

SÍNTESIS 2016



BOUYGUES

ÍNDICE

- 02** BOUYGUES: EL PROGRESO HUMANO EN LA VIDA DIARIA
- 12** ORGANIZACIÓN Y CIFRAS CLAVES DEL GRUPO
- 16** PARA UNA CIUDAD SOSTENIBLE Y ATRACTIVA
- BOUYGUES CONSTRUCTION
BOUYGUES IMMOBILIER
COLAS
- 28** UNA OFERTA DIGITAL Y DE TV PARA TODOS LOS PÚBLICOS
- TF1
- 34** AL SERVICIO DE LA VIDA DIGITAL DE LOS CLIENTES
- BOUYGUES TELECOM
- 40** EL SOCIO DE REFERENCIA PARA SOLUCIONES DE TRANSPORTE
- ALSTOM

Marzo de 2017 – Dirección de Comunicación del grupo Bouygues

Traducción: Yuri Eljach Uribe • Diseño – Realización: T E R R E D E S I E N N E Paris

Impresión: PDI (Val-d'Oise) en planta certificada PEFC™ e ISO 14001, titular de la marca Imprim'vert®
Papel ecológico, sin cloro elemental, procedente de bosques gestionados de forma sostenible y certificado FSC® • Puesto que la tirada está limitada a lo estricto necesario, conserve este ejemplar y no olvide reciclarlo.

Documento de referencia 2016 de Bouygues (actividad y desarrollo sostenible, informe financiero) disponible a partir del 23 de marzo de 2017 en www.bouygues.com y en *ByLink*, el portal del personal del grupo Bouygues.

En portada, paseo por La Seine Musicale en Boulogne-Billancourt

(© Patrick Messina/Dragon Rouge – Arquitectos: Shigeru Ban – Jean de Gastines)



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.

“BOUYGUES ESTÁ BIEN POSICIONADO PARA EL FUTURO”

MARTIN BOUYGUES, PRESIDENTE DIRECTOR GENERAL



2016 se destacó por el **fuerte aumento de los resultados del Grupo**, impulsado por Bouygues Telecom y las empresas de construcción. **Todos los objetivos se alcanzaron e incluso se superaron.**

El Grupo siguió mejorando su rentabilidad con un margen operativo corriente del 3,5%, un aumento de 0,6 puntos respecto a 2015. El margen operativo corriente de las **empresas de construcción** aumentó 0,3 puntos en

2016. **TF1** superó su objetivo de reducción del coste de los programas^a. **Bouygues Telecom** siguió creciendo durante el ejercicio registrando un aumento de la cifra de negocios del 6% en 2016 y una mejora de tres puntos del margen de EBITDA, que se elevó al 23%. Durante el ejercicio, se superó el objetivo de 400 millones de euros de ahorros en 2016 respecto a finales de 2013 y las inversiones netas fueron conformes a las expectativas.

Bouygues está bien posicionado para el futuro. Las filiales adaptaron sus estrategias y organizaciones respectivas a la evolución de sus mercados para aprovechar nuevas oportunidades. Esto permitió ampliar la cartera de ofertas con soluciones innovadoras para responder a los nuevos usos de los clientes, en particular en el campo de la construcción sostenible: ecobarrios, rehabilitación de edificios de energía positiva, carretera solar, espacios de trabajo flexibles y colaborativos en las empresas de construcción, 4G box en las zonas rurales, internet de las cosas en Bouygues Telecom o realidad virtual en los programas de TF1. Nuestras organizaciones reforzaron su cultura de flexibilidad y eficacia, y emprendieron una política de transformación digital profunda. Con una deuda neta de 1.900 millones de euros a finales de diciembre de 2016, lo que representa una disminución de 695 millones de euros respecto a finales de diciembre de 2015, **la estructura financiera del Grupo ofrece márgenes de maniobra para su desarrollo.**

En 2017, el Grupo deberá seguir mejorando su rentabilidad, respaldado por todas sus filiales. El margen operativo corriente de las empresas de construcción deberá seguir mejorando y la rentabilidad de TF1 aumentando, marcándonos como objetivo una tasa de rentabilidad operativa de dos dígitos en 2019. Por último, Bouygues Telecom confirma su objetivo de margen de EBITDA del 25% en 2017 y se fija un nuevo objetivo de 300 millones de euros de cash-flow libre^b en un horizonte de tres años.

Doy las gracias a todos nuestros colaboradores por su implicación y su estado de espíritu, y a nuestros clientes y nuestros accionistas por su confianza.

CIFRAS CLAVES 2016

—
Cifra de negocios
31.768 M€

—
Beneficio operativo
947 M€

—
Beneficio neto atribuible al Grupo
732 M€

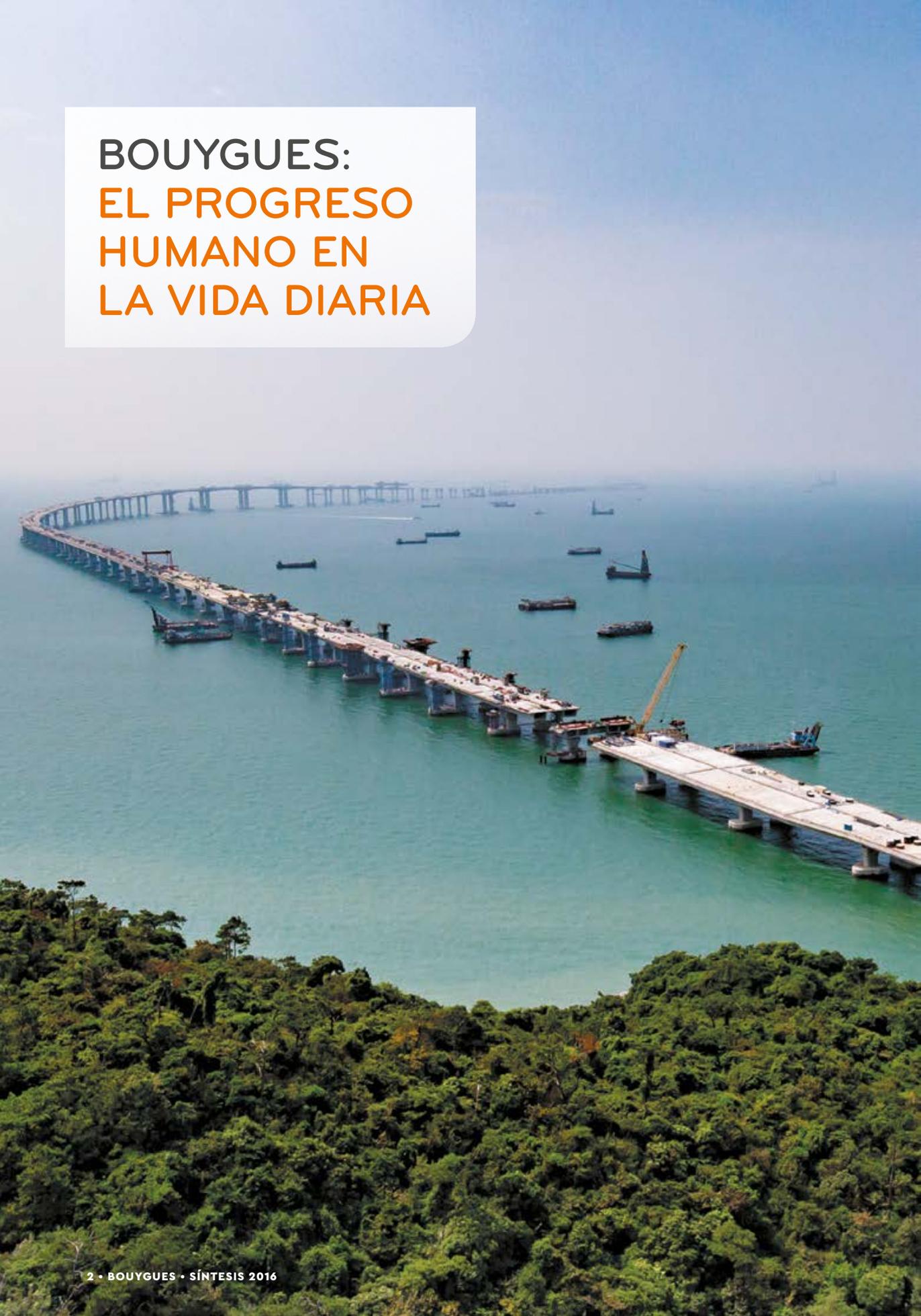
—
Deuda neta
1.866 M€

(a) Sin incluir los gastos no corrientes ni los eventos deportivos

(b) Cash-flow libre = capacidad de autofinanciación, menos coste de la deuda financiera neta, menos gasto de impuestos, menos inversiones operativas netas. Se calcula antes de la variación de las necesidades de capital circulante

23 de febrero de 2017

BOUYGUES:
EL PROGRESO
HUMANO EN
LA VIDA DIARIA





Actualmente en construcción, el puente marítimo que enlazará Hong Kong y las ciudades de Zhuhai y Macao por carretera permitirá desarrollar los intercambios entre las tres ciudades.



Respaldado por una plantilla de 118.000 empleados y por la riqueza y diversidad de sus filiales, Bouygues se ha marcado la misión de mejorar la vida diaria de los hombres y las mujeres. Implantado en cerca de noventa países, el Grupo construye con sus socios una oferta de soluciones para responder a necesidades esenciales. Compartir los esfuerzos de innovación de sus filiales y asociar a su personal al progreso son unas de sus principales prioridades.

Entre los retos del siglo XXI, las empresas deben hacer frente a un triple desafío:

- **Ecológico**, con el calentamiento climático, la degradación de la biodiversidad y el agotamiento de los recursos.
- **Demográfico**, debido a la urbanización acelerada y a las necesidades de vivienda, movilidad y comunicación que esto genera.
- **Tecnológico**, con la transformación digital de las herramientas, los métodos y los usos.

Apoyándose a la vez en su personal, animado por el gusto de la excelencia y el desafío, y en la diversidad de sus actividades (construcción, comunicaciones y telecomunicaciones), el grupo Bouygues propone productos y servicios que responden a necesidades esenciales como la vivienda, el transporte, la información y la comunicación, necesidades promotoras de progreso para la sociedad.

Las empresas de construcción del Grupo responden a necesidades de infraestructuras y de edificios sostenibles. La división Telecomunicaciones se ha marcado el objetivo de facilitar el acceso a la

tecnología para todos, mientras que la división Comunicaciones, actriz y testigo de la evolución de la sociedad, propone una oferta de información y entretenimiento accesible en todas las plataformas. Todas las actividades de Bouygues están encaminadas a hacer la ciudad más sostenible y atractiva.

UNA CIUDAD MÁS SOSTENIBLE Y ATRACTIVA

En todo el mundo, los ciudadanos desean vivir agradablemente en ciudades que respeten cada vez más el medio ambiente y poco consumidoras de recursos. Bouygues aporta soluciones innovadoras para optimizar el uso de los recursos de la ciudad, mejorar los servicios urbanos y luchar contra las molestias.

La 22ª Conferencia de las Partes (COP22), celebrada en noviembre de 2016 en Marrakech (Marruecos), brindó una vez más la ocasión al grupo Bouygues de presentar sus soluciones para una ciudad sostenible y atractiva a la comunidad internacional.



Renovación: Challenger, sede emblemática de Bouygues Construction, es un edificio de energía positiva desde 2014.

En 2016, el Grupo fue premiado por la eficacia de sus acciones RSC (Responsabilidad Social Corporativa) en la lucha contra el cambio climático, integrando la *Lista A del Clima* de la organización internacional CDP que representa en particular el índice de responsabilidad social corporativa STOXX Global Climate Change Leaders.

Renovar para mejorar el hábitat

En Europa, unos 190 millones de viviendas requerirán obras de renovación térmica de aquí a 2050 para cumplir con los objetivos de ahorro de energía estipulados por la Unión Europea y para luchar contra la precariedad energética. El Grupo pone a disposición de la colectividad su saber hacer en materia de obras sin desocupar los locales, marcándose como objetivo los estándares "edificio pasivo" y "edificio de energía positiva", y respetando el patrimonio arquitectónico cuando proceda.

Construir mejor para reducir el despilfarro

Para luchar contra las dificultades cada vez mayores (continuación pág. 6) →



En Challenger, la "Oficina fértil", sala de reuniones externa abierta en 2016, es autónoma en energía.

VENTAJAS DEL GRUPO



Una cultura fuerte y original

- 118.000 empleados comparten valores de **respeto**, **confianza** y **equidad**
- Un método de gestión responsabilizador, que favorece la **autonomía** y la **iniciativa**
- Un diálogo social **constructivo**



Una oferta completa en mercados estables

- Una **oferta diversificada** destinada a **mejorar la vida diaria**, tanto en materia de realización de infraestructuras y edificios como de usos digitales
- Un **saber hacer reconocido**, una gran experiencia en **proyectos complejos** (construcción sostenible, ordenación urbana, comunicaciones, telecomunicaciones, etc.)



Una capacidad de innovación abierta y potente al servicio de los clientes



Un grupo internacional desde 1972

- Extensa **cobertura territorial** en Francia y **fuerte presencia internacional**
- Gran capacidad de **movilización de los equipos de trabajo** en el extranjero para intervenir en grandes proyectos



Una estructura financiera sólida

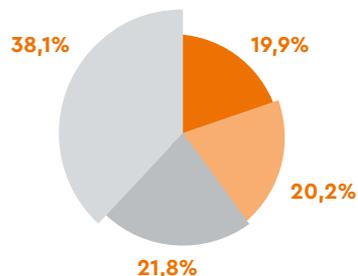
- Generación **regular** de cash-flows libres
- Un nivel de liquidez **muy alto**
- Un **bajo nivel** de deudas

Un accionariado estable

al 31 de diciembre de 2016

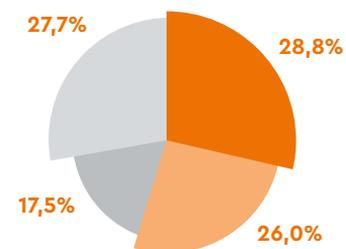
Repartición del capital

354.908.547 acciones



Repartición de los derechos de voto

488.430.028 derechos de voto



- SCDM^a
- Empleados
- Otros accionistas franceses
- Accionistas extranjeros

(a) SCDM es una sociedad controlada por Martin y Olivier Bouygues.



Fachadas de madera de la residencia *Cœur boisé* (Bouygues Immobilier), programa de viviendas HQE® (alta calidad medioambiental), certificado BBC-Effergie®

para acceder a los recursos, por no hablar de su agotamiento, Bouygues desarrolla técnicas de construcción a base de **materiales ecorresponsables** y más fácilmente **reciclables** (madera, biomateriales, hormigón de bajo carbono). El Grupo forma parte de la nueva marca BBCA (Bâtiment Bas Carbone - Edificio de bajo carbono) que garantiza la integración de **la economía circular**^a en todo el ciclo de vida del edificio.

Remodelar la ciudad para mejorar el bienestar

Bouygues participa con sus socios en el diseño de barrios sostenibles, marcándose principalmente el objetivo de mejorar día a día la calidad de vida de los habitantes. Estos nuevos espacios se diseñan para reforzar el confort urbano, gracias a:

- Los **edificios de alta calidad medioambiental** que, en particular, toman en cuenta la calidad del aire interior.
- La **movilidad "blanda" individual** (caminar, bicicleta, dispositivos para vehículos eléctricos) y **colectiva** (tranvía).
- Las **infraestructuras gestionadas con herramientas digitales**.

Bouygues propone **obras productoras de recursos energéticos** (edificios de energía positiva, carreteras solares) que contribuyen a la autonomía de una manzana o de un barrio gracias a redes

(a) Concepto económico cuyo objetivo es producir bienes y servicios limitando el consumo y el despilfarro de los recursos primarios extraídos de los medios naturales (agua, fuentes de energía, materias primas)

inteligentes (*smart grids*). En el marco del programa de **demostradores industriales para la ciudad sostenible** (DIVD por sus siglas en francés) lanzado por el gobierno francés en 2015, dos consorcios de empresas dirigidos por Bouygues implementan proyectos de ordenación vanguardistas (Lyon Living Lab y Descartes 21 - Marne-la-Vallée, al este de París) destinados a experimentar soluciones tecnológicas innovadoras para hacer evolucionar la reglamentación.

Bouygues presta igualmente un cuidado particular a la preservación y/o integración de la **biodiversidad** en los proyectos urbanos y las infraestructuras: la variante ferroviaria de Nîmes y Montpellier y el ecobarrio Font-Pré en Toulon, actualmente en construcción, así como las canteras de Colas, constituyen referencias en este ámbito.

Crear servicios útiles para todos

Para facilitar la vida de los habitantes, el grupo Bouygues propone a las colectividades la posibilidad de gestionar los servicios urbanos (alumbrado público, gestión digital de los puntos de recarga y plazas de aparcamiento de vehículos eléctricos, etc.) de forma centralizada, gracias a los **objetos conectados**.

La carretera solar Wattway, desarrollada por Colas y probada actualmente en varios centros pilotos, permite producir **energía renovable** que puede utilizarse directamente para usos locales.

Bouygues Immobilier propone sistemáticamente a sus clientes un sistema domótico de gestión a distancia de todas las funciones de confort de la vivienda (Flexom).

JUNTOS PARA APORTAR PROGRESO

Para anticiparse a las necesidades futuras de la sociedad generadas por la revolución digital y el reto ecológico, Bouygues invierte en la innovación abierta y compartida.

Estar a la escucha de su ecosistema

Para crear ofertas innovadoras, Bouygues recurre sistemáticamente a la experiencia de sus socios externos: clientes, proveedores, start-ups, mundo académico, investigadores científicos, etc. Por ejemplo, Bouygues Telecom dirige una comunidad de clientes -**El Comité**



Reinventarnos juntos es el principal reto de la transformación digital.

de Clientes— que le permite conocer las necesidades y sugerencias de los clientes y, de este modo, mejorar las ofertas.

Por su parte, Bouygues Construction llevó a cabo una reflexión colaborativa sobre el tema "Envejecer bien en casa". Esta reflexión está destinada a construir en colaboración con los seniors un hábitat que responda a sus nuevas necesidades, a través de un grupo de trabajo multidisciplinario compuesto por arrendadores, sociólogos, ergoterapeutas, profesionales del sector de servicios a la persona y miembros del personal.

Desarrollar la innovación abierta y colaborativa

Para proponer innovaciones rompedoras, Bouygues trabaja en colaboración con una red de start-ups y creó estructuras de incubación y fondos de inversión para cada una de sus filiales. Bouygues Développement supervisa esta iniciativa lanzada en 2008 para todo el Grupo, en la que ya han participado varias decenas de start-ups.

Asimismo, se creó un grupo de trabajo interno sobre el tema de la economía circular y de la ciudad sostenible con el fin de acelerar el desarrollo de nuevas ofertas que tomen más en cuenta los retos del urbanismo responsable.

Reinventarse con la tecnología digital

El grupo Bouygues participa en la revolución digital reinventando sus productos, servicios y procesos para incrementar su eficacia y flexibilidad.

En 2016, el Grupo organizó la Jornada de la transformación digital, en la que participaron todas las filiales, así como unos veinte proveedores y start-ups, para **compartir** las buenas prácticas, **intercambiar ideas** sobre problemas comunes y **descubrir** start-ups innovadoras.

Gracias a las tecnologías digitales de modelización dinámica en tres dimensiones (3D), las filiales de construcción adaptan sus métodos de diseño y construcción de obras.

COMPRAS RESPONSABLES

Las filiales del grupo Bouygues exigen a sus proveedores el mismo nivel de exigencia en lo que atañe a los Derechos Humanos, la seguridad laboral y el medio ambiente, en particular cuando intervienen en instalaciones u obras del Grupo. El proveedor tiene la responsabilidad de señalar cualquier anomalía que observe al director de la instalación en la que interviene.

La carta RSC Proveedores elaborada por Bouygues formaliza el deber de vigilancia del Grupo para con sus proveedores y subcontratistas en materia de riesgos societarios, sociales y medioambientales. Este documento se anexa sistemáticamente a los contratos de compra.



Primera obra de envergadura de la carretera solar Wattway, inaugurada en la provincia del Orne, Francia, a finales de 2016

LA ÉTICA EN EL GRUPO

Bouygues respeta principios estrictos en la dirección de sus negocios. Desde 2006, insta formalmente a sus empleados a seguir las reglas de conducta y los valores esenciales reunidos en su código de ética y en cuatro programas de conformidad (derecho de la competencia, lucha contra la corrupción, información financiera y operaciones bursátiles, conflictos de interés) que lo complementan e ilustran. A los directivos se imparten formaciones sobre estos temas y se les responsabiliza.

En 2017 se lanzará un nuevo programa de conformidad sobre los embargos y las restricciones de exportación.

VIDA CIUDADANA DEL PERSONAL

En 2016, Martin Bouygues implementó un dispositivo destinado a reforzar la posibilidad para el personal de ejercer un mandato político en Francia. El objetivo es no desfavorecerlos cuando son candidatos o ejercen un mandato político. Este dispositivo incluye medidas particulares de prevención de posibles conflictos de interés.

El **BIM** (*Building Information Modeling* o maqueta digital) se está desplegando actualmente en las filiales de construcción, lo que abre el camino a numerosas innovaciones. El objetivo es mejorar la gestión de las operaciones en todo el ciclo de vida de los proyectos, así como las relaciones contractuales con nuestros socios. El acuerdo de cooperación formalizado en 2016 por Bouygues Construction con datBIM, especialista en datos de Producto, al que se asoció la cadena de proveedores, constituyó una nueva etapa en el despliegue del BIM en el sector de la construcción.

EL PROGRESO AL SERVICIO DE TODOS

Los empleados del grupo Bouygues comparten valores de respeto, confianza y equidad. Diariamente, a través de su implicación y compromiso, contribuyen a la mejora continua del desempeño del Grupo en provecho de todos.

Hacer evolucionar los métodos de trabajo

Para trabajar ágilmente en un entorno de trabajo agradable y eficaz, el Grupo despliega nuevas formas de **organización**: coworking (organización basada en un espacio de trabajo compartido y el trabajo colaborativo en red), métodos colaborativos, herramientas digitales colaborativas, etc.

El trabajo de los oficiales en las obras también evoluciona. Por ejemplo, Colas ha desarrollado un exoesqueleto ergonómico para reducir la penosidad de ciertas operaciones sobre el terreno. Bouygues Construction comienza a desplegar la "cabine BIM" para poner los planos en 3D actualizados directamente a la disposición de los oficiales.

Atraer todos los talentos

El grupo Bouygues se enriquece con una diversidad de diplomas y trayectorias profesionales, tanto en el momento de la **contratación** como durante el **seguimiento de carrera** de su personal.

Convencida de que la diversidad de género es una riqueza, la división actividades de construcción, mayoritariamente masculina, se ha marcado el objetivo de atraer a un mayor número de talentos femeninos. En Francia, el puesto de la mujer en los cargos de dirección ha mejorado tres puntos en tres años.

EL ACCIONARIADO ASALARIADO, ELEMENTO CENTRAL DE LA CULTURA DEL GRUPO

Los empleados, principales accionistas del Grupo con SCDM, controlan el 20,2% del capital al 31 de diciembre de 2016, lo que permite a Bouygues ocupar el primer puesto entre las empresas del CAC 40 por la importancia de su accionariado asalariado.

En Francia y en otros países, el Grupo ha adoptado planes de ahorro salarial incitativos, al que han suscrito unos 54.000 empleados. Último ejemplo en 2016: la ampliación de capital Bouygues Confiance N° 8.

Bouygues contribuye al desarrollo del territorio. Para las grandes obras, se implementan sistemáticamente programas destinados a la inserción profesional de las **personas alejadas del mercado laboral**. Por su parte, TFI ha emprendido varias acciones destinadas a favorecer el empleo de las personas y de los jóvenes de los barrios prioritarios.

La contratación y la evolución de las personas discapacitadas se integran en el marco de una política estructurada.

Progresar juntos

El Grupo propone a su personal programas de **formación** destinados a desarrollar su empleabilidad y profesionalizar sus competencias. La digitalización de las modalidades de aprendizaje permite:

- Poner los contenidos de formación a disposición de un mayor número de personas.
- Proponer planes de formación adaptados a las exigencias operativas de cada empleado.

Las iniciativas de *mentoring* cruzado (coaching) en el Grupo permiten al personal apoyarse en una red profesional para progresar.

Por otra parte, la publicación dentro del Grupo de los puestos vacantes en las diferentes filiales favorece las perspectivas y posibilidades de evolución en el

grupo Bouygues: en 2016, la media de cargos vacantes propuestos en la intranet aumentó un 45%.

Apostar por la excelencia operativa

Los empleados encargados de realizar las operaciones son los primeros garantes de la mejora continua de la calidad de los productos y servicios. Por esta razón se les implica activamente en iniciativas de excelencia operativa formales, como el "Lean". Este método de resolución de disfuncionamientos se basa en la experimentación dentro de los equipos de trabajo. Para mejorar la originalidad y la calidad de los proyectos, los grupos de trabajo transversales y las redes colaborativas internas se apoyan en la complementariedad del saber hacer de las filiales del Grupo.

Comprometerse con la colectividad

Todas las filiales del grupo Bouygues participan activamente en iniciativas ciudadanas, ya sea en forma de **iniciativas solidarias de proximidad** o de **mece-nazgo**. La Fundación Francis Bouygues, por ejemplo, ofrece cada año unas sesenta becas a estudiantes meritorios cuya situación financiera no les permite realizar estudios superiores. Desde su creación en 2005, cerca de 700 jóvenes estudiantes se han beneficiado de esta ayuda y del apoyo personal de un padrino, empleado del Grupo o ex becario, gracias a la Fundación.

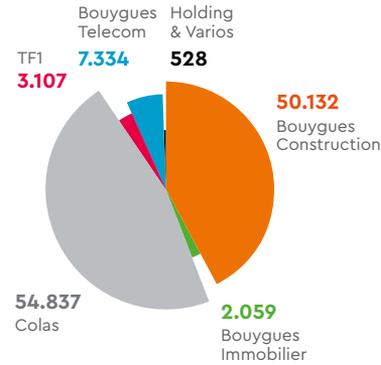


Helga Rún Hlökkversdóttir de Colas Islandia en la obra del aeropuerto de Keflavik

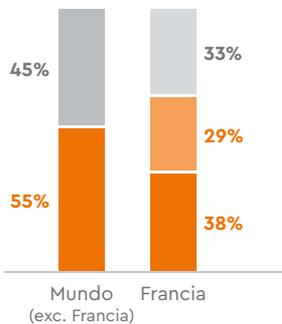
EL PERSONAL DEL GRUPO

al 31 de diciembre de 2016

Plantilla del Grupo por filiales



Categorías profesionales



- Personal de mando, directivos y personal técnico
- Oficiales
- Ejecutivos
- Personal admin., técnicos, mandos medios

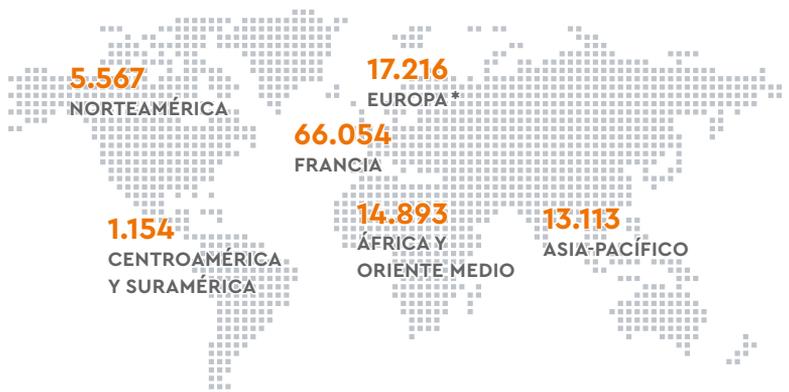
Empleados 118.000

Nuestros empleados constituyen la principal riqueza del grupo Bouygues (extraído de los preceptos de recursos humanos del Grupo).

Contratación 32.400

Objetivo: integrar los talentos del mañana y desarrollar la innovación

Plantilla del Grupo por zona geográfica



(*) excepto Francia

SALUD Y SEGURIDAD: PRIORIDADES ABSOLUTAS

Las empresas de construcción del grupo Bouygues, particularmente movilizadas, despliegan importantes dispositivos que incluyen a los subcontratistas y proveedores destinados a reforzar la seguridad, reducir la penosidad del trabajo y prevenir las adicciones. El Grupo también organiza acciones de prevención de accidentes viales y trastornos psicosociales.

Índice de frecuencia^a de accidentes de trabajo del personal del grupo Bouygues

Perímetro: mundo



(a) Número de accidentes de trabajo con baja x 1.000.000/número de horas trabajadas

HECHOS DESTACADOS DE 2016



1



2



3



4



5

314 metros

MahaNakhon, construida por Bouygues Construction e inaugurada en agosto, es la torre más alta de Tailandia. Su diseño de rascacielos rodeado por una cinta de píxeles que da la impresión de difuminarse en el aire es obra del arquitecto Ole Scheeren.

2.880 paneles fotovoltaicos

Inaugurado en octubre en la provincia de Orne (Francia) por Ségolène Royal, Ministra de Medio ambiente, Energía y Mar, el tramo de un kilómetro de carretera solar Wattway inventada por Colas deberá producir 280 MWh anuales gracias a sus 2.880 paneles fotovoltaicos.

160.000 m²

Bouygues Immobilier realizará las obras de ordenación del ecobarrio ZAC Étoile Annemasse-Genève (Francia), un proyecto de cerca de 160.000 m² de superficie destinados a viviendas nuevas y locales para el sector terciario. Primera entrega prevista en 2019.

20 años

Desde su creación en 1996, Bouygues Telecom innova para facilitar la vida digital de sus clientes (16,1 millones en 2016).

19,3 millones

TF1 registró su mejor audiencia del año durante la semifinal de la Eurocopa de fútbol 2016 (Francia - Alemania) con 19,3 millones de telespectadores.

Responsabilidad Social Clima

En octubre de 2016, Bouygues se incorporó a la *Lista A del Clima* del CDP. Esta clasificación demuestra la eficacia de las acciones del Grupo a favor del clima.

1. Torre MahaNakhon.
2. Proyecto de ordenación del barrio de la estación de trenes de Divonne-les-Bains (Francia) por Bouygues Immobilier.
3. Primera obra de aplicación de la carretera solar Wattway, abierta en junio en la provincia de Vendée por Colas.
4. Campaña publicitaria de Bouygues Telecom.
5. Consultores y periodistas de TF1 listos para la Eurocopa.

ORGANISATION Y CIFRAS CLAVES DEL GRUPO

ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO

al 31 de diciembre de 2016



(*) incl. un 20% de un préstamo de consumo concedido al Estado francés

EQUIPO DIRECTIVO

al 31 de diciembre de 2016

Sociedad matriz

Martin Bouygues
Presidente Director General

Olivier Bouygues
Director General delegado

Philippe Marien
Director General delegado

Olivier Roussat
Director General delegado

Jean-François Guillemin
Secretario General

Dirigentes de las cinco filiales

Philippe Bonnavé
Presidente Director General de Bouygues Construction

François Bertière
Presidente de Bouygues Immobilier

Hervé Le Bouc
Presidente Director General de Colas

Gilles Pélisson
Presidente Director General de TFI

Olivier Roussat
Presidente Director General de Bouygues Telecom

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

al 31 de diciembre de 2016

Martin Bouygues
Presidente Director General

Olivier Bouygues
Director General delegado

François Bertière
Presidente de Bouygues Immobilier

Cyril Bouygues
Representante permanente de SCDM Participations

Edward Bouygues
Representante permanente de SCDM

Francis Castagné
Representante del personal

Raphaëlle Deflesselle
Representante del personal

Clara Gaynard^a
Cofundadora de Raise

Anne-Marie Idrac^a
Presidenta del Consejo de Vigilancia del aeropuerto de Toulouse-Blagnac

Patrick Kron
Presidente de Truffle Capital

Hervé Le Bouc
Presidente Director General de Colas

Helman le Pas de Sécheval^a
Secretario General de Veolia Environnement

Colette Lewiner^a
Asesora del Presidente de Capgemini

Sandra Nombret
Representante de los accionistas asalariados

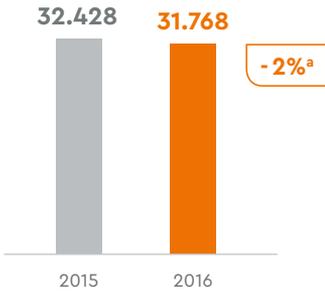
Rose-Marie Van Lerberghe^a
Senior advisor de BPI group

Michèle Vilain
Representante de los accionistas asalariados

(a) Administrador calificado de independiente por el Consejo de Administración

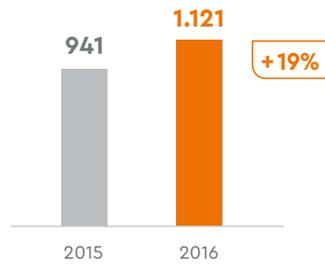
CIFRAS CLAVES DEL GRUPO en millones de euros al 31 de diciembre de 2016

Cifra de negocios

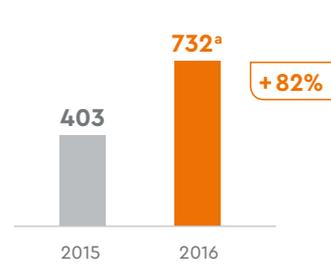


(a) Estable con perímetro y tipo de cambio constantes

Beneficio operativo corriente



Beneficio neto atribuible al Grupo



(a) Incluyendo 251 millones de euros de plusvalía neta por la venta de torres eléctricas y de las participaciones en las empresas concesionarias Adelaç (autopista A41) y Atlandes (autopista A63)

Beneficio neto^a por acción



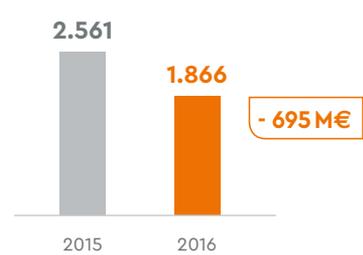
(a) Actividades que continúan atribuibles al Grupo

(b) Se propondrá a la Junta General del 27 de abril de 2017. Pago el 5 de mayo de 2017

Dividendo por acción

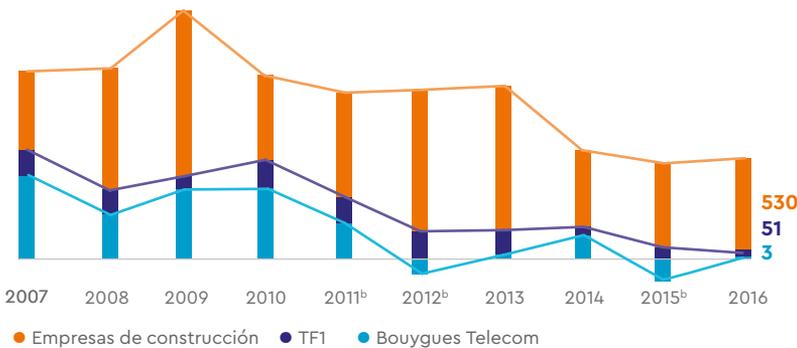


Deuda neta



Evolución del cash-flow libre^a de las filiales

en millones de euros



La diversidad de las actividades del Grupo permitió mantener un nivel regular de cash-flow libre de cerca de 1.000 millones de euros al año de media durante el periodo 2007-2014, pese a los ciclos económicos. Gracias a la estrategia adoptada en todas las filiales, el cash-flow libre de 2016 ha aumentado, después de haber alcanzado su punto más bajo en 2015.

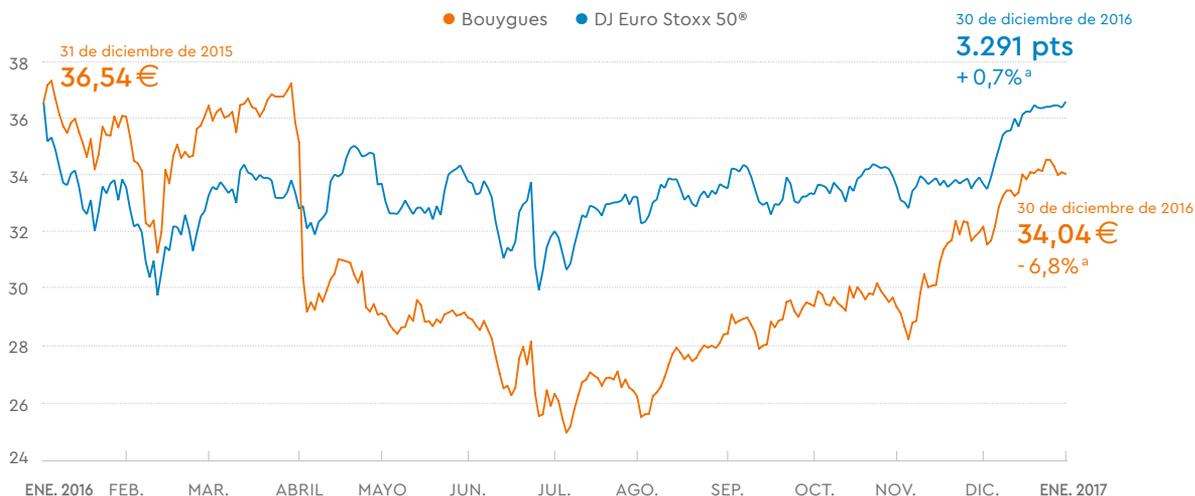
(a) Cash-flow libre = capacidad de autofinanciación (CAF) menos coste de la deuda financiera neta, menos impuestos del ejercicio, menos inversiones operativas netas. Se calcula antes de la variación de las Necesidades de Capital Circulante (NCC).

(b) Excl. compras de frecuencias

LA ACCIÓN BOUYGUES

Evolución bursátil desde finales de 2015

Valor de la acción tras el cierre (en euros)



(a) Respecto al 31 de diciembre de 2015

Evolución del dividendo y de su rendimiento

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Último valor de cierre (en euros)	32,26	24,35	22,40	27,42	29,98	36,54	34,04
Dividendo (en euros por acción)	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6 ^a
Rendimiento por acción	4,8%	5,7%	7,7%	6,7%	5,2%	4,6%	5,2%

(a) Se propondrá a la Junta General del 27 de abril de 2017. Pago del dividendo el 5 de mayo de 2017

AGENDA 2017

Jueves 27 de abril

Junta General de Bouygues en Challenger (Saint-Quentin-en-Yvelines)

Miércoles 17 de mayo

Resultados del primer trimestre de 2017

Jueves 31 de agosto

Resultados del primer semestre de 2017

Jueves 16 de noviembre

Resultados de los nueve primeros meses de 2017



MÁS INFORMACIÓN

Toda la información útil sobre nuestros resultados financieros



Escanee este código con su smartphone (requiere una aplicación específica y conexión internet)

CUENTAS RESUMIDAS DEL GRUPO

BALANCE CONSOLIDADO

al 31 de diciembre, en millones de euros

Activo	2015	2016
Activo material e intangible	8.654	8.746
Fondo de comercio ^a	5.261	5.367
Activos financieros no corrientes ^b	3.943	2.952
Otros activos financieros no corrientes	352	367
ACTIVO NO CORRIENTE	18.210	17.432
Activos corrientes	11.784	12.535
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	3.785	4.749
Instrumentos financieros ^c	21	17
ACTIVO CORRIENTE	15.590	17.301
Activos o actividades mantenidos para la venta ^d	35	121
TOTAL ACTIVO	33.835	34.854

Fondos propios y pasivo

	2015	2016
Fondos propios (atribuibles al Grupo)	7.865	8.140
Participaciones no dominantes	1.428	1.280
FONDOS PROPIOS	9.293	9.420
Deudas financieras no corrientes	5.305	6.180
Provisiones no corrientes	2.160	2.199
Otros pasivos financieros no corrientes	97	159
PASIVO NO CORRIENTE	7.562	8.538
Deudas financieras corrientes	831	265
Pasivos corrientes	15.918	16.444
Créditos bancarios corrientes y saldos bancarios acreedores	196	168
Instrumentos financieros ^c	35	19
PASIVO CORRIENTE	16.980	16.896
Pasivos vinculados con actividades mantenidas para la venta		
TOTAL FONDOS PROPIOS Y PASIVO	33.835	34.854
Deuda financiera neta	2.561	1.866

(a) Fondo de comercio de las entidades integradas.

(b) Incluyendo las sociedades consolidadas por puesta en equivalencia (y los correspondientes fondos de comercio).

(c) Cobertura de deudas financieras en valor razonable.

(d) 2015: relativo a la venta de la participación en la empresa concesionaria de la autopista A28; 2016: relativo a la venta anunciada de los centros de telecomunicaciones.

(e) Incluyendo el impacto de la venta de la participación de Bouygues Construction en la empresa concesionaria de la autopista A28 y varios por 70 M€ en 2015. Incluyendo el impacto de la venta de la participación de Bouygues Construction y Colas en la empresa concesionaria de la autopista A41 por 129 M€ en 2016.

(f) Reexpresada para 2015 para tomar en cuenta los resultados no corrientes de las filiales y el resultado de las entidades asociadas de Bouygues Construction. Reexpresada para 2016 para tomar en cuenta los resultados no corrientes, la plusvalía neta por la venta de las participaciones de Bouygues Construction y Colas en la autopista A41 y la plusvalía neta por la venta de la participación de Colas en la autopista A63.

(g) Incluyendo la compra de las frecuencias de 700 MHz por 467 millones de euros en 2015 por Bouygues Telecom.

(h) Incluyendo la venta de Eurosport International por 490 M€ en 2015 y la OPA de Alstom en 2016.

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

en millones de euros

	2015	2016
Cifra de negocios	32.428	31.768
Beneficio operativo corriente	941	1.121
Otros ingresos y gastos operativos	(273)	(174)
Beneficio operativo	668	947
Coste de la deuda financiera neta	(275)	(222)
Otros ingresos y gastos financieros	6	41
Impuestos	(118)	(249)
Beneficio atribuible a participaciones en las joint-ventures y entidades asociadas ^g	199	267
Beneficio neto de las actividades que continúan	480	784
Resultado neto atribuible a participaciones no dominantes	(77)	(52)
BENEFICIO NETO CONSOLIDADO (ATRIBUIBLE AL GRUPO)	403	732
BENEFICIO NETO CONSOLIDADO ATRIBUIBLE AL GRUPO EXCLUYENDO ELEMENTOS EXTRAORDINARIOS^h	489	632

FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADOS

en millones de euros

	2015	2016
Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación		
Capacidad de autofinanciación	2.067	2.504
Impuestos pagados	(194)	(280)
Variación de la necesidad de capital circulante de actividades de operación	203	194
A - Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación	2.076	2.418
Flujos netos de efectivo por actividades de inversión		
Inversiones operativas netas ^a	(1.890)	(1.638)
Otros flujos de efectivos por actividades de inversión ^b	1.194	933
B - Flujos netos de efectivo por actividades de inversión	(696)	(705)
Flujos netos de efectivo por actividades de financiación		
Dividendos pagados	(737)	(662)
Otros flujos de efectivos por actividades de financiación	(1.106)	(31)
C - Flujos netos de efectivo por actividades de financiación	(1.843)	(693)
D - Incidencia de variaciones de valor de monedas extranjeras	143	(29)
VARIACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO NETOS (A + B + C + D) + FLUJOS NO MONETARIOS	(321)	992
FLUJOS DE EFECTIVO NETOS AL INICIO DEL EJERCICIO	3.910	3.589
FLUJOS DE EFECTIVO NETOS AL CIERRE DEL EJERCICIO	3.589	4.581



Bouygues
Immobilier



PARA UNA CIUDAD SOSTENIBLE Y ATRACTIVA

Las empresas de construcción responden a las necesidades cada vez mayores de infraestructuras, edificios sostenibles y movilidad. Con este fin, se apoyan en la creatividad de hombres y mujeres apasionados a la escucha del mundo que les rodea.

CIFRAS CLAVES 2016 CONSOLIDADAS

— Empleados — Cifra de negocios
107.028 **25.000 M€** (- 4%)

— Beneficio operativo
corriente
879 M€ (+ 6%)



Situada en Boulogne-Billancourt, en la región parisina, *La Seine Musicale*, diseñada por el arquitecto Shigeru Ban asociado a Jean de Gastines y entregada por Bouygues Construction en enero de 2017, presentará hasta tres espectáculos diarios.



Las empresas de construcción del grupo Bouygues están presentes en unos noventa países. Bouygues figura entre los líderes mundiales del sector.

El Grupo se posiciona en **mercados con un buen potencial de crecimiento a largo plazo**. En efecto, a escala mundial, el crecimiento demográfico, la urbanización y las nuevas exigencias medioambientales generan necesidades significativas de edificios, infraestructuras y servicios.

El grupo Bouygues responde a estos grandes retos a través de su estrategia de **crecimiento rentable y sostenible** basado en la innovación, la construcción sostenible y la satisfacción de sus clientes en sus actividades de edificación, obras civiles, promoción inmobiliaria, infraestructuras de transporte y energía, y servicios.

VENTAJAS CLAVES



Una pericia reconocida mundialmente

- Un **saber hacer de alta tecnicidad** en proyectos complejos (puentes, túneles en medio urbano, torres, etc.).
- Empleados **experimentados y apasionados**.
- Presencia en los cinco continentes a través de **filiales locales bien implantadas** y la capacidad de movilizar puntualmente equipos de trabajo para intervenir en **grandes proyectos específicos**.



Ofertas innovadoras de alto valor añadido

- Una **oferta completa** que cubre toda la cadena de valor de la construcción, desde el análisis de los usos hasta la desconstrucción, pasando por el diseño, la construcción, el mantenimiento y los servicios a los usuarios.
- Una **política activa de investigación e innovación** que nos permite anticiparnos a los nuevos usos de los clientes.

- Grandes referencias y soluciones **actualmente operacionales o en proyecto**, que responden a los retos medioambientales.



Una gran capacidad de adaptación

- **Capacidad para gestionar** los ciclos económicos.
- **Agilidad** de la organización, **flexibilidad** en la gestión de los recursos.



Una cartera de pedidos diversificada

- Pedidos en **Francia y en el extranjero**, que conservan un alto nivel.



Una estructura financiera sólida

- Un alto nivel de **efectivo**.
- Generación regular de **cash-flow libre**.





Realización de la Nueva Carretera del Litoral entre la Grande Chaloupe y La Possession, en la isla de la Reunión. Colas está construyendo una carretera-dique y un enlace.

HECHOS DESTACADOS EN 2016

GRANDES CONTRATOS FIRMADOS

- EPR de Hinkley Point C (Reino Unido)
- Nuevo barrio Portier de Mónaco
- Ampliación del puerto de Calais
- Despliegue y operación de la red digital de banda ancha ultrarrápida de las provincias del Nord y Pas-de-Calais
- Construcción de un tramo de la autopista M35 (Hungría)
- Ampliación de las líneas A y C del metro de Argel
- Ordenación en Francia de la ZAC Étoile Annemasse-Genève y del barrio de la estación de trenes de Divonne-les-Bains (UrbanEra®)
- Venta a Icade del Green Office® *Spring* en Nanterre

OBRAS EN CONSTRUCCIÓN

- Complejo *La Seine Musicale* en Boulogne-Billancourt
- Túnel Tuen Mun – Chek Lap Kok en Hong Kong
- Hotel Morpheus en el complejo *City of Dreams* en Macao
- Planta de biomasa en Belfast (Reino Unido)
- Tribunal de París
- Carretera de circunvalación L2 en Marsella
- Variante ferroviaria LAV de Nîmes y Montpellier
- Green Office® *Enjoy*, el mayor edificio de oficinas certificado BBCA (Bâtiment Bas Carbone – Edificio de bajo carbono) en Francia

OBRAS ENTREGADAS

- Torre *MahaNakhon* (Tailandia)
- Centro espiritual y cultural ortodoxo ruso en París
- Inauguración de *Green Home* en Nanterre
- Tres nuevos Nextdoor (Issy-les-Moulineaux, La Défense, París – Gare de Lyon)

INNOVACIÓN

- Flexom, primera oferta de viviendas conectadas e inteligentes lanzada a escala nacional
- Primeras obras de aplicación de la carretera solar Wattway
- Despliegue de la "cabina BIM" (ver pág. 8)

GESTIÓN DE CONCESIONES

- Venta de las participaciones financieras en las empresas concesionarias de autopistas Adelaç (A41) y Atlandes (A63)



Tendido de vías en Aubord, en la obra de la variante ferroviaria de Nîmes y Montpellier (CNM), en el sur de Francia.

EL EJERCICIO 2016 EN RESUMEN

En 2016, las empresas de construcción del Grupo obtuvieron muy buenos resultados comerciales y registraron una mejora de su rentabilidad, en conformidad con las expectativas. Gracias a sus decisiones estratégicas y a la adaptación de sus organizaciones respectivas a la evolución de sus mercados están bien posicionadas para aprovechar las nuevas oportunidades.

Muy buenos resultados comerciales

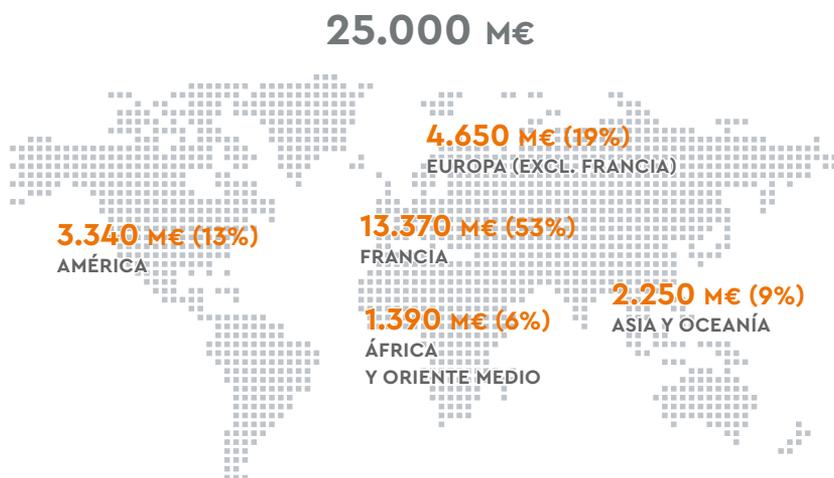
A finales de 2016, la cartera de pedidos de las empresas de construcción alcanzó un nivel récord de 30.200 millones de euros, lo que representa un aumento del 4% en un año. En Francia, el entorno se ha estabilizado. En el extranjero, las empresas de construcción siguen desarrollándose en segmentos de mercado específicos. La cartera de pedidos en el extranjero de Bouygues Construction y Colas se elevó así al 58%.

Los pedidos registrados de Bouygues Construction alcanzaron el excepcional nivel de 12.600 millones de euros, lo que representa un aumento del 6% en un año. Estos pedidos incluyen grandes contratos como Hinkley Point C en Reino Unido, la ampliación de Mónaco con la recuperación de tierras al mar, el despliegue de las redes FTTH (*Fiber To The Home*) en varias provincias francesas, la ampliación del puerto de Calais, y la torre Alto en el barrio de negocios de la Défense en París.

Las reservas de viviendas de Bouygues Immobilier aumentaron un 19% elevándose a un total de 2.300 millones de euros, respaldadas por los bajos tipos de interés, el dispositivo Pinel y la ampliación de los préstamos a tipo de interés cero. En el sector del inmobiliario de empresa, las reservas se elevaron a 495 millones de euros, lo que representa un 2% de aumento respecto a 2015 y refleja el éxito de una estrategia centrada en el inmobiliario verde y las operaciones llave en mano.

EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN

Repartición geográfica de la cifra de negocios





Refeción del puente de Brotonne entre Le Havre y Rouen (Francia).

Tras varios años de fuerte contracción, el mercado vial se estabiliza en Francia. A finales de diciembre de 2016, la cartera de pedidos de Colas conserva un alto nivel elevándose a 7.100 millones de euros, lo que representa un aumento del 1% en un año. Durante el ejercicio se firmaron varios contratos importantes: ampliación de las líneas de metro en Oriente Medio y de la red de tranvías de Birmingham en Reino Unido, variante en Hungría y tendido de gasoductos en Francia.

Aumento de la rentabilidad conforme a las expectativas

La cifra de negocios de las empresas de construcción del Grupo se elevó a 25.000 millones de euros en 2016, registrando una disminución del 4% en un año y del 1% con perímetro y tipos de cambio constantes.

En conformidad con el objetivo establecido para 2016, el margen operativo corriente de las empresas de construc-

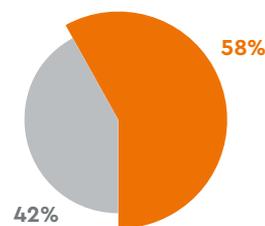
ción mejoró respecto a 2015 y aumentó 0,3 puntos elevándose al 3,5%.

El beneficio operativo se elevó a 781 millones de euros, registrando un aumento de 84 millones de euros.

El beneficio neto de las empresas de construcción se elevó a 754 millones

Cartera de pedidos de Bouygues Construction y Colas

a finales de diciembre



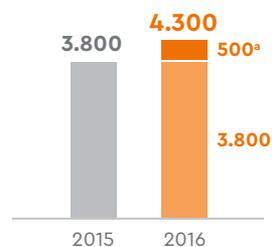
- Extranjero
- Francia continental

de euros. Esta suma integra las plusvalías obtenidas por la venta de las participaciones en las empresas concesionarias de las autopistas A41 y A63.

Por último, los flujos de efectivo totalizaron 4.300 millones de euros a finales de 2016 (antes del pago del dividendo a cuenta).

Flujos de efectivo de las empresas de construcción

en millones de euros, a finales de diciembre



(a) Incluyendo el pago de un dividendo a cuenta 2016 de 250 M€ por Bouygues Construction, 178 M€ por Colas y 90 M€ por Bouygues Immobilier



El centro espiritual y cultural ortodoxo ruso realizado en París en virtud de un contrato de diseño-construcción.



Empleado de Bouygues Construction en Asia.



La innovación es el principal valor añadido de Bouygues Construction, líder responsable y comprometido con la construcción sostenible. Una innovación compartida en provecho de su personal y de sus clientes.

Bouygues Construction, actor global de la construcción presente en más de ochenta países, diseña, construye y opera proyectos en el sector de la edificación, las infraestructuras y la industria.

EDIFICACIÓN

Viviendas, escuelas y universidades, hospitales, hoteles, edificios de oficinas, estadios, aeropuertos, etc.

INFRAESTRUCTURAS

Puentes y túneles, carreteras y autopistas, infraestructuras ferroviarias y portuarias, tranvías, metros, gestión y operación de infraestructuras de transporte, de equipos deportivos y de ocio, de zonas portuarias, alumbrado público, redes digitales, etc.

INDUSTRIA

Infraestructuras de redes de energía, eficiencia energética, energías renovables, edificios industriales, ingeniería eléctrica, mecánica y térmica, *facility management* de instalaciones industriales, etc.

Empleados al 31 de diciembre de 2016

50.132

MÁS INFORMACIÓN
 > www.bouygues-construction.com
 > Twitter: @Bouygues_C

Cifra de negocios

en millones de euros

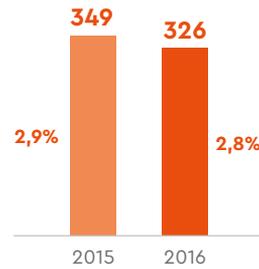


- Extranjero
- Francia

Beneficio operativo corriente

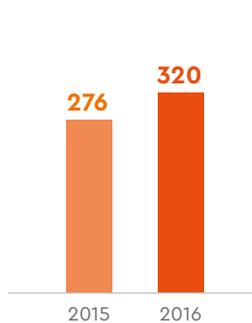
en millones de euros

Margen operativo corriente (en %)



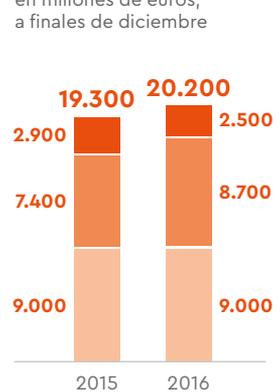
Beneficio neto atribuible al Grupo

en millones de euros



Cartera de pedidos

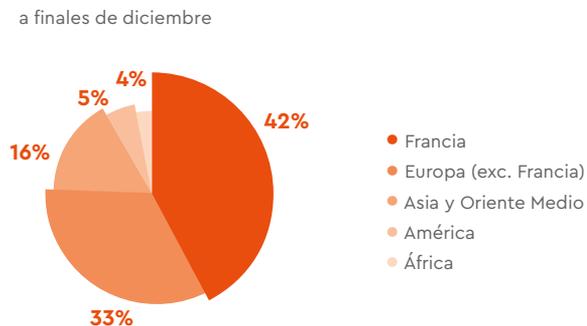
en millones de euros, a finales de diciembre



- A ejecutar en más allá de 5 años
- A ejecutar en 2 a 5 años
- A ejecutar en menos de 1 año

Cartera de pedidos por zona geográfica

a finales de diciembre

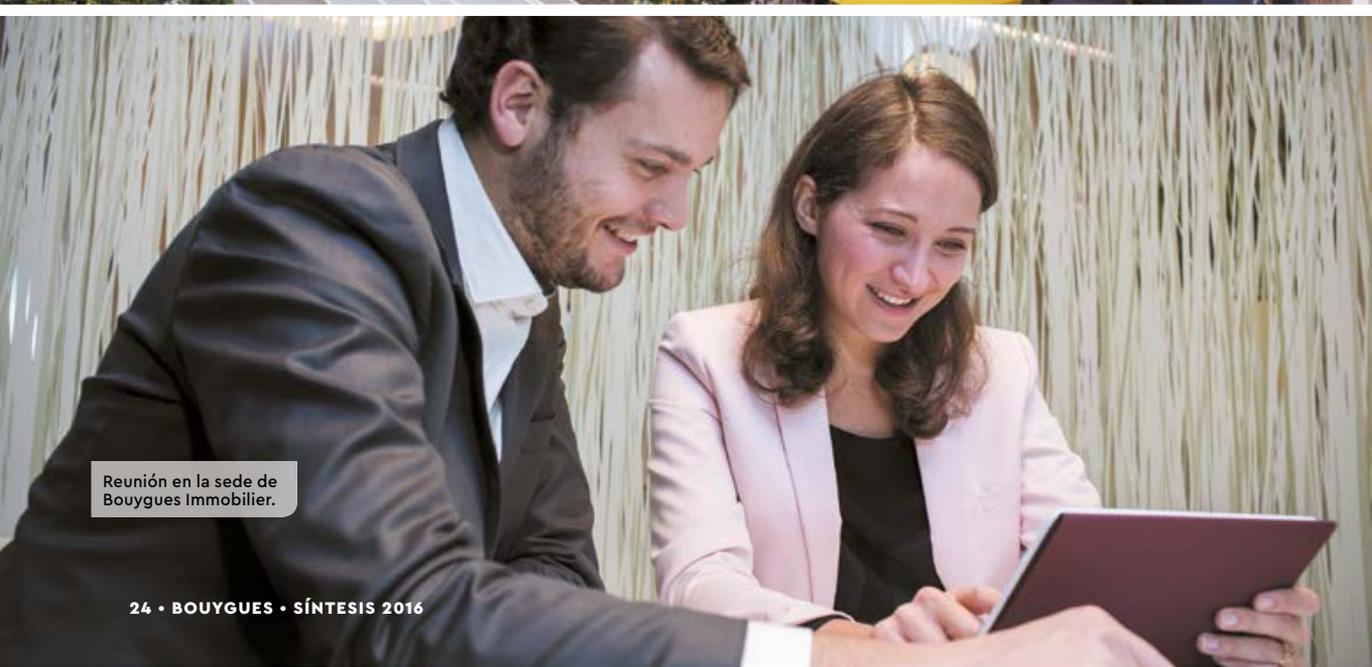


- Francia
- Europa (exc. Francia)
- Asia y Oriente Medio
- América
- África

El nuevo barrio mixto *Nanterre Cœur Université* (76.000 m²) en la región parisina facilitará los intercambios y la comunicación.



Reunión en la sede de Bouygues Immobilier.



Promotor-operador urbano, Bouygues Immobilier despliega una estrategia pionera en materia de innovación y desarrollo sostenible.

Bouygues Immobilier realiza proyectos de viviendas, edificios de oficinas, comercios y ordenación de barrios sostenibles. Hace varios años, emprendió el desarrollo de soluciones de bajas emisiones de carbono para sus diferentes programas inmobiliarios.

VIVIENDAS

Desarrollo de ofertas que favorecen la evolutividad y personalización de las viviendas en respuesta a los nuevos usos de sus clientes.

INMOBILIARIO DE EMPRESA

Edificios llave en mano, rehabilitación verde (Rehagreen®), edificios de energía positiva (Green Office®) y espacios colaborativos innovadores (Nextdoor).

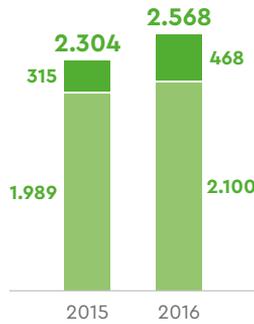
ORDENACIÓN DE BARRIOS

Desarrollo de proyectos de barrios mixtos y sostenibles (iniciativa UrbanEra®), que integran servicios de proximidad que favorecen los lazos sociales, la integración en el ecosistema territorial y el desarrollo económico.

Empleados al 31 de diciembre de 2016

2.059

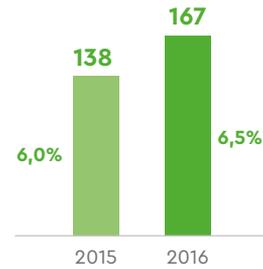
Cifra de negocios
en millones de euros



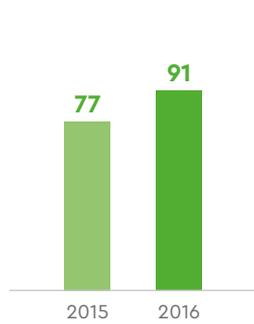
- Inmobiliario de empresa (oficinas y comercios)
- Viviendas

Beneficio operativo corriente
en millones de euros

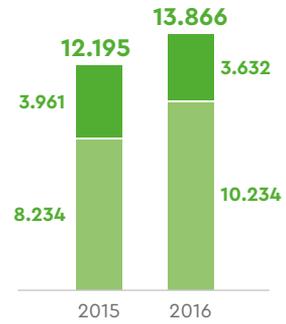
Margen operativo corriente (en %)



Beneficio neto atribuible al Grupo
en millones de euros

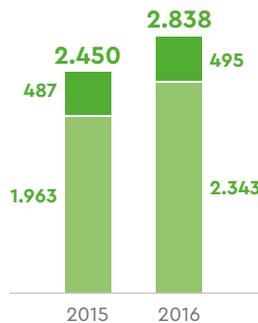


Viviendas
en número de reservas



- Bloques
- Unidades

Reservas
en millones de euros

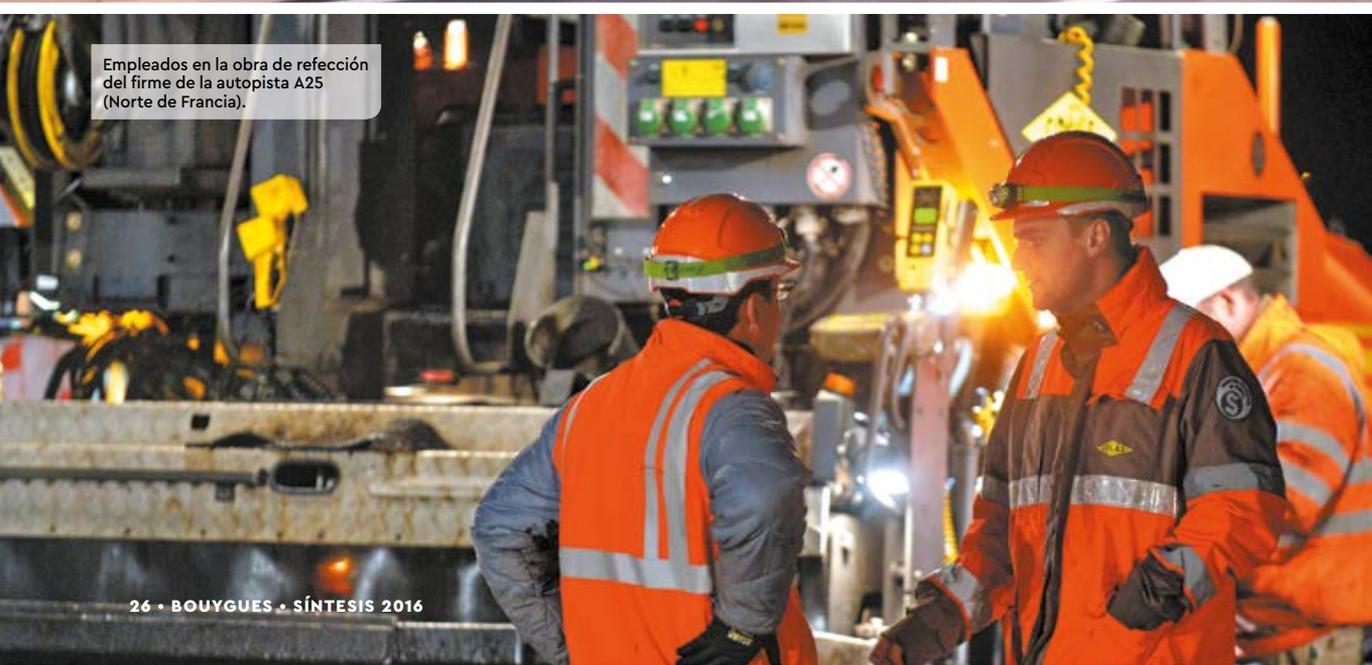


- Inmobiliario de empresa (oficinas y comercios)
- Viviendas

La carretera de circunvalación L2 en Marsella (9,7 km) reduce el número de vehículos en el centro de la ciudad enlazando los barrios entre sí.



Empleados en la obra de refeción del firme de la autopista A25 (Norte de Francia).





Colas es un líder en construcción y mantenimiento de infraestructuras de transporte que responde a los retos de movilidad, urbanización y medio ambiente.

Implantado en más de cincuenta países en los cinco continentes, Colas realiza cada año 90.000 obras. El grupo integra todas las actividades de producción y reciclaje relacionadas con la mayoría de sus áreas de actuación.

CARRETERAS

Construcción y mantenimiento de carreteras, autopistas, pistas de aeropuertos, plataformas portuarias y logísticas, infraestructuras urbanas o de ocio, vías de transportes colectivos en carril propio (tranvías, autobuses), obras de ingeniería civil, edificios; producción, reciclaje y venta de materiales de construcción (áridos, emulsiones/ligantes, aglomerados, hormigón listo para el uso, betún).

ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS

Servicios ferroviarios (diseño, ingeniería, construcción, renovación, mantenimiento), estanqueidad, seguridad-señalización vial, redes.

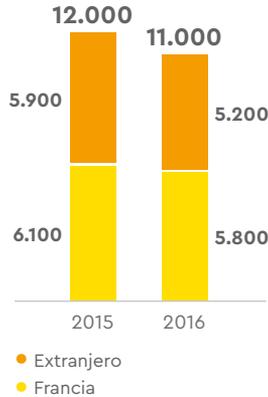
— **Empleados** al 31 de diciembre de 2016

54.837

MÁS INFORMACIÓN
 > www.colas.com
 > Twitter: @GroupeColas

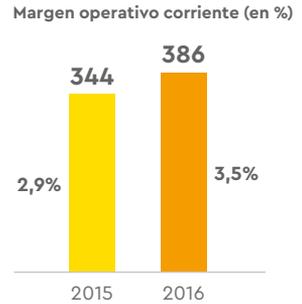
Cifra de negocios

en millones de euros



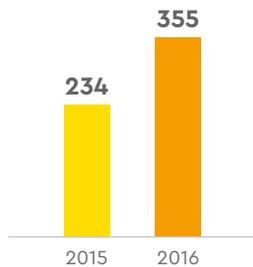
Beneficio operativo corriente

en millones de euros



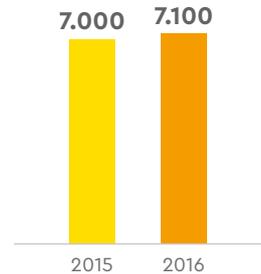
Beneficio neto atribuible al Grupo

en millones de euros

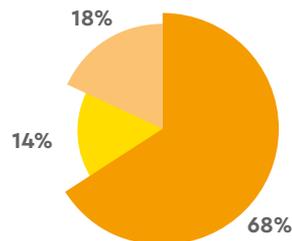


Cartera de pedidos

en millones de euros, a finales de diciembre

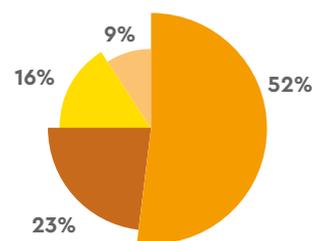


Cifra de negocios por actividad



- Construcción de carreteras
- Actividades especializadas
- Venta de materiales de construcción

Cifra de negocios por zona geográfica



- Francia
- Norteamérica
- Europa (exc. Francia)
- Otras zonas geográficas



UNA OFERTA DIGITAL Y DE TV PARA TODOS LOS PÚBLICOS

Informar y entretener es la vocación de TF1, grupo líder en comunicación de Francia. El Grupo propone a sus diferentes públicos una oferta de cadenas diferenciadas y complementarias accesibles en todos los soportes y en movilidad (TV, smartphones, etc.).

CIFRAS CLAVES 2016

— Empleados

3.107

— Cifra de negocios

2.063 M€ (+ 3%)

— Beneficio operativo corriente

129 M€ (- 18%)





Ficciones emocionantes, como *La vengeance aux yeux clairs* que registró una de las mejores audiencias de la televisión en 2016



QUOTIDIEN



Yann Barthès al frente del programa Quotidien en TMC

PERFIL Y ESTRATEGIA

TF1, primer grupo privado de televisión en Francia, propone cinco cadenas abiertas^a y cadenas de pago. El Grupo distribuye su oferta de contenidos en todos los soportes ofreciendo al público una experiencia más inmersiva gracias a la tecnología digital.

TF1 desarrolla actividades de producción para sus propias cadenas y para el mercado francés y europeo, y actividades de entretenimiento (telecompra, juegos de sociedad, producción musical y de espectáculos, etc.).

TF1 está acelerando la implementación de su estrategia multicadenas, multimedia y multiactividades que se basa en tres ejes prioritarios:

- **Desarrollar la audiencia de los programas estrella y líderes** para promover el valor de los espacios publicitarios de la cadena TF1.

- **Optimizar la cartera de cadenas gratuitas** reforzando su identidad y la complementariedad de sus públicos objetivo, el desarrollo de sinergias y ofertas bimedios (televisión e internet).
- **Diversificar las actividades, reforzar los contenidos y lanzarse a la conquista de nuevos públicos** principalmente gracias a la tecnología digital.

Simultáneamente, TF1 incrementa su agilidad simplificando su organización y digitalizando sus métodos de funcionamiento, lo que le permite reducir sus costes.

(a) TF1, TMC, NT1, HD1, LCI (transmisión en abierto desde el 5 de abril de 2016)

VENTAJAS CLAVES



Una posición única

- **Cinco cadenas abiertas** incluyendo la principal cadena de Francia: TF1
- **Fuertes audiencias** con programas destinados a la mayoría de la población
- **Marcas potentes** que cuentan con una **óptima proyección** gracias a los numerosos dispositivos que asocian la TV y la tecnología digital
- Una oportunidad de **visibilidad única** para los anunciantes, en todas las plataformas



Alianzas claves

- Miembro de la **European Media Alliance^a**
- Con difusores y productores europeos a través de **Newen Studios**



Una gran capacidad de innovación

- Incubación de start-ups, e-sport y web TV, etc.

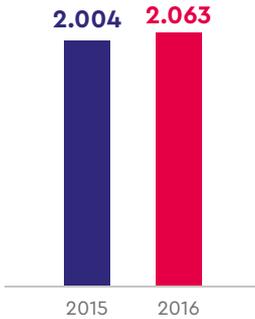


Una estructura financiera sólida

(a) Por iniciativa de ProSiebenSat.1, red audiovisual compuesta por compañías europeas líderes, cuyo objetivo es aumentar el alcance geográfico y las oportunidades de inversión en el sector digital.

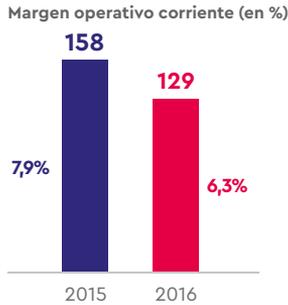
Cifra de negocios

en millones de euros



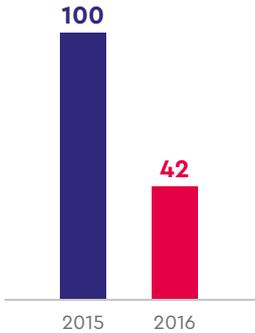
Beneficio operativo corriente

en millones de euros



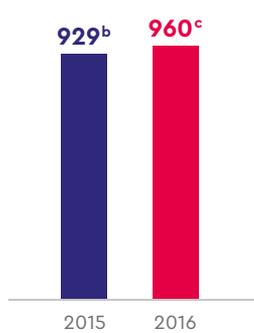
Beneficio neto atribuible al Grupo

en millones de euros



Coste de los programas de las 4 cadenas abiertas^a

en millones de euros

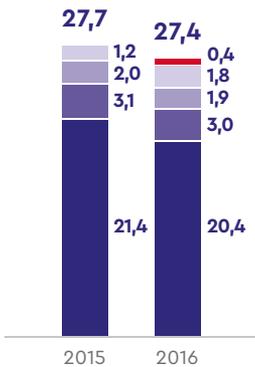


(a) Sin incluir los gastos no corrientes ni los eventos deportivos
 (b) TF1, TMC, NT1, HD1
 (c) TF1, TMC, NT1, HD1, LCI

Índice de audiencia^a del grupo TF1

en %

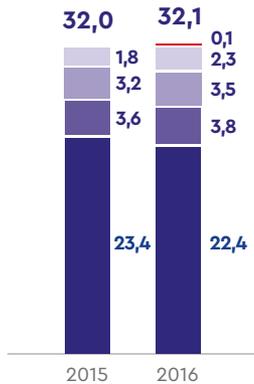
Personas mayores de 4 años



Índice de audiencia^a del grupo TF1

en %

Mujeres menores de 50 años, responsables de las compras



HECHOS DESTACADOS EN 2016

- Nombramiento de Gilles Pélisson al cargo de Presidente Director General de TF1
- 90 de las 100 mejores audiencias^a obtenidas por la cadena TF1 en 2016. Transmisión de la Eurocopa de fútbol 2016 (19,3 millones^a de telespectadores en la semifinal)
- Adquisición de una participación mayoritaria en el capital de Newen, importante actor del sector de la producción y distribución audiovisual en Francia
- Migración de LCI a la TDT gratuita^b
- Acuerdo entre TF1 y los productores, destinado a aumentar las inversiones en producción "dependiente"

(a) Fuente: Médiamat 2016 de Médiamétrie
 (b) Transmisión en abierto desde el 5 de abril de 2016



Desde el 5 de abril de 2016, LCI se transmite gratuitamente en el canal 26 de la TDT.

● TF1 ● TMC ● NT1 ● HD1 ● LCI
 (a) Fuente: Médiamétrie, media anual

EL EJERCICIO 2016 EN RESUMEN

TF1 confirma su liderazgo

En 2016, TF1 sigue siendo el grupo audiovisual privado líder en Francia. Su índice de audiencia se eleva al 27,4% entre las personas mayores de 4 años y al 32,1% entre las mujeres menores de 50 años responsables de las compras.

La cadena TF1 confirmó su liderazgo entre las personas mayores de 4 años con un índice de audiencia del 20,4% y registró 90 de las 100 mejores audiencias en 2016 en todo tipo de programas.

Las cadenas de la TDT del grupo TF1 (TMC, NT1, HD1, LCI) progresaron considerablemente durante el ejercicio con un índice de audiencia acumulado del 9,7% (+ 1,1 puntos^a) entre las mujeres menores de cincuenta años, responsables de las compras.

Por otra parte, MyTF1, la plataforma digital de TF1, registró 1.300 millones^b de vídeos vistos en 2016.

Con el objetivo de desarrollar la producción francesa en Europa, TF1 adquirió en enero de 2016 el 70% del capital de Newen Studios, grupo francés de producción y distribución de contenidos audiovisuales (ficciones, programas de flujo, animaciones).

Resultados

En 2016, la cifra de negocios de TF1 se elevó a 2.063 millones de euros, un aumento del 3% en un año. Desde el 1 de enero de 2016, integra a Newen Studios. La cifra de negocios publicitaria de las cinco cadenas abiertas disminuyó ligeramente, un 1%, debido a la débil reactivación del mercado publicitario en televisión.

El beneficio operativo corriente se elevó a 129 millones de euros, una disminución de 29 millones de euros que refleja el coste de la transmisión de la Eurocopa 2016. En 2015, esta suma incluía 34 millones de

euros de impacto positivo debido a la desconsolidación de Eurosport France.

El beneficio operativo se elevó a 45 millones de euros. Esta suma incluye 84 millones de euros de gastos no corrientes, incluyendo los costes de transformación, los efectos de la migración de LCI a la TDT, y el impacto de Newen Studios y del decreto sobre las ficciones francesas.

El beneficio neto atribuible al Grupo se elevó a 42 millones de euros.

Por otra parte, los flujos netos de efectivo de TF1 a finales de 2016 se elevaban a 187 millones de euros, lo que le ofrece un buen margen de maniobra para seguir desarrollándose en el sector digital y de los contenidos.

a) Incluyendo a LCI, transmitida en abierto desde el 5 de abril de 2016

b) Excluyendo los contenidos de información, los contenidos XTRA y las sesiones *live*



MÁS INFORMACIÓN

> www.groupe-tf1.fr

> Twitter: @GroupeTF1



Candice Renoir, la serie estrella producida por TelFrance, filial de Newen Studios

NEWEN STUDIOS

Más de
1.300 horas

Producción anual
de programas

Más de
5.500 horas

Catálogo de programas

Más de
30

Número de empresas
de producción audiovisual
del grupo Newen en 2016

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

Ejemplos de programas estrella



1



2



3



4

1. Isabelle Nanty, heroína de la serie *Munch* transmitida en TF1 en 2016, y de la película *Les Tuche* coproducida por la cadena que reunió una audiencia de 8,8 millones de telespectadores en febrero. 2. Maxime Barbier y Laure Lefèvre, fundadores de la start-up MinuteBuzz, en compañía de Gilles Pélissson, Presidente Director General del grupo TF1. 3. Primer debate televisivo de las elecciones primarias de la derecha y del centro (26% de índice de audiencia), la mejor audiencia obtenida por un programa político en 2016. 4. Según la clasificación de Universum, TF1 se sitúa en el 39º puesto entre cien empresas, por lo que el grupo TF1 es una de las empresas más atractivas de su sector entre los estudiantes de escuelas de comercio. 5. Grandes noches de fútbol en TF1 en 2016. 6. Audrey Crespo-Mara, periodista de LCI que presenta los telediarios de TF1 en reemplazo de Anne-Claire Coudray los fines de semana.



5



6

AL SERVICIO DE LA VIDA DIGITAL DE SUS CLIENTES

Actor de primer plano del mercado francés de las comunicaciones electrónicas, Bouygues Telecom tiene la ambición de poner la experiencia digital al alcance de la gran mayoría y desarrollar los usos.

CIFRAS CLAVES 2016

—
Empleados

7.334

—
Cifra de negocios

4.761 M€ (+ 6%)

—
EBITDA^a

916 M€ (+ 22%)

—
Clientes

16,1 M

(a) Beneficio operativo corriente más gastos netos por amortización y dotaciones netas a las provisiones y depreciaciones, menos las reversiones de provisiones y depreciaciones no utilizadas



Bouygues Telecom se posiciona como el operador de confianza que acompaña a sus clientes para permitirles disfrutar plenamente de la tecnología digital.





PERFIL Y ESTRATEGIA

Bouygues Telecom se ha marcado la ambición de poner la experiencia digital al alcance de la gran mayoría. Con este fin, pone a disposición de sus clientes la calidad reconocida de sus redes móvil y fija, y sus ofertas a precios atractivos. En 2016, con motivo de su 20º aniversario, ofreció numerosos regalos a sus clientes para recompensar su fidelidad.

Acompañar a los clientes en los nuevos usos de internet en movilidad

Bouygues Telecom sigue reforzando su liderazgo en 4G para diferenciarse duraderamente en el mercado. Por otra parte, sigue desplegando nuevas estaciones para mejorar la cobertura y la calidad de servicio de su red móvil. Con 11.047 estaciones base 4G a finales de

enero de 2017, Bouygues Telecom cubre el 85% de la población francesa y se ha marcado un objetivo de cobertura 4G del 99% a finales de 2018. Bouygues Telecom capitaliza su amplia cartera de frecuencias para hacer frente al desarrollo de los usos de internet móvil de sus clientes.

La calidad de su red y el enriquecimiento de sus ofertas permiten a Bouygues Telecom atraer clientes con un alto potencial de consumo de internet móvil y acompañarles en el desarrollo de sus usos.

Reforzar su presencia en los hogares

Bouygues Telecom comercializa ofertas ADSL y FTTH^a a precios atractivos y acelera así su crecimiento en el mercado fijo. Actualmente está intensificando el ritmo de despliegue de sus propias infraestructuras fijas para incrementar el número de hogares que pueden beneficiarse de sus tarifas rompedoras.

Bouygues Telecom celebró su 20º aniversario en junio de 2016.

Desarrollar las actividades Empresas e Internet de las cosas^b (IoT)

El mercado de las empresas constituye una verdadera oportunidad de crecimiento para Bouygues Telecom. La cartera de clientes de Bouygues Telecom Entreprises ha registrado un fuerte aumento, en particular desde el lanzamiento de la red 4G y el desarrollo de ofertas y servicios innovadores en el mercado fijo. Por otra parte, Bouygues Telecom desea acompañar el desarrollo del Internet de las cosas desplegando una red basada en la tecnología de banda estrecha LoRa. Su filial Objenius comercializa ofertas destinadas a las empresas.

(a) Fiber To The Home

(b) Se refiere al intercambio de información entre objetos físicos conectados a través de la red internet

VENTAJAS CLAVES



Una base de más de 16 millones de clientes

- 13 millones de clientes móviles
- 3,1 millones de clientes banda ancha y banda ancha ultrarrápida fija



Una calidad de servicio reconocida

- Red móvil y fija de altas prestaciones (velocidades, experiencia del usuario)
- Acceso a un amplio espectro de frecuencias
- Una red de distribución y asesoramiento a la escucha del cliente

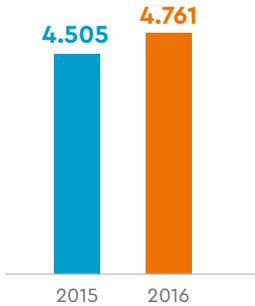


Ofertas y servicios innovadores y atractivos

- Un catálogo de ofertas móviles y fijas competitivas
- Democratización de las nuevas tecnologías para simplificar la vida digital del cliente (BBox Miami, BBox 4G, etc.)

Cifra de negocios

en millones de euros



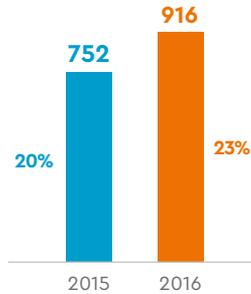
(a) Beneficio operativo corriente más gastos netos por amortización y dotaciones netas a las provisiones y depreciaciones, menos las reversiones de provisiones y depreciaciones no utilizadas

(b) Ratio EBITDA/Ingresos de servicios

EBITDA^a

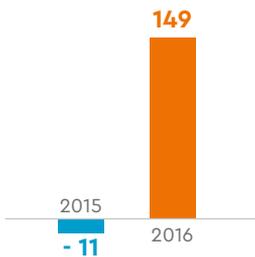
en millones de euros

Margen de EBITDA (en %)^b



Beneficio operativo corriente

en millones de euros



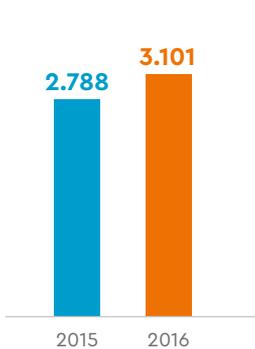
Beneficio neto atribuible al Grupo

en millones de euros



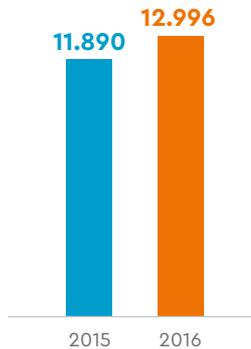
Clientes banda ancha fija

en miles, a finales de diciembre



Cientos Móviles

en miles, a finales de diciembre



HECHOS DESTACADOS EN 2016

- Creación de Objeniuous, filial dedicada al Internet de las cosas
- Objetivo de 3 millones de clientes fijos superado
- Bouygues Telecom, primer operador que cuenta con más de 10.000 estaciones 4G activas
- Objetivo de 100.000 clientes FTTH^a superado
- Enriquecimiento de Bbox Miami con Android TV y numerosos servicios como Netflix
- Bouygues Telecom, primer operador en poner en servicio una estación que opera en la banda de 700 MHz. Estas frecuencias, adquiridas en noviembre de 2015, permiten entre otras cosas ofrecer una mejor cobertura dentro de los edificios

(a) Fiber To The Home (fibra óptica hasta el hogar)



EJERCICIO 2016 EN RESUMEN

En 2016, Bouygues Telecom siguió implementando con éxito su estrategia ofensiva en el mercado Móvil y Fijo.

Buenos resultados comerciales

Bouygues Telecom confirma la solidez de sus resultados comerciales en 2016.

En el mercado móvil, la calidad de la red 4G y el enriquecimiento de las ofertas permitieron a la empresa captar nuevos clientes con un alto potencial de consumo de internet móvil. A finales de 2016, Bouygues Telecom contaba con 13,0 millones de clientes móviles, y su cartera de clientes suscritos a un plan (sin incluir MtoM^a) registró un aumento neto de 678.000 clientes en el año. Por otra parte, 6,9 millones de clientes^b utilizan la 4G, es decir, el 65% de la cartera de clientes móviles (sin incluir MtoM). En el mes de diciembre, estos clientes consumieron una media de 4,1 GB.

En el mercado de la Banda Ancha Fija^c, Bouygues Telecom continúa su estrategia de conquista para consolidar su posicionamiento en los hogares proponiendo ofertas a precios atractivos. En 2016, Bouygues Telecom captó 313.000 clientes y contaba con 3,1 millones de clientes a finales de diciembre de 2016; 482.000 clientes disponen de una oferta de banda ancha ultrarrápida, incluyendo 121.000 que disponen de una oferta FTTH^d.

Aumento de la cifra de negocios y del Ebitda confirmado

En 2016, Bouygues Telecom mejoró sus resultados financieros gracias al efecto combinado de sus buenos resultados comerciales, de la estabilización del ingreso por cliente, y de su plan de ahorros (427 millones de euros en 2016 respecto a finales de 2013, con un objetivo de 400 millones de euros).

La cifra de negocios siguió aumentando, trimestre tras trimestre, y se elevó a 4.761 millones de euros, es decir, un

aumento del 6% en un año. Por otra parte, los ingresos de servicios se elevaron a 4.055 millones de euros, un aumento del 6% en un año.

El EBITDA^e se elevó a 916 millones de euros en 2016, registrando un aumento de 164 millones de euros respecto a 2015. Con un margen de EBITDA^f del 23% en 2016, Bouygues Telecom está en línea con su objetivo del 25% en 2017.

Las inversiones netas se elevaron a 802 millones de euros en 2016 (1.000 millones de euros brutos).

- (a) Machine to Machine
- (b) Clientes que han utilizado la red 4G en los últimos tres meses (definición Arcep)
- (c) Incluye los abonos banda ancha y banda ancha ultrarrápida fija
- (d) Fiber To The Home (fibra óptica hasta el hogar)
- (e) Beneficio operativo corriente más gastos netos por amortización y dotaciones netas a las provisiones y depreciaciones, menos las reversiones de provisiones y depreciaciones no utilizadas
- (f) EBITDA/Ingresos de servicios



4G
11.047

Número de antenas 4G activas de Bouygues Telecom en Francia a finales de enero de 2017.

Bouygues Telecom es el operador que dispone del mayor número de antenas 4G activas en Francia. Más del 82% de la población francesa estaba cubierta por la 4G de Bouygues Telecom a finales de 2016.



MÁS INFORMACIÓN
> www.bouyguestelecom.fr
> Twitter: @Bouyguestelecom



Bbox Miami



Objenious
by Bouygues Telecom

1. Despliegue de la fibra óptica en Crouy, un pueblo de unos 2.700 habitantes situado al noreste de París. 2. Objetivo: poner la experiencia digital al alcance de todos desarrollando los usos. 3. Reunión del Comité de clientes de Bouygues Telecom. 4. Enriquecimiento de Bbox Miami con Android TV. 5. Objenius se apoya en la primera red nacional dedicada a los objetos conectados. 6. Un servicio de atención al cliente de calidad a cargo de los 3.500 consejeros de clientela y de venta, en las 523 tiendas Bouygues Telecom y en internet.



The ALSTOM logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letter 'O' is stylized with a red circle around it.

*Designing fluidity**

ESPECIALISTA MUNDIAL EN SOLUCIONES DE TRANSPORTE

Promotor de la movilidad sostenible, Alstom desarrolla y comercializa sistemas, equipos y servicios para el transporte ferroviario y ofrece la más amplia gama de soluciones del mercado. Alstom se posiciona como un líder mundial en sistemas ferroviarios integrados.

—
Empleados
31.000

(*) Diseñando fluidez

An aerial photograph of the Olympic City in Rio de Janeiro, Brazil. In the foreground, a modern tram is stopped at a station. Behind it, a large, colorful sculpture spells out "#CIDADEOLIMPICA". The background features a large, modern stadium with a white, curved roof, palm trees, and a body of water with a long bridge in the distance under a clear blue sky.

#CIDADEOLIMPICA

Sistema de tranvía de Río de Janeiro,
puesto en servicio en junio de 2016

Con sede central en Francia, Alstom está presente en más de 60 países y cuenta en la actualidad con 31.000 empleados.

Al 31 de diciembre de 2016, Bouygues controlaba el 28,3% del capital de Alstom. Cabe recordar que Bouygues concedió un préstamo de consumo al Estado francés relativo al 20% del capital de Alstom.

EL SOCIO DE REFERENCIA PARA SOLUCIONES DE TRANSPORTE

El mercado ferroviario, favorecido por la creciente urbanización, crece constantemente. El mercado ferroviario anual mundial accesible para el periodo 2016-2018 se estima en 110.000 millones de euros, y deberá desarrollarse hasta alcanzar un valor medio anual de 122.000 millones de euros en el periodo 2019-2021, lo que corresponde a un índice de crecimiento medio anual del 3,2%^a.

La estrategia 2020 de Alstom ha demostrado sus primeros resultados y permite confirmar los objetivos del Grupo.

- **Una organización orientada a los clientes:** Alstom ha obtenido varios proyectos de gran envergadura en el extranjero, lo que confirma la confianza de sus clientes internacionales, como el contrato para la ampliación del sistema de metro de Dubái para RTA y el suministro de cuatro trenes de alta velocidad Pendolino para NTV.
- **Una gama completa de soluciones:** desde el sistema de tranvía de Río pasando por proyectos de infraestructuras en Reino Unido y de señalización en Canadá, Alstom combina sus competencias para ofrecer a sus clientes una gran experiencia en todos los segmentos del transporte ferroviario (trenes, señalización, sistemas y servicios).
- **La innovación, creadora de valor:** el contrato obtenido en Estados Unidos para el suministro de trenes de alta velocidad Avelia Liberty y la presentación del tren regional alimentado por pilas de hidrógeno Coradia iLint demuestran



Empleados de Alstom en Hornell (Estados Unidos), donde se fabrica el tran-tren Citadis Spirit

la capacidad de Alstom para proponer soluciones innovadoras, fuente de competitividad y diferenciación.

- **La excelencia operativa y medioambiental:** la eficiencia operativa y medioambiental son una prioridad para Alstom. La nueva generación de trenes regionales Coradia ofrecerá, por ejemplo, una mayor modularidad con costes optimizados.
- **Una cultura basada en la diversidad y el espíritu emprendedor:** Alstom promueve la diversidad en todas sus formas entre su personal (diversidad de género, pluriculturalismo, etc.) y desarrolla una fuerte cultura de emprendimiento para implicar a cada uno de sus empleados en el futuro de la empresa.

Resultados de los nueve primeros meses de 2016/2017

Alstom registró pedidos por un valor de 7.200 millones de euros en los nueve primeros meses de 2016/2017 (del 1 de abril al 31 de diciembre de 2016), frente a 6.300 millones de euros en el mismo periodo del año anterior, lo que representa un aumento del 16%. Las ventas del Grupo se elevaron a 5.200 millones de euros, lo que

HECHOS DESTACADOS

LOS NUEVE PRIMEROS MESES DE 2016/2016

- Puesta en servicio del sistema de tranvía de Río de Janeiro para los Juegos Olímpicos de 2016
- Obtención de dos contratos para el suministro de trenes regionales de nueva generación (Italia y Países Bajos)
- Veintiocho trenes de alta velocidad Avelia Liberty para Amtrak (Estados Unidos)
- Cuatro trenes de alta velocidad Pendolino y su mantenimiento (Italia)
- Presentación del nuevo tren regional alimentado por pilas de hidrógeno Coradia iLint
- Ampliación del sistema de metro de Dubái
- Treinta composiciones de metro de nueva generación para la Metrópolis de Lyon (Francia)
- Adquisición de Nomad Digital, un líder mundial en soluciones de conectividad para la industria ferroviaria

corresponde a un aumento del 6% (5% con perímetro y tipo de cambio constantes), en comparación con los nueve primeros meses de 2015/2016.

Al 31 de diciembre de 2016, la cartera de pedidos alcanzó nuevamente un nivel récord de 33.800 millones de euros, lo que ofrece a Alstom una amplia visibilidad para las ventas futuras.

(a) Fuente: Unión de Industrias Ferroviarias Europeas (UNIFE) – 2016

GRUPO BOUYGUES

32 avenue Hoche

F-75378 Paris cedex 08

Tel.: +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

Tel.: +33 (0)1 30 60 33 00

bouygues-construction.com

Twitter: @Bouygues_C

BOUYGUES IMMOBILIER

3 boulevard Gallieni

F-92445 Issy-les-Moulineaux cedex

Tel.: +33 (0)1 55 38 25 25

bouygues-immobilier-corporate.com

Twitter: @Bouygues_Immo

COLAS

7 place René Clair

F-92653 Boulogne-Billancourt cedex

Tel.: +33 (0)1 47 61 75 00

colas.com

Twitter: @GroupeColas

TF1

1 quai du Point du jour

F-92656 Boulogne-Billancourt cedex

Tel.: +33 (0)1 41 41 12 34

groupe-tf1.fr

Twitter: @GroupeTF1

BOUYGUES TELECOM

37-39 rue Boissière

F-75116 Paris

Tel.: +33 (0)1 39 26 60 33

corporate.bouyguestelecom.fr

Twitter: @bouyguestelecom

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

BOUYGUES

