre

moyen de postes à pourvoir affichés sur son Intranet a connu une hausse de 45 %.

Viser l'excellence opérationnelle

Les collaborateurs proches des opérations sont les premiers garants de l'amélioration continue de la qualité des produits et services. À ce titre, ils sont impliqués dans des démarches d'excellence opérationnelle formelles telles que le « Lean ». Cette méthode de résolution des dysfonctionnements est fondée sur l'expérimentation au sein des équipes. Pour améliorer l'originalité et la qualité des projets, des groupes de travail transversaux et des réseaux collaboratifs internes s'appuient sur la complémentarité des expertises des métiers du Groupe.

S'engager pour la collectivité

Toutes les filiales du groupe Bouygues s'engagent dans des actions citoyennes, que ce soit sous forme **d'initiatives solidaires de proximité** ou de **mécénat**. La Fondation Francis Bouygues, par exemple, délivre chaque année une soixantaine de bourses à des lycéens méritants et confrontés à des difficultés financières pour leur permettre d'effectuer des études supérieures. Depuis sa création en 2005, la Fondation a ainsi fait bénéficier près de 700 jeunes étudiants de cette aide et d'un accompagnement personnel via un parrain, collaborateur du Groupe ou ancien boursier.

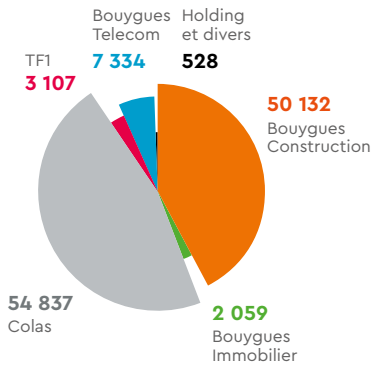
Helga Rún Hlökkversdóttir de Colas Islande sur le chantier de l'aéroport de Keflavík



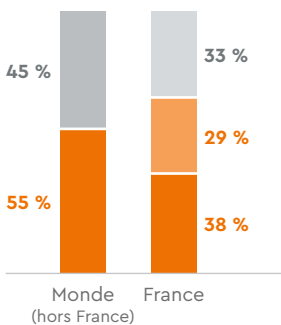
LES COLLABORATEURS DU GROUPE

au 31 décembre 2016

Effectif du Groupe par métier



Statuts professionnels



- Encadrement, management et personnel technique (staff)
- Compagnons (workers)
- Cadres
- Employés, techniciens, agents de maîtrise (Etam)

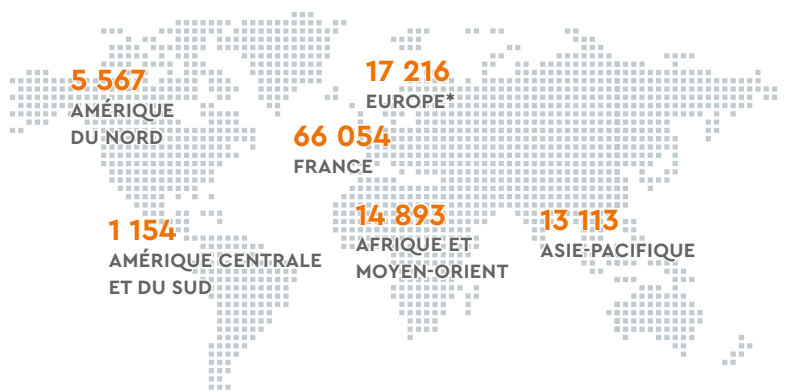
Effectif 118 000

Les hommes et les femmes constituent la première richesse du groupe Bouygues (extrait de la charte RH du Groupe).

Recrutement 32 400

Objectifs : intégrer les talents de demain et développer l'innovation

Effectifs du Groupe par zone géographique



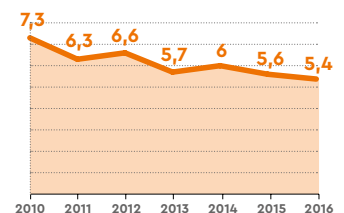
(*) hors France

SANTÉ ET SÉCURITÉ : DES PRIORITÉS ABSOLUES

Particulièrement mobilisées, les activités de construction du groupe Bouygues déploient d'importants dispositifs, incluant sous-traitants et prestataires, pour renforcer la sécurité, diminuer la pénibilité des tâches et prévenir les addictions. Le Groupe mène par ailleurs des actions de prévention des accidents de la route et des troubles psychosociaux.

Taux de fréquence^a des accidents du travail des collaborateurs du groupe Bouygues

Périmètre : monde



(a) nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées

LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2016



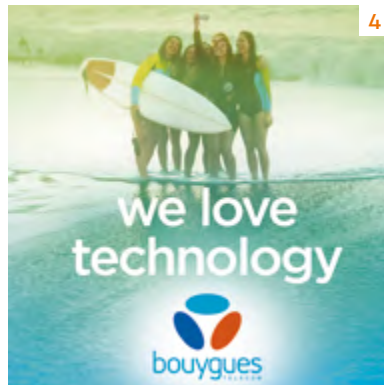
1



2



3



4



5

314 mètres

Construite par Bouygues Construction et inaugurée en août, MahaNakhon est la tour la plus haute de Thaïlande. Sa géométrie, imaginée par l'architecte Ole Scheeren, révèle un gratte-ciel entouré d'un ruban de pixels qui donne l'impression de se dissoudre dans les airs.

2 880 dalles photovoltaïques

Inauguré en octobre dans l'Orne (France) par Ségolène Royal, ministre de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, le tronçon d'un kilomètre de route solaire Wattway inventée par Colas devrait produire 280 MWh par an grâce à ses 2 880 dalles photovoltaïques.

160 000 m²

Bouygues Immobilier réalisera l'aménagement de l'écoquartier de la ZAC Étoile Annemasse – Genève (France) pour une surface de 160 000 m² environ de logements neufs et d'activités tertiaires. Première livraison prévue en 2019.

20 ans

Depuis sa création en 1996, Bouygues Telecom innove pour faciliter la vie numérique de ses clients (16,1 millions en 2016).

19,3 millions

TF1 a enregistré sa meilleure audience de l'année lors de la demi-finale de l'Euro 2016 de football (France – Allemagne) en rassemblant 19,3 millions de téléspectateurs.

Responsabilité sociétale Climat

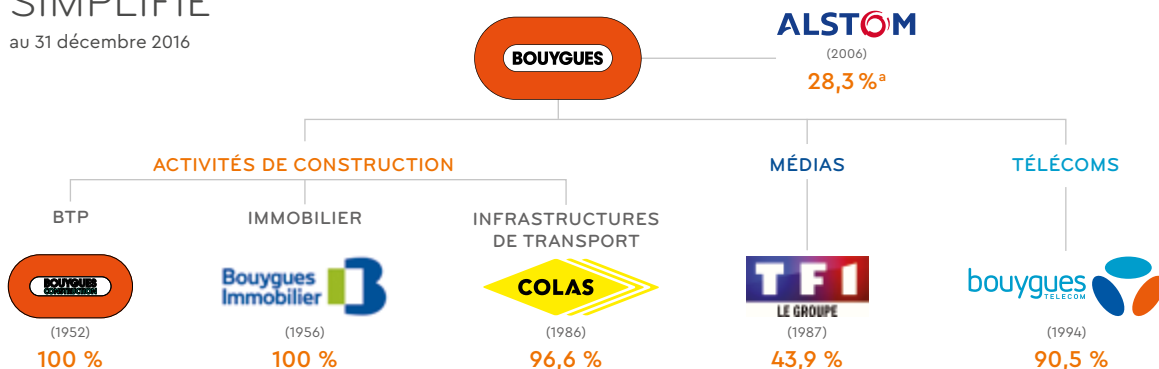
En octobre 2016, Bouygues est entré dans la *Climate A List* du CDP. Ce classement témoigne de la performance de l'action du Groupe en faveur du climat.

1. Tour MahaNakhon. 2. Projet d'aménagement du quartier de la gare de Divonne-les-Bains (Ain) par Bouygues Immobilier. 3. Premier chantier d'application de la route solaire Wattway, ouvert en juin en Vendée par Colas. 4. Campagne publicitaire Bouygues Telecom. 5. Consultants et journalistes de TF1 prêts pour l'Euro.

ORGANISATION ET CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

au 31 décembre 2016



(a) y compris 20 % objets d'un prêt de consommation à l'État français

L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

au 31 décembre 2016

Société mère

Martin Bouygues
Président-directeur général

Olivier Bouygues
Directeur général délégué

Philippe Marien
Directeur général délégué

Olivier Roussat
Directeur général délégué

Jean-François Guillemin
Secrétaire général

Dirigeants des cinq filiales

Philippe Bonnavé
Président-directeur général
de Bouygues Construction

François Bertière
Président
de Bouygues Immobilier

Hervé Le Bouc
Président-directeur général
de Colas

Gilles Pélisson
Président-directeur général
de TFI

Olivier Roussat
Président-directeur général
de Bouygues Telecom

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

au 31 décembre 2016

Martin Bouygues
Président-directeur général

Olivier Bouygues
Directeur général délégué

François Bertière
Président
de Bouygues Immobilier

Cyril Bouygues
Représentant permanent
de SCDM Participations

Edward Bouygues
Représentant permanent
de SCDM

Francis Castagné
Représentant des salariés

Raphaëlle Deflesselle
Représentante des salariés

Clara Gaynard^a
Co-fondatrice de Raise

Anne-Marie Idrac^a
Présidente du conseil
de surveillance de l'aéroport
de Toulouse-Matabiau

Patrick Kron
Président de Truffle Capital

Hervé Le Bouc
Président-directeur général
de Colas

Helman le Pas de Sécheval^a
Secrétaire général
du groupe Veolia

Colette Lewiner^a
Conseillère du président
de Capgemini

Sandra Nombret
Représentante des salariés
actionnaires

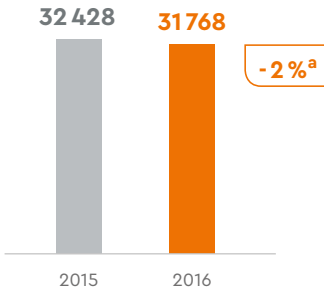
Rose-Marie Van Lerberghe^a
Senior advisor de BPI group

Michèle Vilain
Représentante des
salariés actionnaires

(a) administrateur qualifié
d'indépendant par le conseil
d'administration

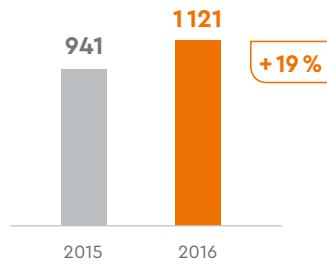
CHIFFRES CLÉS DU GROUPE en millions d'euros, au 31 décembre 2016

Chiffre d'affaires

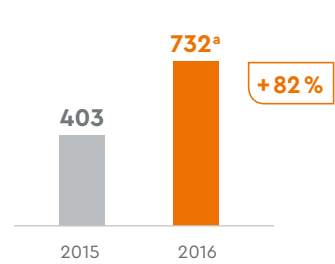


(a) stable à périmètre et change constants

Résultat opérationnel courant

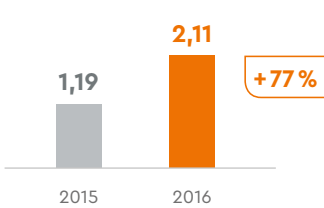


Résultat net part du Groupe



(a) dont 251 millions d'euros de plus-values nettes de cession de pylônes et des participations dans les sociétés concessionnaires Adelaç (A41) et Atlandes (A63)

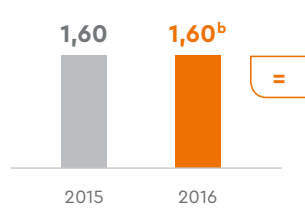
Bénéfice net^a par action en euro par action



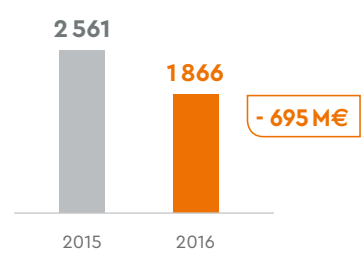
(a) part Groupe des activités poursuivies

(b) proposé à l'assemblée générale du 27 avril 2017. Paiement le 5 mai 2017

Dividende par action en euro

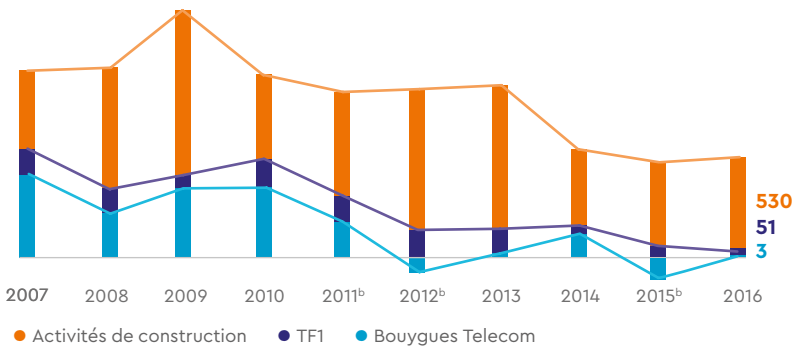


Endettement net



Évolution du cash-flow libre^a des activités

en millions d'euros



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

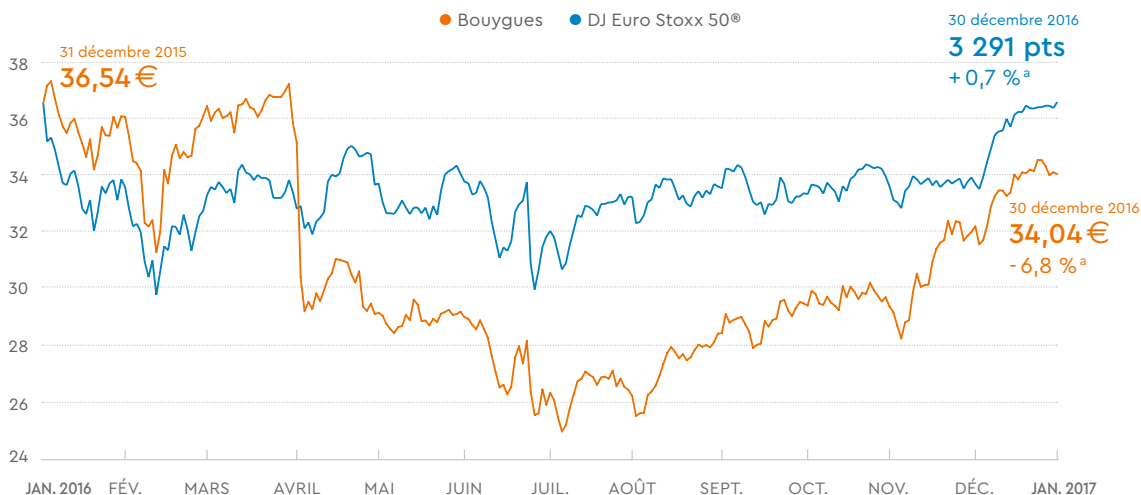
(b) hors achats de fréquences

La diversité des métiers du Groupe a permis de maintenir un niveau régulier de cash-flow libre d'environ un milliard d'euros en moyenne par an sur la période 2007-2014, en dépit des cycles économiques. Grâce à la stratégie mise en place dans tous les métiers, le cash-flow libre de 2016 est en croissance après avoir atteint un point bas en 2015.

L'ACTION BOUYGUES

Évolution boursière depuis fin 2015

Cours de l'action après clôture (en euro)



(a) par rapport au 31 décembre 2015

Évolution du dividende et de son rendement

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dernier cours de clôture (en euro)	32,26	24,35	22,40	27,42	29,98	36,54	34,04
Dividende (en euro par action)	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6 ^a
Rendement par action	4,8 %	5,7 %	7,7 %	6,7 %	5,2 %	4,6 %	5,2 %

(a) proposé à l'assemblée générale du 27 avril 2017. Paiement du dividende le 5 mai 2017

AGENDA 2017

Jeudi 27 avril

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

Mercredi 17 mai

Résultats du premier trimestre 2017

Jeudi 31 août

Résultats du premier semestre 2017

Jeudi 16 novembre

Résultats des neuf premiers mois 2017



EN SAVOIR PLUS

Toutes les informations utiles sur nos résultats financiers



Scannez ce code avec votre smartphone (appli spécifique et connexion internet nécessaires)

COMPTES RÉSUMÉS DU GROUPE

BILAN CONSOLIDÉ

au 31 décembre, en millions d'euros

Actif	2015	2016
Immobilisations corporelles et incorporelles	8 654	8 746
Goodwill ^a	5 261	5 367
Actifs financiers non courants ^b	3 943	2 952
Autres actifs financiers non courants	352	367
ACTIF NON COURANT	18 210	17 432
Actifs courants	11 784	12 535
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 785	4 749
Instruments financiers ^c	21	17
ACTIF COURANT	15 590	17 301
Actifs ou activités détenus en vue de la vente ^d	35	121
TOTAL ACTIF	33 835	34 854

Capitaux propres et passif	2015	2016
Capitaux propres (part du Groupe)	7 865	8 140
Participations ne donnant pas le contrôle	1 428	1 280
CAPITAUX PROPRES	9 293	9 420
Dettes financières non courantes	5 305	6 180
Provisions non courantes	2 160	2 199
Autres passifs financiers non courants	97	159
PASSIF NON COURANT	7 562	8 538
Dettes financières courantes	831	265
Passifs courants	15 918	16 444
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	196	168
Instruments financiers ^c	35	19
PASSIF COURANT	16 980	16 896
Passifs liés aux activités détenues en vue de la vente		
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	33 835	34 854
Endettement financier net	2 561	1 866

(a) goodwill des entités intégrées

(b) dont mises en équivalence (y compris goodwill s'y rattachant)

(c) couverture des dettes financières en juste valeur

(d) 2015 : relatif à la cession de la participation dans la société concessionnaire de l'autoroute A28 ; 2016 : relatif à la cession annoncée des sites télécoms

(e) dont l'impact de la cession de la participation de Bouygues Construction dans la société concessionnaire de l'autoroute A28 et divers pour 70 M€ en 2015. Dont l'impact de la cession de la participation de Bouygues Construction et de Colas dans la société concessionnaire de l'autoroute A41 pour 129 M€ en 2016

(f) retraité pour 2015 des résultats non courants liés aux métiers et du résultat des entités associées de Bouygues Construction. Retraité pour 2016 des résultats non courants, de la plus-value nette de cession des participations de Bouygues Construction et de Colas dans l'autoroute A41 et de la plus-value nette de cession de la participation de Colas dans l'autoroute A63

(g) dont achat de fréquences 700 MHz pour 467 M€ en 2015 pour Bouygues Telecom

(h) dont la cession d'Europort International pour 490 M€ en 2015 et l'OPRA d'Alstom en 2016

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

en millions d'euros

	2015	2016
Chiffre d'affaires	32 428	31 768
Résultat opérationnel courant	941	1 121
Autres produits et charges opérationnels	(273)	(174)
Résultat opérationnel	668	947
Coût de l'endettement financier net	(275)	(222)
Autres produits et charges financiers	6	41
Impôt	(118)	(249)
Quote-part du résultat net des coentreprises et entités associées ^e	199	267
Résultat net des activités poursuivies	480	784
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(77)	(52)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (PART DU GROUPE)	403	732
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ PART DU GROUPE HORS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS^f	489	632

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

en millions d'euros

	2015	2016
Flux net de trésorerie généré par l'activité		
Capacité d'autofinancement	2 067	2 504
Impôts décaissés	(194)	(280)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	203	194
A - Flux net de trésorerie généré par l'activité	2 076	2 418
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		
Investissements nets d'exploitation ^g	(1 890)	(1 638)
Autres flux liés aux investissements ^h	1 194	933
B - Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(696)	(705)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		
Dividendes mis en paiement	(737)	(662)
Autres flux liés au financement	(1 106)	(31)
C - Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(1 843)	(693)
D - Incidence des variations des cours de devises	143	(29)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C + D) + FLUX NON MONÉTAIRES	(321)	992
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE	3 910	3 589
TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE	3 589	4 581



Bouygues
Immobilier



POUR UNE VILLE DURABLE ET DÉSIRABLE

Les activités de construction répondent aux besoins croissants en matière d'infrastructures, de bâtiments durables et de mobilité. Elles s'appuient pour cela sur la créativité d'hommes et de femmes passionnés et à l'écoute du monde qui les entoure.

CHIFFRES CLÉS 2016 CONSOLIDÉS

Effectifs

107 028

Chiffre d'affaires

25 Md€ (-4%)

Résultat opérationnel
courant

879 M€ (+6%)



Située à Boulogne-Billancourt, *La Seine Musicale*, conçue par l'architecte Shigeru Ban associé à Jean de Gastines et mise à disposition par Bouygues Construction en janvier 2017, accueillera jusqu'à trois spectacles par jour.



Les activités de construction du groupe Bouygues sont présentes dans près de quatre-vingt-dix pays. Bouygues figure parmi les leaders mondiaux du secteur.

Le Groupe est positionné sur des **marchés porteurs de croissance à long terme**. En effet, à l'échelle mondiale, la croissance démographique, l'urbanisation mais aussi les nouvelles contraintes environnementales génèrent des besoins significatifs en bâtiments, infrastructures et services.

Le groupe Bouygues répond à ces grands enjeux à travers sa stratégie de **croissance rentable et durable** fondée sur l'innovation, la construction durable et la satisfaction de ses clients au sein de ses activités de BTP, de promotion immobilière, d'infrastructures de transport et d'énergies et services.

ATOUPS



Une expertise reconnue mondialement

- Un **savoir-faire à haute technicité** sur des projets complexes (ponts, tunnels en milieu urbain, tours, etc.)
- Des collaborateurs **expérimentés et passionnés**
- Une présence sur les cinq continents à travers des **filiales locales bien implantées** et la capacité de mobiliser ponctuellement des équipes sur de **grands projets ciblés**



Des offres innovantes à forte valeur ajoutée

- Une **offre complète** couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur de la construction, de l'analyse des usages à la déconstruction en passant par la conception, la construction, la maintenance et les services aux utilisateurs
- Une **démarche active de recherche et d'innovation** permettant d'anticiper les nouveaux usages des clients

- De grandes références et solutions **déjà opérationnelles ou en projet** qui répondent aux défis environnementaux



Une forte capacité d'adaptation

- **Capacité à gérer** les cycles économiques
- **Agilité** des organisations, **flexibilité** dans la gestion des ressources



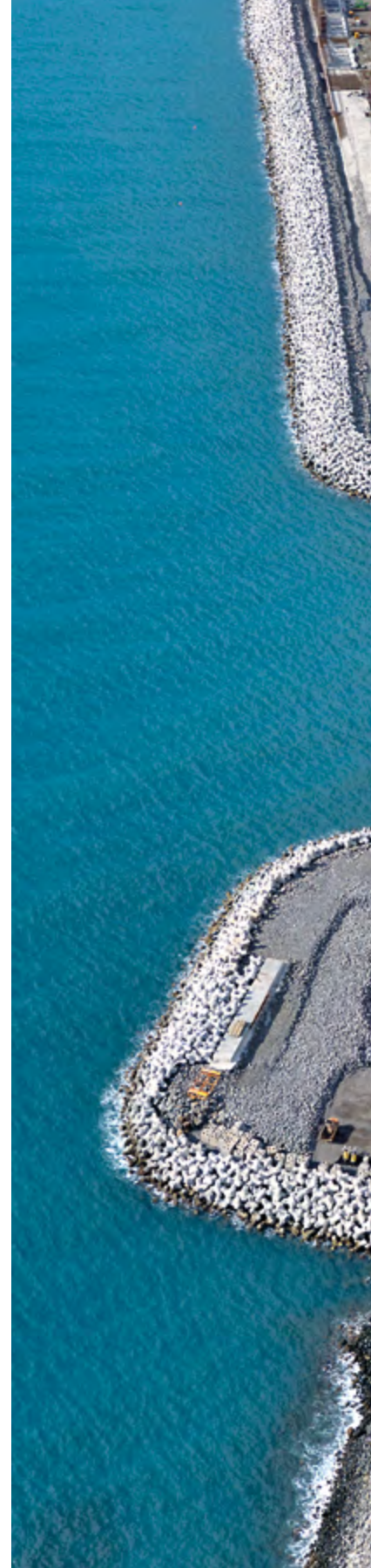
Un carnet de commandes diversifié

- Des commandes **en France et à l'international**, qui se maintiennent à un haut niveau



Une structure financière solide

- Un niveau de **trésorerie** élevé
- Une génération régulière de **cash-flow libre**





Réalisation de la Nouvelle Route du Littoral entre la Grande Chaloupe et La Possession, sur l'île de la Réunion. Colas y construit une route-digue et un échangeur.

FAITS MARQUANTS 2016

CONTRATS MAJEURS SIGNÉS

- EPR d'Hinkley Point C (Royaume-Uni)
- Nouveau portier de Monaco
- Extension du port de Calais
- Déploiement et exploitation du réseau numérique Très Haut Débit des départements du Nord et du Pas-de-Calais
- Construction d'une section de l'autoroute M35 (Hongrie)
- Extensions des lignes A et C du métro d'Alger
- Aménagement en France de la ZAC Étoile Annemasse-Genève et du quartier de la gare de Divonne-les-Bains (UrbanEra®)
- Vente à Icade du Green Office® *Spring* à Nanterre

OUVRAGES EN COURS

- *La Seine Musicale* à Boulogne-Billancourt
- Tunnel Tuen Mun - Chek Lap Kok à Hong-Kong
- Hôtel Morpheus au cœur du complexe *City of Dreams* à Macao
- Usine biomasse à Belfast (Royaume-Uni)
- Tribunal de Paris
- Rocade L2 à Marseille
- Contournement ferroviaire LGV de Nîmes et Montpellier
- Green Office® *Enjoy*, plus grand immeuble tertiaire labellisé Bâtiment Bas Carbone (BBCA) en France

LIVRAISONS

- Tour *MahaNakhon* (Thaïlande)
- Centre spirituel et culturel orthodoxe russe à Paris
- Inauguration de *Green Home* à Nanterre
- Trois nouveaux Nextdoor (Issy-les-Moulineaux, La Défense, Paris - Gare de Lyon)

INNOVATION

- Flexom, première offre de logements connectés et intelligents lancée à l'échelle nationale
- Premiers chantiers d'application de la route solaire Wattway
- Déploiement de la "cabine BIM" (cf. p. 8)

GESTION DES CONCESSIONS

- Cession des participations financières détenues dans les sociétés concessionnaires d'autoroutes Adalac (A41) et Atlandes (A63)



Pose des voies à Aubord, sur le chantier du contournement ferroviaire de Nîmes et Montpellier (CNM)

L'EXERCICE 2016 EN BREF

En 2016, les activités de construction du Groupe ont réalisé une très bonne performance commerciale et ont vu le retour à la croissance de leur profitabilité, conformément aux attentes. Grâce à leurs choix stratégiques et à l'adaptation de leurs organisations à l'évolution de leurs marchés, elles sont bien positionnées pour saisir de nouvelles opportunités.

Une très bonne performance commerciale

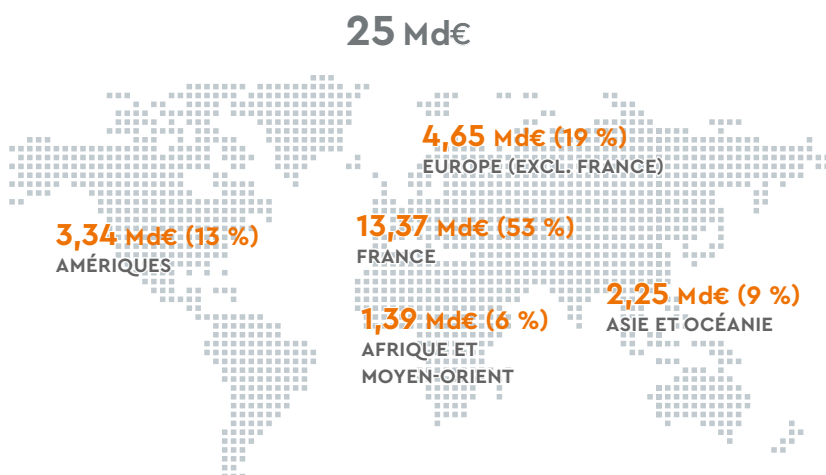
Le carnet de commandes des activités de construction à fin 2016 a atteint un niveau record de 30,2 milliards d'euros, en croissance de 4 % sur un an. En France, l'environnement s'est stabilisé. À l'international, les activités de construction poursuivent leur développement ciblé. Ainsi, 58 % du carnet de commandes de Bouygues Construction et de Colas sont réalisés à l'international.

Chez Bouygues Construction, les prises de commandes s'établissent au niveau exceptionnel de 12,6 milliards d'euros, en hausse de 6 % sur un an. Elles incluent des contrats majeurs comme Hinkley Point C au Royaume-Uni, l'extension en mer de Monaco, le déploiement des réseaux FTTH (*Fiber To The Home*) dans plusieurs départements français, l'extension du port de Calais, ainsi que la tour *Alto* dans le quartier d'affaires de la Défense à Paris.

Les réservations de logements de Bouygues Immobilier progressent de 19 % pour un montant total de 2,3 milliards d'euros, soutenues par la faiblesse des taux d'intérêt, le dispositif Pinel et l'élargissement du prêt à taux zéro. En immobilier d'entreprise, les réservations s'établissent à 495 millions d'euros, en hausse de 2 % par rapport à 2015, et reflètent le succès d'une stratégie axée sur l'immobilier vert et les opérations clés en main.

ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION

Répartition géographique du chiffre d'affaires





Réfection du pont de Brotonne entre Le Havre et Rouen

Après plusieurs années de forte baisse, le marché de la route en France se stabilise. À fin décembre 2016, le carnet de commandes de Colas se maintient à un niveau élevé de 7,1 milliards d'euros, en hausse de 1 % sur un an. Quelques contrats importants ont été signés : extensions de lignes de métro au Moyen-Orient, ainsi que du réseau de tramway de Birmingham au Royaume-Uni, contournement routier en Hongrie ou encore pose de gazoducs en France.

Croissance de la profitabilité conformément aux attentes

Le chiffre d'affaires des activités de construction s'élève à 25,0 milliards d'euros en 2016, en baisse de 4 % sur un an et de 1 % à périmètre et change constants.

Conformément à l'objectif fixé pour 2016, la marge opérationnelle courante des activités de construction s'est améliorée par rapport à 2015, en hausse de 0,3 point à 3,5 %.

Le résultat opérationnel s'établit à 781 millions d'euros, en augmentation de 84 millions d'euros.

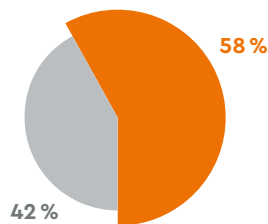
Le résultat net des activités de construction s'élève à 754 millions d'euros. Il intègre les plus-values de cession des participations dans

les sociétés concessionnaires des autoroutes A41 et A63.

Enfin, leur trésorerie s'établit au niveau élevé de 4,3 milliards d'euros à fin 2016 (avant versement de l'acompte sur dividende).

Carnet de commandes de Bouygues Construction et de Colas

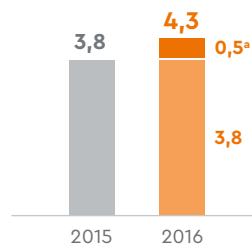
à fin décembre



- International
- France métropolitaine

Trésorerie des activités de construction

en milliards d'euros, à fin décembre



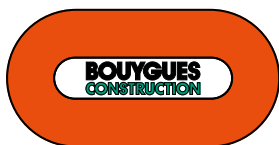
(a) dont versement d'un acompte sur dividende 2016 de 250 M€ par Bouygues Construction, 178 M€ par Colas et 90 M€ par Bouygues Immobilier



Le Centre spirituel et culturel orthodoxe russe réalisé à Paris en conception-construction



Collaborateur de Bouygues Construction en Asie



Leader de la construction durable, responsable et engagé, Bouygues Construction fait de l'innovation sa première valeur ajoutée. Une innovation partagée au bénéfice de ses collaborateurs et de ses clients.

Acteur global de la construction présent dans plus de quatre-vingts pays, Bouygues Construction conçoit, réalise et exploite des projets dans les secteurs du bâtiment, des infrastructures et de l'industrie.

BÂTIMENTS

Logements, écoles et universités, hôpitaux, hôtels, immeubles de bureaux, stades, aéroports, etc.

INFRASTRUCTURES

Ponts et tunnels, routes et autoroutes, infrastructures ferroviaires et portuaires, tramways, métros, gestion et exploitation d'infrastructures de transport, d'équipements sportifs et de divertissement, de zones portuaires, éclairage public, réseaux numériques, etc.

INDUSTRIE

Infrastructures de réseaux d'énergie, performance énergétique, énergies renouvelables, bâtiments industriels, génie électrique, mécanique et thermique, et *facility management* de sites industriels, etc.

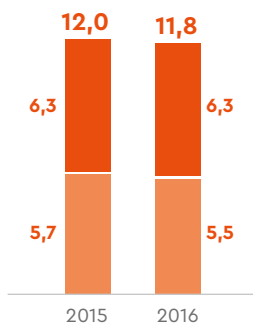
Collaborateurs au 31 décembre 2016

50 132

EN SAVOIR PLUS
 > www.bouygues-construction.com
 > Twitter : @Bouygues_C

Chiffre d'affaires

en milliards d'euros

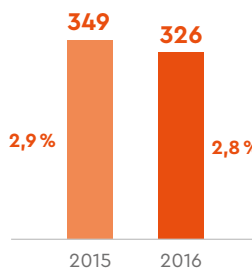


- International
- France

Résultat opérationnel courant

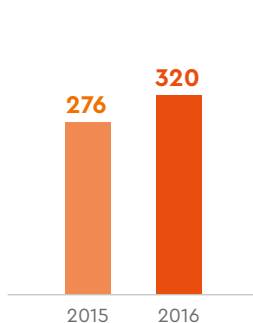
en millions d'euros

Marge opérationnelle courante (en %)



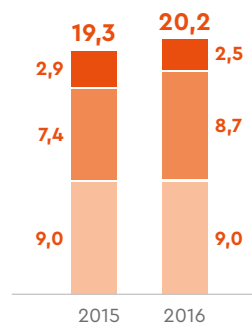
Résultat net part du Groupe

en millions d'euros



Carnet de commandes

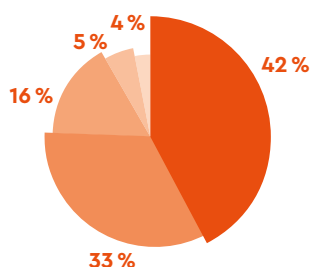
en milliards d'euros, à fin décembre



- À exécuter au-delà de 5 ans
- Part de 2 à 5 ans
- À exécuter à moins d'un an

Carnet de commandes par zone géographique

à fin décembre



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

Le nouveau quartier mixte
Nanterre Cœur Université (76 000 m²)
facilitera les échanges et le partage.



Réunion au siège de
Bouygues Immobilier

Développeur-opérateur urbain, Bouygues Immobilier déploie une stratégie pionnière en matière d'innovation et de développement durable.

Bouygues Immobilier réalise des projets de logements, d'immeubles de bureaux, de commerces et d'aménagement de quartiers durables. Depuis plusieurs années, il est engagé dans le développement de solutions bas carbone pour ses différents programmes immobiliers.

LOGEMENT

Développement d'offres favorisant l'évolutivité et la personnalisation des logements en réponse aux nouveaux usages de ses clients.

IMMOBILIER D'ENTREPRISE

Immeubles clés en main, réhabilitation verte (Rehagreen®), bâtiment à énergie positive (Green Office®) et espaces innovants et collaboratifs (Nextdoor).

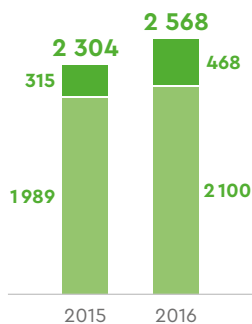
AMÉNAGEMENT DE QUARTIERS

Développement de projets de quartiers mixtes et durables (démarche UrbanEra®) intégrant des services de proximité qui favorisent le lien social, l'intégration à l'écosystème territorial et le développement économique.

Collaborateurs au 31 décembre 2016
2 059

Chiffre d'affaires

en millions d'euros

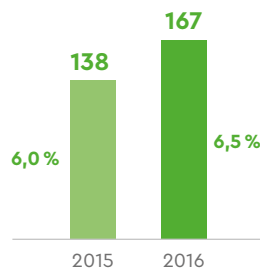


- Immobilier d'entreprise (bureaux et commerces)
- Logement

Résultat opérationnel courant

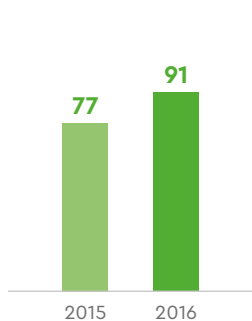
en millions d'euros

Marge opérationnelle courante (en %)



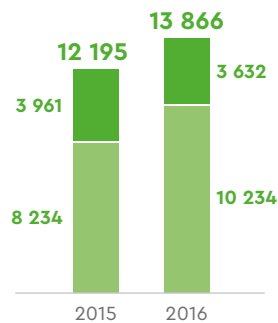
Résultat net part du Groupe

en millions d'euros



Logement

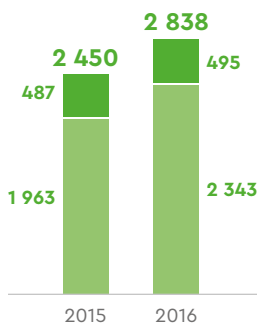
en nombre de réservations



- Blocs
- Unités

Réservations

en millions d'euros



- Immobilier d'entreprise (bureaux et commerces)
- Logement

La rocade L2 à Marseille (9,7 km)
réduit la place de la voiture
dans le centre ville tout en
reliant les quartiers entre eux.



Collaborateurs sur le chantier
de réfection des chaussées
de l'autoroute A25 (Nord)





Colas est un leader de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport et répond aux enjeux de mobilité, d'urbanisation et d'environnement.

Implanté dans plus de cinquante pays sur les cinq continents, Colas réalise chaque année 90 000 chantiers. Il intègre l'ensemble des activités de production et de recyclage liées à la plupart de ses métiers.

ROUTE

Construction et entretien de routes, autoroutes, pistes d'aéroport, plateformes portuaires et logistiques, aménagements urbains ou de loisirs, voies de transport en commun en site propre (tramways, bus), ouvrages de génie civil, bâtiments ; production, recyclage et vente de matériaux de construction (granulats, émulsions/liants, enrobés, béton prêt à l'emploi, bitume).

SPÉCIALITÉS

Ferroviaire (conception, ingénierie, construction, renouvellement, entretien), étanchéité, sécurité - signalisation routière, réseaux.

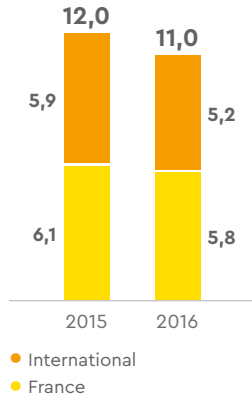
Collaborateurs au 31 décembre 2016

54 837

EN SAVOIR PLUS
 > www.colas.com
 > Twitter : @GroupeColas

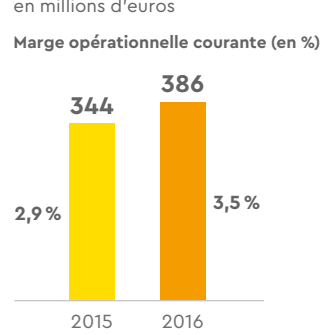
Chiffre d'affaires

en milliards d'euros



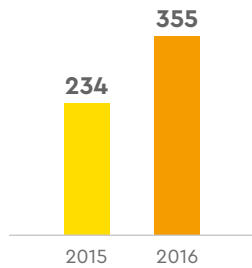
Résultat opérationnel courant

en millions d'euros



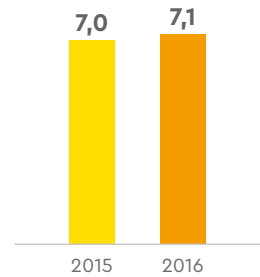
Résultat net part du Groupe

en millions d'euros

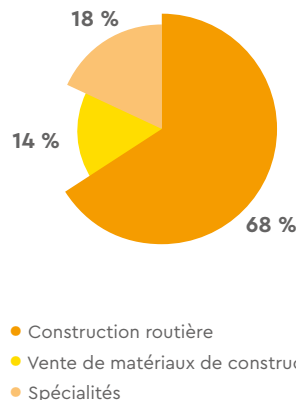


Carnet de commandes

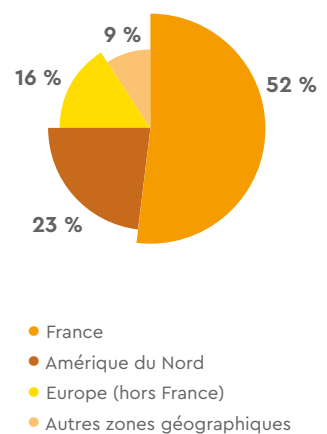
en milliards d'euros, à fin décembre



Chiffre d'affaires par activité



Chiffre d'affaires par zone géographique





UNE OFFRE TV ET DIGITALE POUR TOUS LES PUBLICS

Groupe média leader en France, TF1 a pour vocation d'informer et de divertir. Il propose à ses différents publics une offre de chaînes aux promesses différenciées et complémentaires accessibles sur tous les écrans et en mobilité (TV, smartphones, etc.).

CHIFFRES CLÉS 2016

—
Effectifs

3 107

—
Chiffre d'affaires

2 063 M€ (+ 3%)

—
Résultat opérationnel
courant

129 M€ (- 18%)





Émotion au rendez-vous grâce aux fictions dont *La vengeance aux yeux clairs* qui a enregistré l'une des meilleures audiences 2016 de la télévision





Yann Barthès aux commandes de l'émission *Quotidien* sur TMC

PROFIL ET STRATÉGIE

Premier groupe privé de télévision en France, TF1 est diffuseur de cinq chaînes en clair^a et de chaînes payantes. Il distribue son offre de contenus sur tous les écrans en offrant au public une expérience plus immersive grâce au numérique.

TF1 développe des activités de production pour ses propres antennes et pour les marchés français et européen, et de divertissement (télé-achat, jeux de société, production musicale et de spectacles, etc.).

TF1 accélère la mise en œuvre de sa stratégie multi-chaînes, multimédia et multi-métiers. Sa stratégie repose sur trois axes prioritaires :

- **développer la puissance de programmes phares et leaders** en termes d'audience pour promouvoir la valeur des écrans publicitaires de la chaîne TF1 ;

- **optimiser le portefeuille de chaînes gratuites** par le renforcement de leur identité et la complémentarité de leur ciblage, le développement de synergies et des offres bi-média (télévision et Internet).
- **diversifier les activités, se renforcer sur les contenus et partir à la conquête de nouveaux publics** grâce au digital notamment.

Simultanément, TF1 accroît son agilité en simplifiant ses organisations et en numérisant ses modes de fonctionnement, et réduit ainsi ses coûts.

(a) TF1, TMC, NT1, HD1, LCI (diffusée en clair depuis le 5 avril 2016)

ATOUS



Une position unique

- **Cinq chaînes en clair** dont une marque incontournable en France : TF1
- **De fortes audiences** fédérant une large part de la population
- **Des marques puissantes** qui bénéficient d'un **rayonnement optimal** grâce aux nombreux dispositifs associant TV et digital
- Une opportunité d'**exposition unique** pour les annonceurs, sur toutes les plateformes



Des partenariats porteurs

- Membre de la **European Media Alliance**^a
- Avec des diffuseurs et des producteurs européens au travers de **Newen Studios**



Une forte capacité d'innovation

- Incubation de start-up, e-sport et web TV, etc.

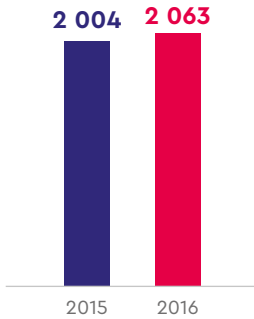


Une structure financière solide

(a) à l'initiative de ProSiebenSat.1, réseau média composé de diffuseurs européens leaders, dont l'objet est d'accroître la portée géographique et les opportunités d'investissement dans la sphère numérique

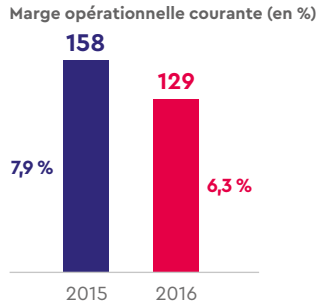
Chiffre d'affaires

en millions d'euros



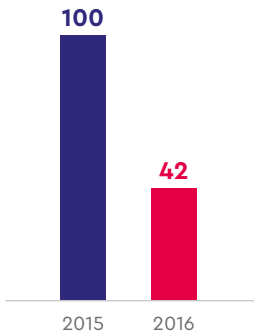
Résultat opérationnel courant

en millions d'euros



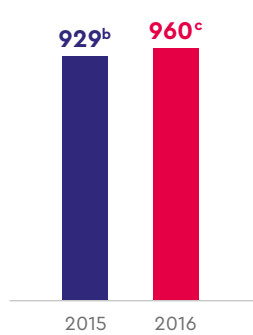
Résultat net part du Groupe

en millions d'euros



Coût des programmes des chaînes en clair^a

en millions d'euros

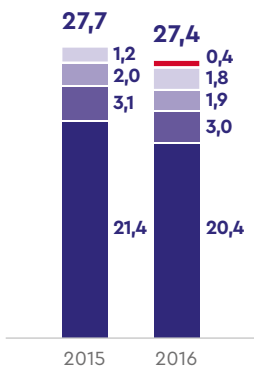


(a) hors charges non courantes et hors événements sportifs
 (b) TF1, TMC, NT1, HD1
 (c) TF1, TMC, NT1, HD1, LCI

Part d'audience^a Groupe TF1

en %

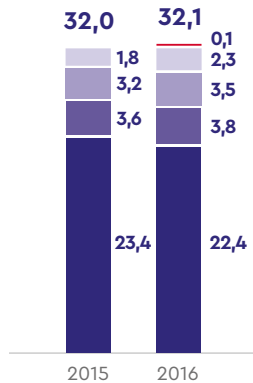
Individus âgés de 4 ans et plus



Part d'audience^a Groupe TF1

en %

Femmes de moins de 50 ans, responsables des achats



● TF1 ● TMC ● NT1 ● HD1 ● LCI

(a) source : Médiamétrie, moyenne annuelle

FAITS MARQUANTS 2016

- Nomination de Gilles Pélisson en qualité de président-directeur général de TF1
- 90 des 100 meilleures audiences^a 2016 réalisées par la chaîne TF1. Diffusion de l'Euro 2016 de football (19,3 millions^a de téléspectateurs pour la demi-finale)
- Prise de participation majoritaire dans Newen, acteur majeur de la production et de la distribution audiovisuelle en France
- Passage de LCI en TNT gratuite^b
- Accord entre TF1 et les producteurs, augmentant la part des investissements en production dite « dépendante »

(a) source : Médiamat 2016 de Médiamétrie
 (b) diffusion en clair depuis le 5 avril 2016



Depuis le 5 avril 2016, LCI est diffusée gratuitement sur le canal 26 de la TNT.

L'EXERCICE 2016 EN BREF

Maintien du leadership

En 2016, TF1 reste le groupe audiovisuel privé leader en France. Sa part d'audience s'établit à 27,4 % auprès des individus âgés de quatre ans et plus et à 32,1 % auprès des femmes de moins de cinquante ans, responsables des achats.

Après des individus âgés de quatre ans et plus, la chaîne TF1 maintient son leadership avec une part d'audience de 20,4 % et enregistre 90 des 100 meilleures audiences 2016 dans tous les genres de programmes.

Les audiences des chaînes de la TNT du groupe TF1 (TMC, NT1, HD1, LCI) ont fortement progressé : elles atteignent une part d'audience cumulée de 9,7 % (+ 1,1 point^a) auprès des femmes de moins de cinquante ans, responsables des achats.

Par ailleurs, 1,3 milliard^b de vidéos ont été visionnées en 2016 sur MyTF1, plateforme digitale de TF1.

Avec pour objectif de développer la production française en Europe, TF1 a acquis, en janvier 2016, 70 % du capital de Newen Studios, groupe français de production et de distribution de contenus audiovisuels (fiction, programmes de flux, animation).

Résultats

En 2016, le chiffre d'affaires de TF1 atteint 2 063 millions d'euros, en hausse de 3 % sur un an. Depuis le 1^{er} janvier 2016, il intègre Newen Studios. Le chiffre d'affaires publicitaire des cinq chaînes en clair est en légère baisse de 1 % en l'absence de reprise marquée du marché publicitaire en télévision.

Le résultat opérationnel courant, qui s'élève à 129 millions d'euros, est en baisse de 29 millions d'euros et reflète le coût de diffusion de l'Euro 2016. Pour

rappel, 2015 intégrait 34 millions d'euros d'impact positif lié à la déconsolidation d'Eurosport France.

Le résultat opérationnel ressort à 45 millions d'euros. Il intègre 84 millions d'euros de charges non courantes comprenant les coûts de transformation, les effets du passage en gratuit de LCI, ainsi que les impacts de Newen Studios et du décret sur la fiction française.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 42 millions d'euros.

Par ailleurs, TF1 dispose d'une trésorerie nette de 187 millions d'euros à fin 2016, ce qui lui offre des marges de manœuvre pour poursuivre son développement dans le digital et les contenus.

(a) dont LCI diffusée en clair depuis le 5 avril 2016

(b) hors contenus d'information, hors contenus XTRA et sessions live



EN SAVOIR PLUS

> www.groupe-tf1.fr

> Twitter : @GroupeTF1



NEWEN STUDIOS

—
**Plus de
1 300 heures**

Production annuelle
de programmes

—
**Plus de
5 500 heures**

Catalogue de programmes

—
**Plus de
30**

Nombre de sociétés de production
du groupe Newen en 2016

—
**Versailles, Braquo, Plus belle la vie,
Candice Renoir, Faites entrer l'accusé,
Le magazine de la santé**

Exemples de programmes phares



1



2



3



4

1. Isabelle Nanty, héroïne de la série *Munch* diffusée en 2016 sur TF1 et du film *Les Tuche*, coproduit par la chaîne et qui a réuni 8,8 millions de téléspectateurs lors de sa diffusion en février. 2. Maxime Barbier et Laure Lefèvre, fondateurs de la start-up MinuteBuzz, autour de Gilles Pélissson, président-directeur général du groupe TF1. 3. Premier débat télévisé des primaires de la droite et du centre (26 % de part d'audience), meilleure audience pour une émission politique en 2016. 4. Selon le classement du cabinet Universum, TF1 se situe à la 39^e place sur cent entreprises, faisant du groupe TF1 l'une des sociétés les plus attractives de son secteur auprès des étudiants d'écoles de commerce. 5. Grandes soirées football sur TF1 en 2016. 6. Audrey Crespo-Mara, journaliste sur LCI et joker d'Anne-Claire Coudray à la présentation des journaux du week-end de TF1.



5



6

AU SERVICE DE LA VIE NUMÉRIQUE DES CLIENTS

Acteur majeur du marché français des communications électroniques, Bouygues Telecom a pour ambition de faire vivre au plus grand nombre la meilleure expérience numérique tout en développant les usages.

CHIFFRES CLÉS 2016

—
Effectifs

7 334

—
Chiffre d'affaires

4 761 M€ (+ 6%)

—
Ebitda^a

916 M€ (+ 22%)

—
Clients

16,1 M

(a) résultat opérationnel courant majoré des dotations nettes aux amortissements et des dotations nettes aux provisions et dépréciations, moins les reprises de provisions et dépréciations non utilisées



Bouygues Telecom se positionne comme l'opérateur de confiance qui accompagne ses clients afin qu'ils puissent profiter pleinement du numérique.





PROFIL ET STRATÉGIE

Bouygues Telecom a pour ambition de faire vivre au plus grand nombre la meilleure expérience numérique. Il fait bénéficier ses clients de la qualité reconnue de ses réseaux mobile et fixe, et de ses offres à prix attractifs. En 2016, à l'occasion de son vingtième anniversaire, il a offert de nombreux cadeaux à ses clients pour les récompenser de leur fidélité.

Accompagner les clients dans les nouveaux usages d'Internet en mobilité

Bouygues Telecom continue de renforcer son leadership en 4G pour se différencier durablement sur le marché. Il poursuit le déploiement de nouveaux sites pour améliorer la couverture et la qualité de service de son réseau mobile. Fort de 11 047 sites 4G à fin janvier 2017, Bouygues Telecom

couvre 85% de la population française et vise une couverture 4G de 99 % fin 2018. Bouygues Telecom capitalise sur son large portefeuille de fréquences afin de faire face à la croissance des usages d'Internet mobile de ses clients.

La qualité de son réseau et l'enrichissement de ses offres permettent à Bouygues Telecom non seulement d'attirer les clients à fort potentiel de consommation d'Internet mobile, mais aussi de les accompagner dans le développement de leurs usages.

Étendre sa présence dans les foyers

Bouygues Telecom commercialise des offres ADSL et FTTH^(a) à un prix attractif et accélère ainsi sa croissance dans le Fixe. Il intensifie le rythme de déploiement de ses propres infrastructures Fixe pour augmenter le nombre de foyers pouvant bénéficier de ces ruptures tarifaires.

Bouygues Telecom a fêté son vingtième anniversaire en juin 2016.

Développer les activités Entreprises et Internet des objets^(b) (IoT)

Le marché des entreprises constitue une véritable opportunité de croissance pour Bouygues Telecom. Le parc de clients de Bouygues Telecom Entreprises connaît une forte hausse, notamment depuis le lancement du réseau 4G et le développement d'offres et de services innovants dans le Fixe. Par ailleurs, Bouygues Telecom souhaite accompagner le développement de l'Internet des objets en déployant un réseau basé sur la technologie bas débit LoRa. Sa filiale Objenius commercialise des offres à destination des entreprises.

(a) Fiber To The Home

(b) fait référence aux échanges d'information, via le réseau internet, d'objets physiques connectés

ATOUS



Une base de plus de 16 millions de clients

- 13 millions de clients dans le Mobile
- 3,1 millions de clients dans le Haut et Très Haut Débit Fixe



Une qualité de service reconnue

- Des **réseaux Mobile et Fixe performants** (débits, expérience Utilisateur)
- L'accès à **un large spectre de fréquences**
- Un **réseau de distribution et de conseil** à l'écoute du client

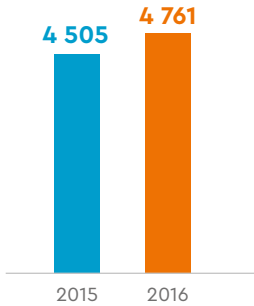


Des offres et services innovants et attractifs

- Un catalogue d'offres Mobile et Fixe **compétitives**
- **Démocratisation des nouvelles technologies** pour simplifier la vie numérique du client (BBox Miami, BBox 4G, etc.)

Chiffre d'affaires

en millions d'euros

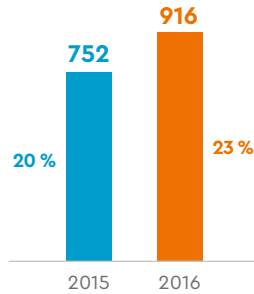


(a) résultat opérationnel courant majoré des dotations nettes aux amortissements et des dotations nettes aux provisions et dépréciations, moins les reprises de provisions et dépréciations non utilisées
 (b) ratio Ebitda sur chiffre d'affaires Réseau

Ebitda^a

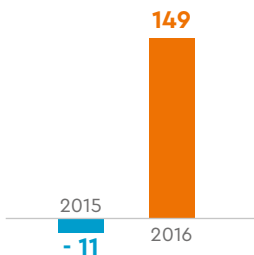
en millions d'euros

Marge d'Ebitda (en %)^b



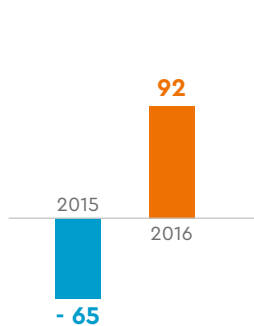
Résultat opérationnel courant

en millions d'euros



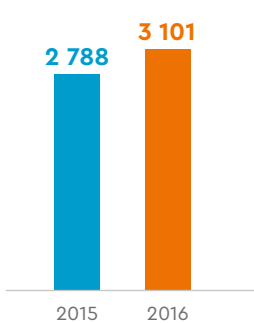
Résultat net part du Groupe

en millions d'euros



Clients Haut Débit Fixe

en milliers, à fin décembre



Clients Mobile

en milliers, à fin décembre



FAITS MARQUANTS 2016

- Création d'Objenious, filiale dédiée à l'Internet des Objets
- Cap des 3 millions de clients franchi dans le Fixe
- Bouygues Telecom, premier opérateur à dépasser les 10 000 sites 4G actifs
- Cap des 100 000 clients FTTH^a franchi
- Enrichissement de Bbox Miami avec Android TV et de nombreux services comme Netflix
- Bouygues Telecom, premier opérateur à ouvrir un site en 700 MHz. Ces fréquences acquises en novembre 2015 permettent notamment une meilleure couverture à l'intérieur des bâtiments

(a) Fiber To The Home (fibre optique jusqu'au foyer)



L'EXERCICE 2016 EN BREF

En 2016, Bouygues Telecom a poursuivi avec succès sa stratégie offensive dans le Mobile et dans le Fixe.

Bonnes performances commerciales

L'année 2016 confirme la solidité des performances commerciales de Bouygues Telecom.

Dans le Mobile, la qualité du réseau 4G et l'enrichissement des offres ont permis à l'opérateur de recruter de nouveaux clients à fort potentiel de consommation d'Internet mobile. À fin 2016, Bouygues Telecom compte 13,0 millions de clients Mobile, avec un parc Forfait (hors MtoM^a) en croissance nette de 678 000 clients sur l'année. En outre, 6,9 millions de clients^b sont utilisateurs de la 4G, soit 65% du parc Mobile (hors MtoM). Ces clients ont consommé en moyenne 4,1 Go sur le mois de décembre.

Sur le marché du Haut Débit Fixe^c, Bouygues Telecom a poursuivi sa stratégie de conquête pour étendre son positionnement dans les foyers en proposant des offres à prix très compétitifs. En 2016, Bouygues Telecom a recruté 313 000 clients et compte 3,1 millions de clients à fin décembre 2016 ; 482 000 clients disposent d'une offre Très Haut Débit, dont 121 000 d'une offre FTTH^d.

Croissance du chiffre d'affaires et de l'Ebitda confirmée

En 2016, Bouygues Telecom a amélioré ses résultats financiers sous l'effet conjugué de sa bonne performance commerciale, de revenus par client stabilisés et du plein effet de son plan d'économie (427 millions d'euros en 2016 par rapport à fin 2013 pour un objectif de 400 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires a continué de progresser, trimestre après trimestre. Il s'élève à 4 761 millions d'euros, en

hausse de 6 % sur un an. Par ailleurs, le chiffre d'affaires Réseau atteint 4 055 millions d'euros, en augmentation de 6 % sur un an.

L'Ebitda^e s'établit à 916 millions d'euros en 2016, en augmentation de 164 millions d'euros par rapport à 2015. Avec un taux de marge d'Ebitda^f de 23 % en 2016, Bouygues Telecom est en ligne avec son objectif de 25 % en 2017.

Les investissements nets s'élèvent à 802 millions d'euros en 2016 (1 milliard d'euros bruts).

- (a) Machine to Machine
- (b) clients ayant utilisé le réseau 4G au cours des trois derniers mois (définition Arcep)
- (c) comprend les abonnements Haut Débit et Très Haut Débit Fixe
- (d) Fiber To The Home (fibre optique jusqu'au foyer)
- (e) résultat opérationnel courant majoré des dotations nettes aux amortissements et des dotations nettes aux provisions et dépréciations, moins les reprises de provisions et dépréciations non utilisées
- (f) Ebitda/chiffre d'affaires Réseau



4G
11 047

Nombre d'antennes 4G actives de Bouygues Telecom en France à fin janvier 2017

Bouygues Telecom est l'opérateur disposant du plus grand nombre d'antennes 4G actives en France. Plus de 85 % des Français peuvent bénéficier de la 4G Bouygues Telecom à fin 2016.



EN SAVOIR PLUS
> www.bouyguestelecom.fr
> Twitter : @Bouyguestelecom



Bbox Miami



Objenious
by Bouygues Telecom

5

1. Déploiement de fibre optique à Crouy (Aisne), commune d'environ 2 700 habitants. 2. Objectif : faire vivre à tous la meilleure expérience numérique en développant les usages. 3. Réunion du Comité-Clients Bouygues Telecom. 4. Enrichissement de Bbox Miami avec Android TV. 5. Objenious s'appuie sur le premier réseau national dédié aux objets connectés. 6. Un service client de qualité réalisé par les 3 500 conseillers de clientèle et de vente, dans les 523 boutiques Bouygues Telecom et sur le Web.



SPÉCIALISTE MONDIAL DES SOLUTIONS DE TRANSPORT

Promoteur de la mobilité durable, Alstom conçoit et propose des systèmes, équipements et services pour le secteur ferroviaire et offre la gamme de solutions la plus large du marché. Alstom se positionne comme un leader mondial des systèmes ferroviaires intégrés.

—
Effectifs

31 000

(*) Concevoir la fluidité

#CIDADEOLIMPICA

Système de tramway de Rio de Janeiro, mis en service en juin 2016

Alstom, dont le siège est basé en France, est présent dans plus de soixante pays et emploie 31 000 collaborateurs.

Au 31 décembre 2016, Bouygues détenait 28,3 % du capital d'Alstom. Pour rappel, Bouygues a consenti à l'État français un prêt de consommation portant sur 20 % du capital d'Alstom.

LE PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DES SOLUTIONS DE TRANSPORT

Le marché ferroviaire, porté par une urbanisation grandissante, connaît une croissance constante. Le marché ferroviaire annuel mondial accessible pour la période 2016-2018 est estimé à 110 milliards d'euros. Il devrait se développer pour atteindre un montant annuel de 122 milliards d'euros sur la période 2019-2021, soit un taux de croissance moyen annuel de 3,2 %^a.

La stratégie 2020 d'Alstom a démontré ses premiers résultats et permet de confirmer les objectifs du groupe.

- **Une organisation orientée client :** plusieurs grands projets ont été attribués à Alstom confirmant la confiance de ses clients à l'international. Alstom a, par exemple, remporté l'extension du système de métro de Dubaï pour RTA et la fourniture de quatre trains à grande vitesse Pendolino pour NTV.
- **Une gamme complète de solutions :** du système de tramway de Rio en passant par des projets d'infrastructures au Royaume-Uni et de signalisation au Canada, Alstom combine ses savoir-faire pour offrir à ses clients une expertise dans tous les segments du transport ferroviaire (trains, signalisation, systèmes et services).
- **L'innovation créatrice de valeur :** le contrat remporté aux États-Unis pour la fourniture de trains à grande vitesse Avelia Liberty et la présentation du train régional à hydrogène Coradia iLint démontrent la capacité d'Alstom à proposer des solutions toujours plus innovantes, source de compétitivité et de différenciation.



Collaborateurs d'Alstom à Hornell (États-Unis), site de fabrication du tram-train Citadis Spirit

FAITS MARQUANTS

NEUF PREMIERS MOIS 2016/17

- Mise en service du système de tramway de Rio de Janeiro pour les Jeux olympiques 2016
- Deux contrats remportés pour la fourniture de trains régionaux de nouvelle génération (Italie et Pays-Bas)
- Vingt-huit trains à grande vitesse Avelia Liberty pour Amtrak (États-Unis)
- Quatre trains à grande vitesse Pendolino et leur maintenance (Italie)
- Présentation du nouveau train régional à hydrogène Coradia iLint
- Extension du système de métro de Dubaï
- Trente rames de métro de nouvelle génération pour la Métropole de Lyon (France)
- Acquisition de Nomad Digital, un leader mondial dans les solutions de connectivité pour l'industrie ferroviaire

Résultats des neuf premiers mois 2016/17

Les prises de commandes d'Alstom se sont établies à 7,2 milliards d'euros pour les neuf premiers mois de 2016/17 (du 1^{er} avril au 31 décembre 2016), contre 6,3 milliards d'euros sur la même période de l'année précédente, soit une hausse de 16 %. Le chiffre d'affaires du groupe a atteint 5,2 milliards d'euros, en progression de 6 % (5 % à périmètre et taux de change constants) par rapport aux neuf premiers mois de 2015/16.

Au 31 décembre 2016, le carnet de commandes a atteint un nouveau niveau record de 33,8 milliards d'euros, donnant à Alstom une large visibilité sur les ventes futures.

(a) source : Union des industries ferroviaires européennes (UNIFE) - 2016

GROUPE BOUYGUES

32 avenue Hoche

F-75378 Paris cedex 08

Tél. : +33 (0)1 44 20 10 00

bouygues.com

Twitter : @GroupeBouygues



BOUYGUES CONSTRUCTION

Challenger

1 avenue Eugène Freyssinet – Guyancourt

F-78065 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex

Tél. : +33 (0)1 30 60 33 00

bouygues-construction.com

Twitter : @Bouygues_C

BOUYGUES IMMOBILIER

3 boulevard Gallieni

F-92445 Issy-les-Moulineaux cedex

Tél. : +33 (0)1 55 38 25 25

bouygues-immobilier-corporate.com

Twitter : @Bouygues_Immo

COLAS

7 place René Clair

F-92653 Boulogne-Billancourt cedex

Tél. : +33 (0)1 47 61 75 00

colas.com

Twitter : @GroupeColas

TF1

1 quai du Point du jour

F-92656 Boulogne-Billancourt cedex

Tél. : +33 (0)1 41 41 12 34

groupe-tf1.fr

Twitter : @GroupeTF1

BOUYGUES TELECOM

37-39 rue Boissière

F-75116 Paris

Tél. : +33 (0)1 39 26 60 33

corporate.bouyguestelecom.fr

Twitter : @bouyguestelecom

Crédits photos : Joachim Bertrand (p. 11), Julien Cauvin (p. 29), Bouygues Construction (p. 2), BETC (p. 11, 37, 38), Laurent Carte/SRL2 (p. 26), Christophe Charzat/Exilene (p. 33), Petar Chernaev/Getty Images (p. 39), Christophe Chevalin (p. 30, 33), Céline Clanet (p. 22), Julien Cresp (p. 9), Felipe Dana (p. 40), Hervé Douris (p. 18), Philippe Guignard/Air-Images (p. 4, 16), Gilles Gustine (p. 31, 33), Hero Images Inc./Getty Images (p. 34), seignettelafontan.com (p. 35, 39), Fabien Malot (p. 32), Maskot (p. 28), Vincent Mazet (p. 6), Monkey Business Images (p. 36), Pace Development (p. 11), Tristan Paviot (p. 7, 24), Earl Richardson (3^e de couv.), Alain Robert (p. 1), Lionel Samain (p. 39), Antoine Soubigou (p. 21), Yves Soulabaille (p. 8), Studio Malleveay (p. 26), Ferenc Szelepcsényi/Shutterstock.com (p. 17), TF1 (p. 33), Adrien Vaucher (p. 20), Laurent Vu (p. 33), Ralph Wenig (p. 11), Oscar Wong/Getty Images (p. 3), Laurent Zylberman/Graphix-Images (2^e de couv., p. 22). Architectes, urbanistes, perspectivistes et paysagistes : Anthony Béchu (p. 6), Bouygues Energies & Services/Ferme de Gally (p. 5), ADR – Jean-Paul Viguier et Associés – Kraken Studio – Sélène & Santiago Vilaseca (p. 11), Infime (p. 24), François Leclercq (p. 24), Jean Nouvel (p. 17), Kevin Roche (p. 4), Ole Sheeren (p. 11), SRA-Architectes (p. 4), Wilmotte & Associés (p. 22).

BOUYGUES

