

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

5

5.1 Informations sur les mandataires sociaux au 31 décembre 2015 162

Président-directeur général	162
Directeur général délégué	162
Administrateurs	163

5.2 Rapport du président du conseil d'administration 168

5.2.1 Gouvernement d'entreprise	168
5.2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	185
5.2.3 Autres informations	192

5.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président 193

5.4 Rémunération des mandataires sociaux – Attributions d'options aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe 194

5.4.1 Les rémunérations	194
5.4.2 Rapport sur les options ou actions de performance 2015	204

5.5 Informations sur les commissaires aux comptes 209

5.5.1 Commissaires aux comptes titulaires	209
5.5.2 Commissaires aux comptes suppléants	209
5.5.3 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	209

5.1 Informations sur les mandataires sociaux au 31 décembre 2015

Président-directeur général

Martin Bouygues

32 avenue Hoche – 75008 Paris
Né le 3 mai 1952 – Nationalité française
1^{re} nomination : 21 janvier 1982
Échéance du mandat : 2018
Actions détenues : 347 196 (70 057 778 via SCDM)

Expertise et expérience

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

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président de SCDM.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

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

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : membre du conseil de surveillance et du comité stratégique de Paris-Orléans^a ; représentant permanent de SCDM, président d'Actiby et SCDM Participations.

À l'étranger : membre du conseil d'administration de la Fondation Skolkovo (Russie).

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

2015 – Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Invest-3.

Directeur général délégué

Olivier Bouygues

32 avenue Hoche – 75008 Paris
Né le 14 septembre 1950 – Nationalité française
1^{re} nomination : 5 juin 1984
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 531 (70 057 778 via SCDM)

Représentant permanent de SCDM, administrateur

Expertise et expérience

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

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général de SCDM.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de TF1^a, Colas^a, Bouygues Telecom et Bouygues Construction.

À l'étranger : président du conseil d'administration de Bouygues Europe (Belgique).

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur d'Alstom^a ; président de Sagri-E et Sagri-F.

À l'étranger : *director* de SCDM Energy Limited ; président-directeur général de Seci (Côte d'Ivoire).

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

2015 – Président de SCDM Énergie ; administrateur d'Eranove (ex-Finagection) ; administrateur de Sodeci^a (Côte d'Ivoire), CIE^a (Côte d'Ivoire) et Sénégalaise des Eaux (Sénégal) ; liquidateur de SIR.

2014 – Administrateur d'Eurosport.

2011 – Représentant permanent de SCDM, président de SCDM Énergie ; gérant non associé de Sib.

(a) société cotée

Administrateurs

Michel Bardou

1 avenue Eugène Freyssinet – 78280 Guyancourt
Né le 4 avril 1955 – Nationalité française
1^{re} nomination : 20 mai 2014
Échéance du mandat : 2016

Administrateur représentant les salariés

Membre du comité des rémunérations

Expertise et expérience

Ingénieur de l'École spéciale des travaux publics (ESTP), Michel Bardou entre dans la branche Habitat de Bouygues en janvier 1982, au sein des Méthodes Logements neufs. Il a ensuite pris en charge de nouveaux services techniques (Études de prix et Bureau d'études). Secrétaire du CHSCT pendant de nombreuses années, il a également créé le service Prévention Habitat Social. Il est aujourd'hui en charge de la recherche et développement chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Habitat Social.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur Innovation chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France – Habitat Social.

François Bertière

3 boulevard Gallieni – 92130 Issy-les-Moulineaux
Né le 17 septembre 1950 – Nationalité française
1^{re} nomination : 27 avril 2006
Échéance du mandat : 2018
Actions détenues : 56 293

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École polytechnique, diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées et architecte DPLG, François Bertière a commencé sa carrière en 1974 au ministère de l'Équipement. En 1977, il est nommé conseiller technique au cabinet du ministre de l'Éducation nationale, puis adjoint au directeur de l'Équipement à la DDE de Haute-Corse en 1978. En 1981, il devient directeur du développement urbain de l'Épa de Cergy-Pontoise. Il intègre le groupe Bouygues en 1985 en tant que directeur général adjoint de Française de Constructions. Il est nommé président-directeur général de France Construction en 1988, vice-président-directeur général de Bouygues Immobilier en 1999, puis président-directeur général de Bouygues Immobilier en 2001. François Bertière est administrateur de Bouygues Immobilier depuis 1991.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Bouygues Immobilier.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de Colas^a ; président et administrateur de la Fondation d'entreprise Bouygues Immobilier ; administrateur de la Fondation d'entreprise Francis Bouygues.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du groupe Bouygues

Administrateur du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB). Président de la Fondation des Ponts. Administrateur de l'ENPC (École nationale des ponts et chaussées), de la Cité de l'architecture et du patrimoine et du Fonds de dotation « Les technologies pour l'Homme ».

(a) société cotée

Jean-Paul Chifflet

75 bis rue Vaneau – 75007 Paris
Né le 3 septembre 1949 – Nationalité française
1^{re} nomination : 25 avril 2013
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 500

Membre du comité de sélection des administrateurs

Expertise et expérience

Diplômé de l'Institut des Hautes Finances de Paris, Jean-Paul Chifflet rejoint en 1973 le groupe Crédit Agricole où il exerce successivement les fonctions de responsable de l'animation commerciale du Crédit Agricole du Sud-Est, secrétaire général du Crédit Agricole de la Drôme puis du Crédit Agricole du Sud-Est, directeur du développement et des crédits au Crédit Agricole du Sud-Est, directeur général adjoint du Crédit Agricole Ain – Saône & Loire, puis du Crédit Agricole Centre-Est. En 1997, il devient directeur des Relations avec les Caisses régionales à la Caisse Nationale de Crédit Agricole puis, en 2000, directeur général du Crédit Agricole Centre-Est. De 2006 à 2010, Jean-Paul Chifflet a été secrétaire général de la FNCA, vice-président de la SAS Rue La Boétie, administrateur de Calyon, de LCL et de Siparex Associés, et, de 2007 à 2010, membre du Conseil économique et social. Jean-Paul Chifflet a été président de la Fédération Bancaire Française de juillet 2012 à juillet 2013 et directeur général de Crédit Agricole SA de mars 2010 à mai 2015.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président du conseil d'administration de Amundi Group.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

À l'étranger : président de CA Indosuez (Switzerland) SA (Suisse).

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

2015 – Président de LCL, Crédit Agricole CIB, Crédit Agricole SA et membre du comité exécutif de la Fédération Bancaire Française.

2013 – Président de la Fédération Bancaire Française.

Raphaëlle Deflesselle

13-15 avenue du Maréchal Juin – 92360 Meudon
Née le 27 avril 1972 – Nationalité française
1^{re} nomination : 20 mai 2014
Échéance du mandat : 2016

Administratrice représentant les salariés

Membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

Expertise et expérience

Raphaëlle Deflesselle est diplômée de l'École polytechnique féminine (EFP 96). Elle est entrée chez Bouygues Telecom en 1996. Elle participe à la mise en place des outils de supervision du réseau au sein de la direction des opérations Réseau. Elle occupe différents postes managériaux dans les directions techniques de 1999 à 2009. En 2010, elle est nommée responsable du département Performance de la direction des systèmes d'information (DSI), puis responsable des infrastructures IT en 2013. Elle occupe aujourd'hui le poste de directrice adjointe Gouvernance, étude et transformation IT de la DSI de Bouygues Telecom.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directrice adjointe Gouvernance, Étude et Transformation IT de la DSI de Bouygues Telecom.

Anne-Marie Idrac

9 place Vauban – 75007 Paris

Née le 27 juillet 1951 – Nationalité française

1^{re} nomination : 26 avril 2012

Échéance du mandat : 2018

Actions détenues : 531

Présidente du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat et membre du comité des comptes

Expertise et expérience

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'Ena (promotion Simone Weil), Anne-Marie Idrac a mené l'essentiel de sa carrière dans les domaines de l'environnement, du logement, de l'urbanisme et des transports. Elle a été directrice générale de l'Établissement public d'aménagement (Epa) de Cergy-Pontoise, directrice des transports terrestres, secrétaire d'État aux Transports, présidente-directrice générale de la RATP, puis présidente de la SNCF et secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Présidente du conseil de surveillance de l'aéroport de Toulouse-Blagnac.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administratrice de Total^a et Saint-Gobain^a ; *senior advisor* de Suez Environnement^a et de Sia Partners.

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années

2015 – Membre du conseil de surveillance de Vallourec^a.

2014 – *Consigliere* de Mediobanca^a (Italie).

Patrick Kron

48 rue Albert Dhalenne – 93400 Saint-Ouen

Né le 26 septembre 1953 – Nationalité française

1^{re} nomination : 6 décembre 2006

Échéance du mandat : 2016

Actions détenues : 500

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur du Corps des Mines de Paris, Patrick Kron a débuté sa carrière au ministère de l'Industrie de 1979 à 1984. En 1984, il rejoint le groupe Pechiney où il exerce, jusqu'en 1988, des responsabilités d'exploitation dans l'une des plus importantes usines du groupe en Grèce. Il devient directeur général de la filiale grecque de Pechiney en 1988. De 1988 à 1993, Patrick Kron occupe, au sein du groupe Pechiney, diverses fonctions opérationnelles et financières à la direction d'un ensemble d'activités de transformation de l'aluminium avant d'être nommé président-directeur général de Pechiney Électrometallurgie. En 1993, il devient membre du comité exécutif du groupe Pechiney et président-directeur général de la société Carbone Lorraine, fonction qu'il assumera jusqu'en 1997. De 1995 à 1997, Patrick Kron dirige les activités d'emballage alimentaire, hygiène et beauté de Pechiney et assure la fonction de *Chief Operating Officer* d'American National Can Company à Chicago (États-Unis). De 1998 à 2002, Patrick Kron est président du directoire d'Imerys. Administrateur d'Alstom depuis juillet 2001, il est nommé directeur général d'Alstom en janvier 2003 et président-directeur général en mars 2003.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général d'Alstom^a.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur de Sanofi^a et de l'Association du groupe vocal « Les Arts Florissants ».

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

2015 – Président d'Alstom Resources Management ; administrateur de l'Afep (Association française des entreprises privées).

2014 – Administrateur et *managing director* d'Alstom Asia Pte Ltd (Singapour) ; administrateur et président-directeur général d'Alstom Transport.

2012 – Administrateur d'Alstom UK Holdings Ltd (Royaume-Uni).

Hervé Le Bouc

7 place René Clair – 92653 Boulogne-Billancourt cedex

Né le 7 janvier 1952 – Nationalité française

1^{re} nomination : 24 avril 2008

Échéance du mandat : 2017

Actions détenues : 2 090

Expertise et expérience

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

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Colas^a.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : président-directeur général et administrateur de Colasie ; administrateur de Bouygues Immobilier ; représentant permanent de Colas^a, administrateur de Société Parisienne d'Études d'Informatique et de Gestion, Colas Midi Méditerranée, Scred Est, gérant d'Échangeur International ; représentant permanent de Spare, administrateur de Sacer Atlantique ; représentant permanent d'IPF, administrateur d'Aximum, Colas Rail et Colas Centre-Ouest ; représentant permanent de SPP, administrateur de Colas Sud-Ouest et de Colas Nord-Picardie ; président de la Fondation Colas.

(a) société cotée

À l'étranger : administrateur de Hindustan Colas Limited (Inde), ColasCanada (Canada), Tipco Asphalt (Tasco) (Thaïlande), Isco Industry (République de Corée) et Colas Inc. (États-Unis) ; représentant permanent de Colas^a au conseil de surveillance de Colas Émulsions (Maroc), Grands Travaux Routiers (Maroc).

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

2014 – Représentant permanent de Colas^a, administrateur de Cofiroute.

Helman le Pas de Sécheval

38 avenue Kléber – 75008 Paris
Né le 21 janvier 1966 – Nationalité française
1^{er} nomination : 24 avril 2008
Échéance du mandat : 2017
Actions détenues : 638

Président du comité des comptes et membre du comité des rémunérations

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École normale supérieure, docteur en sciences physiques, ingénieur des Mines, Helman le Pas de Sécheval commence sa carrière en 1991 en tant que chargé de mission au département Ingénierie financière de Banexi. De 1993 à 1997, il exerce les fonctions d'inspecteur général adjoint des carrières de la Ville de Paris. En juillet 1997, il est nommé adjoint au chef du service des opérations et de l'information financières de la COB (devenue AMF), avant d'être promu chef de ce service en 1998. De novembre 2001 à décembre 2009, Helman le Pas de Sécheval est directeur financier groupe de Groupama. À ce titre, il a la responsabilité des financements, des investissements, de la réassurance et de la comptabilité du groupe. Il supervise également les activités des filiales financières de Groupama, ainsi que celles du GIE Groupama Systèmes d'Information. De janvier 2010 à décembre 2011, il est directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique. Depuis septembre 2012, il est secrétaire général de Veolia. Il a été nommé membre du Collège de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en février 2015.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Secrétaire général du groupe Veolia^a.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : membre du Collège de l'AMF.

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

2011 – Vice-président et administrateur de Groupama Banque ; administrateur de Gan Assurances, Groupama Holding et Groupama Holding 2 ; représentant permanent de Groupama Centre-Atlantique, administrateur de GIE Groupama Systèmes d'information ; directeur général de Centaure Centre-Atlantique ; administrateur de Silic^a ; représentant permanent de Groupama Centre-Atlantique, administrateur de GIE Groupama Supports & Services ; représentant permanent de Groupama SA, co-gérant de SCI d'Agassac ; représentant permanent de Groupama SA Centre Atlantique, co-gérant de SCA d'Agassac ; administrateur de Groupama Assicurazioni S.p.A., ex-Nuova Tirrena (Italie).

(a) société cotée

(b) mandat expirant en mars 2016

Colette Lewiner

Tour Europlaza – 20 avenue André Prothin – 92927 Paris La Défense cedex
Née le 19 septembre 1945 – Nationalité française
1^{er} nomination : 29 avril 2010
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 12 685

Présidente du comité des rémunérations

Expertise et expérience

Normalienne, agrégée de physique et docteur ès sciences, Colette Lewiner a effectué une grande partie de sa carrière chez EDF où elle a été la première femme nommée directeur dans ce groupe, en charge du développement et de la stratégie commerciale. Elle dirige ensuite SGN, filiale d'ingénierie de la Cogema. En 1998, elle rejoint Capgemini où, après avoir dirigé le secteur *Global Energy, Utilities and Chemicals*, elle devient conseillère du président sur les questions liées à l'énergie et aux *Utilities*. De 2010 à 2015, elle a été la présidente non exécutive de TDF.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Conseillère du président de Capgemini^a sur les questions liées à l'Énergie et aux *Utilities*.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administratrice de Colas^a.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administratrice de Nexans^a, Eurotunnel^a, EDF^a et Ingenico^a.

À l'étranger : administratrice de Crompton Greaves Limited^a (Inde)^b.

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

2015 – Administratrice de TGS Nopec Geophysical Company (Norvège) et présidente du conseil d'administration de TDF.

2014 – Administratrice de Lafarge^a.

2012 – Vice-présidente, directrice du secteur *Global Energy, Utilities and Chemicals* de Capgemini.

2011 – Administratrice de La Poste^a.

Sandra Nombret

1 avenue Eugène Freyssinet – 78280 Guyancourt
Née le 24 mai 1973 – Nationalité française
1^{er} nomination : 29 avril 2010
Échéance du mandat : 2016

Administratrice représentant les salariés actionnaires et membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

Expertise et expérience

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

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directrice adjointe à la direction juridique de Bouygues Bâtiment International.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Administratrice de Bouygues Building Canada Inc.



Nonce Paolini

1 quai du Point du jour – 92656 Boulogne-Billancourt cedex
Né le 1^{er} avril 1949 – Nationalité française
1^{re} nomination : 24 avril 2008
Échéance du mandat : 2017
Actions détenues : 500

Expertise et expérience

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

Nonce Paolini est directeur général de TF1 depuis mai 2007 et président-directeur général depuis juillet 2008.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de TF1^a.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : président de Monte Carlo Participation (MCP) et de la Fondation d'entreprise TF1 ; administrateur de Bouygues Telecom ; représentant permanent de TF1^a, administrateur d'Extension TV et TF1 – Acquisitions de Droits et de Groupe AB.

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

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur de groupe Fnac, représentant de TF1^a au conseil d'administration de l'École de la Cité, du cinéma et de la télévision.

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

2012 – Président de Programmes européens francophones audiovisuels spéciaux 4.

Jean Peyrelevade

44 rue de Lisbonne – 75008 Paris
Né le 24 octobre 1939 – Nationalité française
1^{re} nomination : 25 janvier 1994
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 500

Président du comité de sélection des administrateurs

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École polytechnique, diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) et ingénieur en chef de l'aviation civile, Jean Peyrelevade est directeur adjoint du cabinet du Premier ministre en 1981. En 1983, il est nommé président de la Compagnie Financière de Suez et, parallèlement, de Banque Indosuez. Il est ensuite nommé président-directeur général de la Banque Stern puis, en 1988, président de l'UAP, avant de prendre en

1993, pendant dix ans, la présidence du Crédit Lyonnais. Il a été président du conseil de surveillance de Leonardo & Co. jusqu'en décembre 2013. Il est actuellement président du conseil d'administration de la Banque Degroof Petercam France.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président du conseil d'administration de la Banque Degroof Petercam France.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : membre du conseil de surveillance de Hime (groupe Saur).

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

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

2015 – Associé de la compagnie financière Aforge Degroof Finance.

2013 – Président de Leonardo Midcap CF ; président du conseil de surveillance de Leonardo & Co. ; administrateur de Leonardo & Co. NV (Belgique).

2012 – Président du conseil d'administration de Leonardo & Co.

2011 – Administrateur de DNCA Finance.

François-Henri Pinault

10 avenue Hoche – 75008 Paris
Né le 28 mai 1962 – Nationalité française
1^{re} nomination : 22 décembre 1998 (en tant que représentant permanent de Financière Pinault)
2^e nomination : 13 décembre 2005 (à titre personnel)
Échéance du mandat : 2016
Actions détenues : 500

Membre du comité des rémunérations et du comité de sélection des administrateurs

Expertise et expérience

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

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Kering^a.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : gérant et associé commandité de Financière Pinault ; président du conseil d'administration d'Artémis ; président du conseil de surveillance de Boucheron Holding ; administrateur de Sapardis et Soft Computing^a ; président du conseil d'administration d'Yves Saint Laurent SAS ; membre du conseil de gérance de la SC du vignoble de Château Latour.

(a) société cotée

À l'étranger : *non executive director* de Kering Holland NV et Kering Netherlands BV (Pays-Bas) ; *member* et *deputy chairman of the Administrative Board* de Puma SE^a (Allemagne) ; *chairman* et *board member* de Volcom Inc. (États-Unis) ; *director* de Kering International Ltd, Stella Mc Cartney et Kering UK Services Limited (Royaume-Uni) ; administrateur de Manufacture et fabrique de montres et de chronomètres Ulysse Nardin Le Locle (Suisse) et de Kering Eyewear (Italie).

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

2015 – Président et administrateur de Sowind Group (Suisse) ; administrateur de Brioni SPA (Italie).

2014 – *Board member* de Christie's International Plc (Royaume-Uni).

2013 – *Chairman* et *member of the board* de Gucci Group NV^a (devenue Kering Holland NV) ; président du conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent SAS ; administrateur de FNAC.

2012 – Vice-président du conseil de surveillance de CFAO^a.

2011 – Vice-président et administrateur de Sowind Group ; *chairman* et *member of the board* de Puma AG^a.

Rose-Marie Van Lerberghe

33 rue Frémicourt – 75015 Paris

Née le 7 février 1947 – Nationalité française

1^{re} nomination : 25 avril 2013

Échéance du mandat : 2016

Actions détenues : 531

Membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

Expertise et expérience

Ancienne élève de l'École normale supérieure et de l'École nationale d'administration, Rose-Marie Van Lerberghe est agrégée de philosophie et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Après avoir exercé différentes responsabilités au ministère du Travail, elle rejoint, en 1986, le groupe Danone où elle exerce notamment les fonctions de DRH groupe. En 1996, elle devient déléguée générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle, puis, en 2000, directrice générale d'Altédia. De 2002 à 2006, elle est directrice générale de l'Assistance publique des hôpitaux de Paris. De 2006 à 2011, elle assure la présidence du directoire de Korian. Elle est aujourd'hui présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administratrice de Klépierre^a, CNP Assurances^a et de la Fondation Hôpital Saint-Joseph ; présidente du conseil d'administration de l'Orchestre des Champs-Élysées.

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

2015 – Administratrice de Casino^a ; membre du Conseil supérieur de la magistrature.

2014 – Administratrice d'Air France.

2011 – Présidente du directoire de Korian^a.

Michèle Vilain

3 boulevard Gallieni – 92130 Issy-les-Moulineaux

Née le 14 septembre 1961 – Nationalité française

1^{re} nomination : 29 avril 2010

Échéance du mandat : 2016

Administratrice représentant les salariés actionnaires et membre du comité des comptes

Expertise et expérience

Michèle Vilain est entrée chez Bouygues Immobilier en 1989. Elle a exercé des fonctions au sein de la direction Bureautique-Informatique, notamment la responsabilité du service clients. Elle a ensuite pris la responsabilité de la direction Relation clients à la direction centrale des Fonctions supports, puis, durant deux ans, a accompagné la conduite du changement à la direction générale Logement France. Elle est aujourd'hui directrice adjointe en charge de l'accompagnement des projets digitaux Ressources humaines.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directrice adjointe à la direction du développement Ressources humaines de Bouygues Immobilier.

SCDM

32 avenue Hoche – 75008 Paris

1^{re} nomination : 22 octobre 1991

Échéance du mandat : 2016

Actions détenues : 70 057 778

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur du GIE 32 Hoche.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : président d'Actiby, SCDM Participations.

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

2015 – Président de SCDM Invest-3.

2011 – Président de SCDM Énergie.

2010 – Président de SCDM Investcan, SCDM Investur et de SCDM Invest-1.

(a) société cotée

5.2 Rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques

5.2.1 Gouvernement d'entreprise

5.2.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Bouygues a choisi de se référer au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (ci-après « le code Afep-Medef »). Ce code a été mis à jour en novembre 2015. Il est publié sur le site du Medef, www.medef.com, et sur le site de l'Afep, www.afep.com. Il figure également en annexe au règlement intérieur du conseil d'administration, publié sur le site www.bouygues.com.

Dérogations au code Afep-Medef

Le tableau ci-après indique les points sur lesquels la société déroge partiellement au code Afep-Medef, et il renvoie le lecteur aux paragraphes expliquant les raisons de ces dérogations.

Dispositions du code Afep-Medef auxquelles il est dérogé	Explications
Article 9.2 alinéa 2 Proportion des administrateurs indépendants	Se reporter au paragraphe 5.2.1.3
Article 9.4 Critères d'indépendance des administrateurs	Se reporter au paragraphe 5.2.1.3

5.2.1.2 Composition du conseil d'administration

Principes applicables

D'après les statuts, le conseil d'administration comprend :

- de trois à dix-huit administrateurs, nommés par l'assemblée générale pour une durée de trois ans, en application de l'article L. 225-18 du Code de commerce ;
- jusqu'à deux administrateurs représentant les salariés actionnaires, élus pour trois ans par l'assemblée générale sur proposition des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), en application de l'article L. 225-23 du Code de commerce ;
- et deux administrateurs représentant les salariés, désignés pour une durée de deux ans, en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, par le comité de Groupe régi par les articles L. 2331-1 et suivants du Code du travail.

Le conseil d'administration désigne parmi ses membres le président du conseil d'administration. Il désigne également le directeur général. Sur proposition de ce dernier, il peut nommer un ou plusieurs directeurs généraux délégués.

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

Le règlement intérieur du conseil d'administration édicte certaines règles complémentaires relatives à la composition du Conseil. Il précise que le nombre d'administrateurs, ou de représentants permanents de personnes morales, venant de sociétés extérieures dans lesquelles un mandataire social ou un administrateur salarié de Bouygues exerce un mandat, est limité à deux.

Les renouvellements sont répartis *de facto* sur trois années consécutives.

Composition du Conseil au 31 décembre 2015

Treize administrateurs nommés par l'assemblée générale (art. L. 225-18 du Code de commerce)	François Bertière, Martin Bouygues, Jean-Paul Chifflet, Anne-Marie Idrac, Patrick Kron, Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Nonce Paolini, Jean Peyrelevalade, François-Henri Pinault, Rose-Marie Van Lerberghe, SCDM (représentée par Olivier Bouygues)
Deux administrateurs représentant les salariés actionnaires (art. L. 225-23 du Code de commerce)	Sandra Nombret, Michèle Vilain
Deux administrateurs représentant les salariés (art. L. 225-27-1 du Code de commerce)	Raphaëlle Deflesselle, Michel Bardou

Présentation synthétique des administrateurs au 31 décembre 2015

Nom	Âge	Sexe	Comité des comptes	Comité des rémunérations	Comité de sélection	Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat	Début 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil
Dirigeants mandataires sociaux									
Martin Bouygues P-dg	63	M					1982	2018	33
Olivier Bouygues DGD, représentant permanent de SCDM	65	M					1997 ^a	2016	31
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil (cf. rubrique 5.2.1.3)									
Anne-Marie Idrac	64	F	•			(Pdt) •	2012	2018	3
Helman le Pas de Sécheval	49	M	(Pdt) •	•			2008	2017	7
Colette Lewiner	70	F		(Pdt) •			2010	2016	5
Jean Peyrelevalade	76	M			(Pdt) •		1994	2016	21
François-Henri Pinault	53	M		•	•		2005 ^b	2016	17
Rose-Marie Van Lerberghe	68	F				•	2013	2016	2
Administrateurs représentant les salariés actionnaires									
Sandra Nombret	42	F				•	2010	2016	5
Michèle Vilain	54	F	•				2010	2016	5
Administrateurs représentant les salariés									
Raphaëlle Deflesselle	43	F				•	2014	2016	1
Michel Bardou	60	F		•			2014	2016	
Administrateurs dirigeants des métiers ou d'Alstom									
François Bertière	65	M					2006	2018	9
Patrick Kron	62	M					2006	2016	9
Hervé Le Bouc	63	M					2008	2017	7
Nonce Paolini	66	M					2008	2017	4
Autres administrateurs									
SCDM (représentée par Olivier Bouygues)							1991	2016	24
Jean-Paul Chifflet	66	M			•		2013	2016	2

(a) de 1984 à 1997, soit à titre personnel, soit en tant que représentant permanent

(b) de 1998 à 2005, en tant que représentant de Financière Pinault

Compétences des administrateurs

Le tableau ci-après résume les principaux domaines d'expertise ou d'expérience des administrateurs. Leurs *curriculum vitae* détaillés figurent ci-avant (cf. section 5.1).

	Activités de construction, Transports ^a	Médias	Télécoms	Banque, Finances	International	RSE	Autres ^b
Dirigeants mandataires sociaux							
Martin Bouygues	•	•	•		•		•
Olivier Bouygues	•				•	•	•
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil (cf. rubrique 5.2.1.3.)							
Anne-Marie Idrac	•				•	•	
Helman le Pas de Sécheval				•		•	•
Colette Lewiner		•			•		•
Jean Peyrelevade				•	•		
François-Henri Pinault					•		•
Rose-Marie Van Lerberghe							•
Administrateurs représentant les salariés actionnaires							
Sandra Nombret	•				•		
Michèle Vilain	•						•
Administrateurs représentant les salariés							
Michel Bardou	•						
Raphaëlle Deflesselle			•				•
Administrateurs dirigeants des métiers ou d'Alstom							
François Bertière	•					•	
Patrick Kron	•				•		•
Hervé Le Bouc	•				•	•	•
Nonce Paolini		•	•				•
Autres administrateurs							
Jean-Paul Chifflet				•	•		

(a) Immobilier, Construction, Urbanisme, Concessions, Transports

(b) Industrie, Énergie, Distribution, Informatique, RH, Santé

Évolution de la composition du Conseil au cours de l'exercice

Au cours de l'exercice 2015, le conseil d'administration est passé de vingt membres à dix-sept membres (dont deux représentants des salariés et deux représentants des salariés actionnaires).

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
15/03/2015	Yves Gabriel		
23/04/2015	Mme Francis Bouygues Georges Chodron de Courcel		François Bertière Martin Bouygues Anne-Marie Idrac (administratrice indépendante)
12/11/2015			Olivier Bouygues (directeur général délégué)

La proportion des administrateurs indépendants s'est accrue (cf. rubrique 5.2.1.3).

Évolution de la composition des comités au cours de l'exercice

Conformément à une recommandation du code Afep-Medef, le Conseil a souhaité qu'un administrateur représentant les salariés soit nommé membre du comité des rémunérations ; il a désigné à cet effet Michel Bardou. Ce comité est ainsi passé de trois membres à quatre membres.

Comité des rémunérations

Date	Départ	Nomination
24/02/2015		Michel Bardou (représentant les salariés)

Le Conseil a également décidé de nommer Raphaëlle Deflesselle, administratrice représentant les salariés, au sein du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat. Ce comité est ainsi passé de trois à quatre membres.

Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

Date	Départ	Nomination
24/02/2015		Raphaëlle Deflesselle (représentant les salariés)

Enfin, le comité des comptes et le comité de sélection des administrateurs sont passés chacun de quatre membres à trois membres.

Comité des comptes

Date	Départ	Nomination
23/04/2015	Georges Chodron de Courcel	

Comité de sélection des administrateurs

Date	Départ	Nomination
23/04/2015	Georges Chodron de Courcel	

5.2.1.3 Les administrateurs indépendants

Appréciation de l'indépendance des administrateurs

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le conseil d'administration a procédé, au cours de sa séance du 23 février 2016, après avoir recueilli l'avis du comité de sélection des administrateurs, à un examen de la proportion en son sein des administrateurs indépendants. Il a examiné avec une attention particulière, en privilégiant le fond plutôt que la forme, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le code Afep-Medef.

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

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

Critère 1	Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes
Critère 2	Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur
Critère 3	Ne pas être, ou ne pas être lié directement ou indirectement, à un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité
Critère 4	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social
Critère 5	Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes
Critère 6	Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans
Critère 7	Ne pas détenir un pourcentage important (plus de 10 %) du capital ou des droits de vote de la société

Le Conseil a examiné respectivement la situation d'Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe au regard de chacun de ces sept critères.

CRITÈRE 1 - NE PAS ÊTRE SALARIÉ OU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ, NI SALARIÉ, OU ADMINISTRATEUR DE SA SOCIÉTÉ MÈRE OU D'UNE SOCIÉTÉ QUE CELLE-CI CONSOLIDE, ET NE PAS L'AVOIR ÉTÉ AU COURS DES CINQ ANNÉES PRÉCÉDENTES

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

Il a constaté que Colette Lewiner, membre du conseil d'administration de Bouygues, est également administratrice de Colas, société détenue à 96,6 % par Bouygues, ce qui peut créer des conflits d'intérêts lors de certaines délibérations du Conseil de Bouygues.

Conformément au *Guide d'application du code Afep-Medef* publié en décembre 2015, il est précisé que le Conseil veille à ce que, dans cette hypothèse, l'intéressée s'abstienne de participer aux délibérations et au vote du conseil d'administration de Bouygues. Plus généralement, Colette Lewiner est tenue de respecter les principes et les règles contenus dans le programme de conformité « Conflits d'intérêts », adopté par le Conseil en 2014, et dont les principales dispositions sont décrites au paragraphe 5.2.1.10 ci-après.

CRITÈRE 2 - NE PAS ÊTRE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL D'UNE SOCIÉTÉ DANS LAQUELLE LA SOCIÉTÉ DÉTIENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT UN MANDAT D'ADMINISTRATEUR OU DANS LAQUELLE UN SALARIÉ DÉSIGNÉ EN TANT QUE TEL OU UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ (ACTUEL OU L'AYANT ÉTÉ DEPUIS MOINS DE CINQ ANS) DÉTIENT UN MANDAT D'ADMINISTRATEUR

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Jean Peyrelevede, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

CRITÈRE 3 - NE PAS ÊTRE, OU NE PAS ÊTRE LIÉ DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT, À UN CLIENT, FOURNISSEUR, BANQUIER D'AFFAIRES, BANQUIER DE FINANCEMENT SIGNIFICATIF DE LA SOCIÉTÉ OU DE SON GROUPE, OU POUR LEQUEL LA SOCIÉTÉ OU SON GROUPE REPRÉSENTE UNE PART SIGNIFICATIVE DE L'ACTIVITÉ

Le Conseil s'est assuré qu'aucun des administrateurs susceptibles d'être qualifiés d'administrateurs indépendants n'était, ou n'était lié directement ou indirectement, à un client, fournisseur ou banquier significatif de Bouygues ou d'une société du groupe Bouygues. À cet effet, il a, en particulier, examiné au cas par cas, sur la base des travaux effectués par le comité de sélection, les relations d'affaires pouvant exister entre des sociétés du groupe Bouygues et les sociétés au sein desquelles certains administrateurs exerçaient à la date du 23 février 2016 des fonctions professionnelles ou des mandats sociaux.

Prenant en compte les préconisations de l'AMF, le Conseil a adopté une approche multicritères du caractère significatif d'une relation d'affaires, en privilégiant une analyse qualitative. À cet effet, il a pris en compte l'ensemble des critères suivants :

Critères qualitatifs :

- importance de la relation d'affaires pour chacune des entités concernées (éventuelle dépendance économique entre les acteurs, importance des opérations, particularités de certains marchés, intérêt direct de la personne morale concernée dans la relation d'affaires) ;
- organisation de la relation, et notamment position de l'administrateur concerné dans la société contractante (ancienneté du mandat, existence d'une fonction opérationnelle dans l'entité concernée, pouvoir décisionnel direct sur les contrats, intérêt direct de l'administrateur ou perception d'une rémunération liée aux contrats, etc.). À cet égard, le Conseil s'est notamment référé à la définition du programme de conformité « Conflits d'intérêts » qu'il a lui-même approuvé en janvier 2014, selon lequel « *il existe un conflit d'intérêts lorsque les intérêts personnels d'un collaborateur, d'un dirigeant ou d'un mandataire social d'un groupe sont en contradiction ou en concurrence avec les intérêts de l'entreprise du groupe au sein de laquelle il exerce ses activités professionnelles. La notion d'intérêts personnels doit être entendue au sens large du terme. Elle peut concerner les intérêts directs de la personne (intérêt matériel ou simplement moral) mais également ceux de ses proches (personnes de son entourage avec lesquelles elle a des liens directs ou indirects)* ». Des indications complémentaires sur la gestion des conflits d'intérêts sont données au paragraphe 5.2.1.10 ci-après.

Critères quantitatifs : le comité de sélection s'est fait présenter un état synthétique des éléments suivants :

- chiffre d'affaires réalisé, le cas échéant, par les entités du groupe Bouygues auprès des entités du groupe auquel l'administrateur est lié, en comparant ce chiffre d'affaires à celui du groupe Bouygues ;
- volume des achats réalisés, le cas échéant, par les entités du groupe Bouygues auprès des entités du groupe auquel l'administrateur est lié, en comparant ce volume au volume total des achats du groupe Bouygues.

Le comité de sélection a fait part au Conseil des résultats de son analyse.

Anne-Marie Idrac	<p>Anne-Marie Idrac est présidente du conseil de surveillance de la société concessionnaire de l'aéroport de Toulouse-Blagnac depuis 2015. Elle est administratrice de Saint-Gobain depuis 2011 et de Total depuis 2012. Elle est <i>senior advisor</i> de Suez Environnement et de Sia Partners.</p> <p>Le Conseil a constaté ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et, respectivement, des entités des groupes Saint-Gobain, Total et Suez Environnement, mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des groupes considérés. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs concernés objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et les groupes considérés. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ Anne-Marie Idrac n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les entités concernées. Elle n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires. ■ Elle ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés. ■ Les mandats ou fonctions qu'elle exerce dans les entités concernées sont relativement récents.
Colette Lewiner	<p>Colette Lewiner, outre ses mandats chez Bouygues et Colas, est administratrice de Nexans (depuis 2004), Eurotunnel (depuis 2011), Crompton Greaves Ltd (Inde) (de 2013 à mars 2016), EDF (depuis 2014) et Ingenico (depuis 2015). Elle est par ailleurs conseillère du président de CapGemini, société dans laquelle elle a effectué une grande partie de sa carrière.</p> <p>Le Conseil a considéré ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités des groupes CapGemini, Nexans et Eurotunnel, mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible part des activités respectives des groupes considérés. ■ Il existe des relations d'affaires plus importantes entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe EDF, compte tenu d'un certain nombre de projets en cours. Ainsi, Bouygues Construction a réalisé, en 2015, 2,9 % de son chiffre d'affaires auprès du groupe EDF (2,6 % en 2014). Cependant, le Conseil considère que ces relations d'affaires ne portent pas atteinte à l'indépendance de Colette Lewiner, compte tenu des éléments ci-après. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs concernés par les relations d'affaires entre le groupe Bouygues et les groupes considérés. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Pour l'essentiel, ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ L'intéressée n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les entités concernées. Elle n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires. ■ Elle ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés.
Helman le Pas de Sécheval	<p>Helman le Pas de Sécheval est secrétaire général de Veolia depuis 2012. Il est membre du Collège de l'AMF depuis 2015.</p> <p>Le Conseil a considéré ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe Veolia, mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des groupes considérés. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et le groupe Veolia. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ Helman le Pas de Sécheval n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les entités concernées. Il n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires. ■ Il ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés, ■ Les fonctions qu'il exerce chez Veolia sont relativement récentes.
Jean Peyrelevade	<p>Jean Peyrelevade est depuis 2015 président du conseil d'administration de la banque Degroof Petercam France. Il est par ailleurs membre du conseil de surveillance de KLM (Pays-Bas) depuis 2007, administrateur de Bonnard & Gardel Holding SA (Suisse) depuis 2008, et membre du conseil de surveillance de Hime (groupe Saur) depuis 2013.</p> <p>Le Conseil a considéré ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe Saur, mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible part des activités respectives des deux groupes. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs objet des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et le groupe Saur. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ Jean Peyrelevade n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les entités concernées. Il n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires. ■ Il ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés.

François-Henri Pinault	<p>François-Henri Pinault est président-directeur général de Kering, gérant et associé de Financière Pinault, président du conseil d'administration d'Artémis, et exerce des mandats dans différentes sociétés du groupe Kering.</p> <p>Le Conseil a considéré ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe Kering, mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible part des activités respectives des deux groupes. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et le groupe Kering. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ L'intéressé ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés.
Rose-Marie Van Lerberghe	<p>Rose-Marie Van Lerberghe est présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur (depuis 2013) et de l'Orchestre des Champs-Élysées (depuis 2015). Elle est également administratrice de la Fondation Hôpital Saint-Joseph (depuis 2011), de Klépierre (depuis 2012) et de CNP Assurances (depuis 2013).</p> <p>Le Conseil a considéré ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et des entités du groupe Klépierre, mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible part des activités respectives des deux groupes. ■ Il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et le groupe Klépierre. ■ Ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique. ■ Ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales. ■ Le conseil d'administration de Bouygues SA n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires. ■ L'intéressée n'exerce aucune fonction opérationnelle dans le groupe Klépierre. Elle n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires. ■ Elle ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés. ■ Les mandats ou fonctions qu'elle exerce dans les entités concernées sont relativement récents.

Compte tenu de ces éléments, le Conseil a considéré que les relations d'affaires énumérées ci-avant ne présentent pas, au regard des critères quantitatifs et qualitatifs susvisés, un caractère significatif de nature à susciter des conflits d'intérêts ou à remettre en cause l'indépendance d'Anne-Marie Idrac, Colette Lewiner, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe. Il est rappelé qu'en tout état de cause, si une opération avec l'une des entités concernées devait être examinée par le Conseil, l'administrateur concerné s'abstiendrait de participer au débat et au vote, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil et du programme de conformité « Conflits d'intérêts » adopté en 2014 et dont les dispositions sont résumées au paragraphe 5.2.1.10 ci-après.

CRITÈRE 4 - NE PAS AVOIR DE LIEN FAMILIAL PROCHE AVEC UN MANDATAIRE SOCIAL

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Colette Lewiner, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

CRITÈRE 5 - NE PAS AVOIR ÉTÉ AUDITEUR DE L'ENTREPRISE AU COURS DES CINQ ANNÉES PRÉCÉDENTES

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Colette Lewiner, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

CRITÈRE 6 - NE PAS ÊTRE ADMINISTRATEUR DE L'ENTREPRISE DEPUIS PLUS DE DOUZE ANS

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Colette Lewiner, Helman le Pas de Sécheval et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

Il a constaté que Jean Peyrelevade et François-Henri Pinault sont administrateurs de la société depuis plus de douze ans. La personnalité et la carrière de ces deux administrateurs ont fait l'objet d'un examen

attentif. Le Conseil a constaté que Jean Peyrelevade et François-Henri Pinault ont toujours fait preuve de la plus grande indépendance dans les différentes fonctions qu'ils ont exercées. S'il exerce une activité dans une banque d'affaires, Jean Peyrelevade n'exerce aucune fonction pouvant le mettre en conflit d'intérêts avec Bouygues. Quant à la position personnelle de François-Henri Pinault, qui dirige un groupe industriel de rang mondial, elle est un solide gage d'indépendance.

En réponse à une remarque du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, Martin Bouygues a souligné que le conseil d'administration était attentif au risque qu'une présence trop prolongée émousse le sens critique des administrateurs ; il a rappelé que, s'agissant d'un groupe complexe et diversifié, les administrateurs avaient besoin d'un temps long pour acquérir une connaissance approfondie de tous les métiers et maîtriser les enjeux stratégiques de leurs différents marchés ; il a souligné que le code Afep-Medef invite les conseils d'administration à ne pas appliquer les critères de l'indépendance de façon abstraite ; il a fait observer que, plus que tout autre critère, ce sont la force des personnalités, l'expérience, la compétence et le sens des responsabilités qui garantissent, aux yeux du Conseil, l'indépendance des points de vue dont il a besoin.

Toutefois, conscient de l'importance que le Haut Comité de gouvernement d'entreprise attache, tout comme l'AMF, au critère de l'ancienneté, et conformément à ses engagements, le Conseil a décidé, lors de sa réunion du 23 février 2016, de ne pas proposer à l'assemblée générale du 23 février 2016 le renouvellement des mandats de Jean Peyrelevade et de François-Henri Pinault, qui expirent à l'issue de ladite assemblée générale.

CRITÈRE 7 - NE PAS DÉTENIR UN POURCENTAGE IMPORTANT (PLUS DE 10 %) DU CAPITAL OU DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ

Le Conseil a constaté qu'Anne-Marie Idrac, Colette Lewiner, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe remplissent ce critère.

Tableau de synthèse

Le tableau ci-après présente la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance tels qu'ils sont rappelés ci-avant, et la qualification retenue par le Conseil.

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Qualification retenue par le Conseil
Martin Bouygues		•			•			Non indépendant
Olivier Bouygues		•			•			Non indépendant
Michel Bardou		•	•	•	•	•	•	(Représentant des salariés)
François Bertière			•	•	•	•	•	Non indépendant
Jean-Paul Chifflet	•	•	•	•	•	•	•	Non indépendant
Raphaëlle Deflesselle		•	•	•	•	•	•	(Représentante des salariés)
Anne-Marie Idrac	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Patrick Kron				•	•	•	•	Non indépendant
Hervé Le Bouc			•	•	•	•	•	Non indépendant
Helman le Pas de Sécheval	•	•	•	•	•	•	•	Indépendant
Colette Lewiner		•	•	•	•	•	•	Indépendante
Sandra Nombret		•	•	•	•	•		(Représentante des salariés actionnaires)
Nonce Paolini			•	•	•	•	•	Non indépendant
Jean Peyrelevade	•	•	•	•	•		•	Indépendant
François-Henri Pinault	•	•	•	•	•		•	Indépendant
Rose-Marie Van Lerberghe	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Michèle Vilain		•	•	•	•	•		(Représentante des salariés actionnaires)

Proportion d'administrateurs indépendants

Le règlement intérieur du conseil d'administration de Bouygues précise qu'un tiers au moins des administrateurs doivent être des personnes indépendantes au sens du code Afep-Medef.

Au 23 février 2016, les administrateurs indépendants (hors administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires, conformément à l'article 9.2 du code Afep-Medef) sont au nombre de six sur treize, soit une proportion de 46 %. Cette proportion était de 37,5 % au 31 décembre 2014.

Selon l'article 9.2 alinéa 2 du code Afep-Medef, la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés, ainsi que les administrateurs représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.

En réponse à une remarque du Haut Comité de gouvernement d'entreprise sur ce point, Martin Bouygues a attiré son attention sur le fait que la société n'est pas « contrôlée » au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, mais que son capital n'est pas non plus « dispersé ». SCDM et les fonds communs de placement de l'épargne salariale, investisseurs de long terme, détiennent au total, au 31 décembre 2015, 41,84 % du capital et 56,56 % des droits de vote. Le conseil d'administration a donc estimé que la proportion d'un tiers d'administrateurs indépendants était adaptée à la structure du capital de Bouygues et suffisante pour prévenir d'éventuels conflits d'intérêts, et assurer une bonne gouvernance de la société. Le Conseil a, par ailleurs, porté une particulière attention à la qualité des administrateurs indépendants proposés au vote de l'assemblée générale.

À l'avenir, le Conseil continuera, au fur et à mesure de l'arrivée à échéance des mandats en cours, à faire évoluer sa composition afin de renforcer la proportion des administrateurs indépendants.

5.2.1.4 Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil et des comités

Au 31 décembre 2015, sans prendre en compte les administrateurs représentant les salariés, comme le précisent l'article L. 225-27-1 I du Code de commerce et l'article 6.4 du code Afep-Medef, mais en prenant en compte les représentants des salariés actionnaires, le Conseil comprend cinq femmes sur quinze administrateurs, soit une proportion de 33 %.

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le Conseil veille à renforcer cette proportion afin de comporter au moins 40 % de femmes dès l'assemblée générale ordinaire de 2016.

À l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 21 avril 2016, si l'assemblée adopte les propositions de nomination et de renouvellement d'administrateurs qui lui sont présentées, la proportion des femmes au sein du Conseil atteindra 42,86 % (6/14), étant précisé que, conformément aux dispositions du Code de commerce et du code Afep-Medef, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour cette appréciation.

Le Conseil veille également à assurer l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein des comités. Au 31 décembre 2015, sur un total de quatorze postes au sein des comités, sept sont occupés par des femmes, soit une proportion de 50 %.

5.2.1.5 Organes de direction

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

En avril 2002, le conseil d'administration avait décidé de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général. Il a constamment renouvelé cette option depuis lors, en dernier lieu en avril 2015.

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

Martin Bouygues exerce ainsi les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Olivier Bouygues est titulaire d'un mandat de directeur général délégué. Il dispose des mêmes pouvoirs que le directeur général. À l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2015, le conseil d'administration a renouvelé les mandats de président et de directeur général de Martin Bouygues pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017. Il a également décidé de reconduire le mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues.

Conformément à l'article 17.2 des statuts, Olivier Bouygues ayant atteint le 14 septembre 2015 l'âge de 65 ans, le conseil d'administration du 12 novembre 2015 a renouvelé son mandat de directeur général délégué pour une durée d'un an, soit jusqu'au 12 novembre 2016. Ce mandat pourra ensuite être renouvelé annuellement jusqu'à ce que l'intéressé ait atteint l'âge de soixante-dix ans, auquel il sera réputé démissionnaire d'office.

Il n'existe pas d'administrateur référent, ni de vice-président.

5.2.1.6 Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général – Pouvoirs du conseil d'administration

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

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

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

En outre, différentes pratiques contribuent depuis plusieurs années à assurer une bonne gouvernance de la société et à limiter les pouvoirs du président-directeur général. On peut relever en particulier, les bonnes pratiques suivantes :

- existence (depuis 2002) d'un règlement intérieur précisant les règles de fonctionnement du conseil d'administration et les règles de déontologie applicables aux administrateurs ;
- existence de comités spécialisés chargés de préparer les travaux du Conseil dans les domaines suivants : fixation des rémunérations des dirigeants (depuis 1995) ; comptabilité et audit (depuis 1996) ; sélection des administrateurs (depuis 1997) ; éthique, mécénat (depuis 2001) et RSE (depuis 2014) ;
- présence, au sein du Conseil et de tous les comités, d'une proportion significative d'administrateurs indépendants (cf. rubrique 5.2.1.3) ;
- présence, au sein du Conseil (depuis 1995) et (depuis 2013) au sein de deux comités (comptes ; éthique, RSE et mécénat) d'administrateurs représentant les salariés actionnaires ;
- présence, au sein du Conseil (depuis 2014) et (depuis 2015) au sein de deux comités (rémunérations ; éthique, RSE et mécénat) d'administrateurs représentant les salariés ;
- tenue (depuis 2014) de réunions annuelles entre les administrateurs non exécutifs, hors la présence d'administrateurs exécutifs ou internes, afin, notamment, de réfléchir à l'avenir du management et de procéder à l'évaluation des performances des dirigeants mandataires sociaux ;
- existence (depuis 2006) d'un code d'éthique et (depuis 2010) d'une charte de déontologie des administrateurs ;
- existence (depuis 2014), à l'initiative du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, de quatre programmes de conformité, dont un relatif aux conflits d'intérêts et un autre à l'information financière et aux opérations boursières.

5.2.1.7 Règlement intérieur

Le conseil d'administration a adopté en septembre 2002 un règlement intérieur destiné à préciser les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux. Ce règlement, qui fait l'objet d'une revue régulière, a été modifié à de nombreuses reprises afin notamment de se conformer aux évolutions législatives et réglementaires et de prendre en compte les recommandations de l'AMF, les évolutions du code Afep-Medef et les principes de contrôle interne de Bouygues. Les principales règles contenues dans le règlement intérieur sont résumées dans le présent rapport. Le texte intégral du règlement intérieur peut être téléchargé sur le site www.bouygues.com, rubrique « Le Groupe », onglet Gouvernance/conseil d'administration.

5.2.1.8 Fonctionnement du conseil d'administration

Convocations, quorum et majorité

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

Le règlement intérieur précise que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunications satisfaisant à des caractéristiques techniques permettant l'identification des administrateurs et garantissant une participation effective à la réunion. Conformément à la loi, cette disposition n'est pas applicable pour les décisions relatives à l'établissement des comptes individuels annuels et consolidés, et du rapport de gestion.

Réunions du conseil d'administration

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

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

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

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

Information du conseil d'administration

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

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

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

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

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

Les comités chargés par le conseil d'administration d'étudier des questions spécifiques contribuent par leurs travaux et rapports à la bonne information du Conseil et à la préparation de ses décisions (cf. rubrique 5.2.1.9).

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

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le souhaite, d'une formation complémentaire sur l'entreprise, ses métiers et ses secteurs d'activité. Conformément à la loi, les deux administrateurs représentant les salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat, d'une durée d'au moins vingt heures par an.

Travaux du conseil d'administration en 2015

Au cours de l'exercice 2015, le conseil d'administration s'est réuni à neuf reprises. Le taux de présence des administrateurs a été de 94 %.

Le 20 janvier 2015, le Conseil a examiné les stratégies et les plans d'affaires à trois ans du Groupe et de chacun des métiers. Il a examiné la cartographie des risques majeurs du Groupe. Il a entendu le rapport du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat. Il a examiné les conventions réglementées.

À cette même date, les administrateurs non exécutifs se sont réunis, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, en vue notamment de procéder à l'évaluation des dirigeants mandataires sociaux et de réfléchir à l'avenir du management.

Le 24 février 2015, le Conseil a examiné l'activité de l'exercice 2014, ainsi que les perspectives et objectifs du Groupe et des métiers pour 2015. Il a examiné l'activité et les résultats du troisième trimestre 2014/2015 d'Alstom. Il s'est renseigné sur la situation des métiers du Groupe par rapport à leurs principaux concurrents. Après avoir pris connaissance

des comptes consolidés et des comptes individuels de l'exercice 2014 et avoir entendu le rapport du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes, il a arrêté les comptes individuels, les documents comptables et prévisionnels, les comptes consolidés, le projet d'affectation du résultat, le rapport de gestion. Après avoir entendu le rapport du comité des rémunérations sur les rémunérations variables des deux mandataires sociaux et des quatre dirigeants des métiers, les rémunérations et les attributions d'options de l'exercice 2014, il a adopté la partie du rapport de gestion consacrée aux rémunérations des mandataires sociaux et le rapport spécial sur les options de souscription d'actions. Il a arrêté le descriptif du programme de rachat d'actions figurant dans le rapport de gestion. Il a approuvé le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

Après avoir entendu le rapport du comité de sélection des administrateurs, le Conseil a examiné sa composition au regard de l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil ; il a décidé de soumettre à l'assemblée générale du 23 avril 2015 la nomination de Madame Clara Gaymard et le renouvellement des mandats de Martin Bouygues, François Bertièrre et d'Anne-Marie Idrac en qualité d'administrateurs. Il a examiné la composition des comités.

Après avoir pris connaissance du rapport du comité des rémunérations, le Conseil a fixé les rémunérations variables des dirigeants pour l'exercice 2014 et il a arrêté les règles applicables pour la détermination des rémunérations des dirigeants pour l'exercice 2015.

Il a décidé de convoquer l'assemblée générale mixte pour le 23 avril 2015. Il a arrêté l'ordre du jour et le texte des résolutions à soumettre à l'assemblée générale mixte, ainsi que son rapport sur ces résolutions.

Au cours de cette même séance, le Conseil a renouvelé, pour une durée d'un an, les différentes délégations données à Martin Bouygues et à Olivier Bouygues pour décider des émissions obligataires, décider de racheter ou d'échanger des obligations Bouygues existantes et pour conserver, annuler ou revendre des obligations rachetées. Il a arrêté la liste des sociétés entrant dans le périmètre de l'intégration fiscale. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 16 mars 2015, il a modifié l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015 afin de reporter le projet de nomination de Madame Clara Gaymard en qualité d'administratrice.

Le 23 avril 2015, le conseil d'administration s'est réuni avant l'assemblée générale pour arrêter le texte des réponses à apporter à une question écrite posée par un actionnaire.

Le 23 avril 2015, le conseil d'administration s'est réuni après l'assemblée générale pour choisir les modalités d'exercice de la direction générale, reconduire le mandat de président-directeur général de Martin Bouygues et le mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues. Il a décidé un nouveau plan d'options de souscription d'actions au bénéfice des dirigeants et des collaborateurs du Groupe et il a arrêté la liste des bénéficiaires ; il a délégué au président-directeur général le pouvoir de fixer le prix de souscription des options conformément à la loi.

Le 12 mai 2015, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 31 mars 2015. Il a pris connaissance des résultats annuels de l'exercice 2014/15 et des perspectives du groupe Alstom. Il a pris connaissance d'éléments de comparaison entre le Groupe et ses concurrents. Il s'est informé des plans d'action et des perspectives et objectifs des métiers et du Groupe. Après avoir entendu le rapport du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes, il a arrêté les comptes du premier trimestre. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 23 juin 2015, le Conseil a examiné la situation et les perspectives de Bouygues Telecom ; il a examiné une offre du groupe Altice visant à l'acquisition de Bouygues Telecom. Il a décidé de rejeter cette offre.

Le 28 août 2015, le Conseil a examiné les chiffres clés et l'activité commerciale au 30 juin 2015, les éléments de comparaison entre le Groupe et ses concurrents, ainsi que les perspectives et objectifs pour l'année 2015. Après avoir entendu l'avis du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes, il a arrêté les comptes semestriels et approuvé le rapport financier semestriel. Il a renouvelé le pouvoir donné au président-directeur général de donner des cautions, avals et garanties. Il a arrêté le texte du communiqué de presse.

Le 12 novembre 2015, le Conseil a examiné l'activité et les comptes au 30 septembre 2015, ainsi que les objectifs de chiffre d'affaires pour l'exercice 2015. Il a renouvelé le mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues. Il a pris connaissance des conditions de l'augmentation de capital réservée aux salariés et arrêté le texte de son rapport complémentaire. Il a procédé à l'évaluation du Conseil et délibéré sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale des hommes et des femmes. Il a approuvé des conventions réglementées et passé en revue les conventions réglementées dont l'effet se poursuit dans le temps. Il a arrêté les termes du communiqué de presse.

5.2.1.9 Comités du conseil d'administration

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

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

Le Conseil fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité. Il désigne leurs membres parmi les administrateurs.

Comité des comptes

Le comité des comptes de Bouygues a été mis en place dès 1996.

COMPOSITION

Au 31 décembre 2015, le comité des comptes est composé d'Helman le Pas de Sécheval (président), Anne-Marie Idrac et Michèle Vilain, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants^a.

Deux des membres du comité des comptes disposent de compétences et d'expériences particulièrement étendues en matière financière : Helman le Pas de Sécheval a été notamment chef du service des opérations et de l'information financières de la Commission des opérations de Bourse (COB, devenue l'AMF), directeur financier groupe de Groupama, directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique. Il siège depuis février 2015 au collège de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Anne-Marie Idrac a été notamment directrice générale de l'Établissement public d'aménagement de Cergy-Pontoise et présidente-directrice générale de la RATP, puis de la SNCF.

(a) Pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein des comités, les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte (art. 15 du code Afep-Medef).

MISSIONS

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

- du processus d'élaboration de l'information financière. À cette fin :
 - il examine, au minimum deux jours avant leur présentation au Conseil, les comptes individuels et les comptes consolidés,
 - il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes,
 - il examine les procédures de contrôle interne relatives à l'établissement des états financiers, avec l'assistance des services internes et des conseils compétents,
 - il examine les changements ayant un impact significatif sur les comptes,
 - il examine les principales options de clôture, estimations et jugements, ainsi que les principales variations du périmètre de consolidation ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. À cette fin notamment :
 - il examine une fois par an les risques majeurs de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser,
 - il examine une fois par an les principaux risques liés aux systèmes d'information,
 - il examine une fois par an la synthèse du contrôle interne de la société,
 - il examine au moins une fois par an les principaux risques comptables et financiers de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser,
 - il se fait présenter au moins une fois par an, par le responsable de l'audit interne, l'organisation de son service, le plan d'audit et une synthèse de ses rapports et du suivi de ses recommandations ;
- du contrôle légal des comptes individuels et consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes. À cette fin :
 - il examine le détail des honoraires versés par la société et son groupe au réseau des commissaires aux comptes et il vérifie que la part de ces honoraires dans le chiffre d'affaires du cabinet de chaque commissaire aux comptes n'est pas de nature à porter atteinte à l'indépendance de ce dernier,
 - il pilote la procédure de sélection et de renouvellement des commissaires aux comptes ; il émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale.

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

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

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

FONCTIONNEMENT

Les membres du comité des comptes bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

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

Pour assurer ses missions, le comité a accès à tout document comptable et financier qu'il juge utile et doit entendre, hors la présence des mandataires sociaux, les commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne.

Comme le prévoit le code Afep-Medef, le comité a en outre la faculté de recourir à des experts extérieurs.

Les commissaires aux comptes présentent au comité une synthèse de leurs travaux et des options comptables retenues dans le cadre des arrêtés comptables.

Le comité rencontre les commissaires aux comptes, en dehors de la présence des représentants de la société, au moins une fois par an, afin de s'assurer qu'ils ont eu accès à toutes les informations et qu'ils disposent de tous les moyens nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.

Lors de l'examen des comptes, les commissaires aux comptes remettent au comité une note soulignant les aspects essentiels du périmètre de consolidation, des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées lors de leurs travaux, et des options comptables retenues. Le directeur financier remet également au comité une note décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.

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

Les délibérations du comité des comptes et les informations qui lui sont communiquées sont particulièrement confidentielles et ne doivent faire l'objet d'aucune communication à l'extérieur du conseil d'administration, étant précisé toutefois que cette règle ne fait pas obstacle aux obligations d'information financière auxquelles sont soumises les sociétés cotées.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration sous la forme de rapports précisant les actions qu'il a entreprises, ses conclusions et ses recommandations éventuelles. Il informe le Conseil sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses missions.

TRAVAUX DU COMITÉ DES COMPTES EN 2015

Le comité des comptes s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2015. Le taux de présence de ses membres a été de 95 %.

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

- normes et règles comptables appliquées par le Groupe ;
- suivi du contrôle légal des comptes par les commissaires aux comptes ;
- suivi des honoraires des commissaires aux comptes ;
- proposition de renouvellement du mandat de commissaire aux comptes de Mazars ;
- situation de trésorerie du Groupe ;
- dispositif de contrôle interne de chaque métier ;
- cartographie des risques majeurs du Groupe ;
- politique d'assurance ;
- résultats de la campagne d'auto-évaluation menée dans le cadre du contrôle interne ; adaptations apportées au référentiel de contrôle interne ;
- examen des mesures relatives à la prévention des risques psychosociaux et aux opérations de croissance externe ;
- reporting sur les fraudes ;
- plan d'audit, synthèse de l'audit ;
- tableau des provisions ;
- impact sur le bilan de la cession de la participation du Groupe dans Eurosport France ;
- impact de la nouvelle norme IFRIC 21 ;
- impact des nouveaux prélèvements opérés par les autorités publiques françaises ;
- tests de valeur sur les participations de Bouygues dans le capital d'Alstom, TF1, Bouygues Telecom et Colas ;
- cession par Bouygues de sa participation dans Eranove ;
- rectification fiscale sur une opération d'épargne salariale ;
- conséquences de la réforme européenne de l'audit externe ; proposition de renouvellement de la mission d'Ernst & Young Audit ;
- Bouygues Construction : suivi de grands chantiers (Flamanville, Pan American Games au Canada, Gautrain, projet Balard, tribunal de grande instance de Paris, Cité de la musique départementale à Boulogne-Billancourt, Sports Hub à Singapour, tunnel de Hong Kong, pont Zuhai - Macao, Tchernobyl) ; cession de la participation détenue dans la société concessionnaire de l'autoroute A28 ;
- Bouygues Immobilier : valeur du stock foncier en Espagne ; arbitrages en Espagne ; contrat pour le futur siège de SMABTP ; ajustement de la méthode de provisionnement des garanties octroyées ;
- Colas : réorganisation des filiales en France ; société de la raffinerie de Dunkerque (SRD) ; centrale électrique en Slovaquie ; litige fiscal au Canada ;
- TF1 : situation de LCI ; coûts de la Coupe du Monde de la Fifa, Brésil 2014™ ; taxe SMS ; régie de la chaîne 23 ; cession d'une partie des droits de la Coupe du monde de rugby au groupe Canal+ ; situation du journal gratuit *Metronews* ; cession du solde de la participation détenue dans Eurosport ;
- Bouygues Telecom : impacts de différents litiges ; impact de l'accord de mutualisation avec SFR ; impacts du plan de départs volontaires ; amortissement d'actifs résultant du contrat de mutualisation avec SFR.

Dans le cadre de ses missions, le comité des comptes a entendu le directeur financier du Groupe (notamment sur les risques et engagements hors bilan significatifs de l'entreprise), le directeur de la comptabilité et de l'audit, le responsable de l'audit, ainsi que les commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants.

Comité des rémunérations

COMPOSITION

Au 31 décembre 2015, le comité est composé de Colette Lewiner (présidente), Michel Bardou, Helman le Pas de Sécheval et François-Henri Pinault. La proportion des administrateurs indépendants est de 100 %^a. Michel Bardou, représentant des salariés, a été nommé membre du comité le 24 février 2015.

MISSIONS

Mis en place dès 1995, le comité des rémunérations a pour missions, en se conformant aux dispositions du code Afep-Medef :

- de proposer au conseil d'administration la rémunération à allouer aux dirigeants mandataires sociaux, ainsi que les avantages de toute nature mis à leur disposition ;
- de proposer à cet effet et de contrôler chaque année les règles de fixation de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en veillant à la cohérence avec l'évaluation de leurs performances et la stratégie à moyen terme de la société ;
- de proposer une politique générale d'attribution des options, prévoyant notamment la suppression de toute décote en cas d'attribution d'options aux dirigeants du Groupe, en particulier les dirigeants mandataires sociaux de la société, les attributions devant être proportionnées aux mérites des dirigeants et équilibrées dans leur répartition entre les bénéficiaires ;
- d'examiner le ou les plans de souscription ou d'achat d'actions en faveur des mandataires sociaux et des collaborateurs, et de transmettre une proposition au conseil d'administration portant notamment sur le choix entre options d'achat ou de souscription ;
- d'émettre des propositions sur les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants du Groupe ;
- en cas d'attribution d'options ou d'actions de performance au président, au directeur général ou au directeur général délégué, d'émettre des propositions sur le nombre d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance que l'intéressé sera tenu de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions ;
- de proposer des conditions de performance auxquelles seront soumis l'attribution et l'exercice des options ou l'attribution d'actions de performance au président-directeur général et/ou au directeur général délégué ;
- de soumettre chaque année au Conseil le projet des rapports sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux et sur les options ou actions de performance.

(a) Pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein des comités, les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte (art. 15 du code Afep-Medef).

FONCTIONNEMENT

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

Le comité rend ses avis à la majorité simple de ses membres. En cas de partage égal des voix, le président dispose d'une voix prépondérante au moment des votes.

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

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

TRAVAUX DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS EN 2015

Le comité des rémunérations s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2015. Le taux de présence a été de 87,50 %.

En février 2015, le comité des rémunérations a examiné le calcul de la rémunération variable des dirigeants des métiers. Il a proposé de compléter les critères pour la détermination de la partie variable de la rémunération au titre de l'exercice 2015 et des exercices suivants en ajoutant un nouveau critère quantitatif, celui de la marge opérationnelle courante, et un nouveau critère qualitatif relatif au « développement de la RSE » (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Il a proposé de conserver, pour les deux dirigeants mandataires sociaux, les règles de détermination de la partie variable pour la rémunération au titre de l'exercice 2015. Il s'est informé de la politique salariale du Groupe. Il a examiné les conditions de la retraite complémentaire des dirigeants. Il a examiné les avantages et les inconvénients de nouvelles formules d'intéressement. Il a proposé de conserver à ce stade le système de stock-options en ramenant la période d'acquisition à deux ans et en portant la fin de la période d'exercice à dix ans. Il a examiné les incidences du projet de loi Macron sur les régimes de retraite additionnelle. Il a recommandé de mettre en place un nouveau plan d'options à la suite de l'assemblée générale du 23 avril 2015. Il a également examiné et proposé au Conseil les rapports sur les rémunérations des mandataires sociaux, ainsi que sur les attributions et levées de stock-options au cours de l'exercice 2014.

Comité de sélection des administrateurs

COMPOSITION

Au 31 décembre 2015, le comité de sélection des administrateurs est composé de Jean Peyrelevade (président), Jean-Paul Chifflet et François-Henri Pinault. Deux de ses membres, soit les deux tiers, sont qualifiés d'indépendants par le conseil d'administration.

MISSIONS

Créé en 1997, le comité de sélection des administrateurs a pour missions, en se conformant aux recommandations du code Afep-Medef :

- d'examiner périodiquement les questions relatives à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du conseil d'administration, en vue de faire des propositions à ce dernier ;

- d'examiner à cet effet :

- les candidatures éventuelles à un mandat d'administrateur ou de censeur, en veillant à ce que figurent au sein du conseil d'administration au moins un tiers d'administrateurs indépendants,
- les projets de création de comités du Conseil et de proposer la liste de leurs attributions et de leurs membres ;
- de donner un avis sur les propositions de nomination, de renouvellement ou de révocation du mandat d'un administrateur ou d'un dirigeant mandataire social présentées au conseil d'administration ;
- de réfléchir aux solutions de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible.

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

FONCTIONNEMENT

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

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

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

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

TRAVAUX DU COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS EN 2015

Le comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2015. Le taux de présence a été de 75 %.

Après avoir examiné la composition du Conseil et vérifié l'équilibre de la représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil, il a émis un avis positif sur le renouvellement des mandats d'administrateur de Martin Bouygues, François Bertièrre et Anne-Marie Idrac. Il a rendu un avis positif sur la qualification d'administrateurs indépendants d'Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, de Colette Lewiner, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et Rose-Marie Van Lerberghe. Il a examiné la section relative au gouvernement d'entreprise du projet de rapport du président présenté à l'assemblée générale du 23 avril 2015.

Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat

COMPOSITION

Au 31 décembre 2015, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat est composé d'Anne-Marie Idrac (présidente), de Raphaëlle Deflesselle, Sandra Nombret et Rose-Marie Van Lerberghe. Anne-Marie Idrac et Rose-Marie Van Lerberghe sont des administratrices indépendantes. Raphaëlle Deflesselle, représentante des salariés, a été nommée membre du comité le 24 février 2015. La proportion des administrateurs indépendants est de 100 %^a.

(a) Pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein des comités, les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte (art. 15 du code Afep-Medef).

MISSIONS

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

- dans le domaine de l'éthique :
 - de contribuer à la définition des règles de conduite ou principes d'actions qui doivent inspirer le comportement des dirigeants et des collaborateurs,
 - de proposer ou donner un avis sur des actions visant à promouvoir un comportement professionnel exemplaire dans ce domaine,
 - de veiller au respect des valeurs ou règles de conduite ainsi définies ;
- dans le domaine de la RSE (depuis 2014) :
 - d'examiner au moins une fois par an les problématiques du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale,
 - de transmettre au Conseil un avis sur le rapport prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière de RSE ;
- dans le domaine du mécénat :
 - de définir les règles ou recommandations que doit suivre Bouygues,
 - de donner son avis au président du conseil d'administration sur les actions de mécénat proposées par Bouygues, lorsque celles-ci représentent un engagement financier significatif,
 - de vérifier la mise en œuvre de ses recommandations et la conduite de ces actions.

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

FONCTIONNEMENT

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

TRAVAUX DU COMITÉ DE L'ÉTHIQUE, DE LA RSE ET DU MÉCÉNAT EN 2015

Le comité s'est réuni à cinq reprises en 2015. Le taux de présence des membres a été de 100 %.

Dans le domaine du mécénat, après examen des nombreux dossiers proposés à Bouygues, le comité a donné un avis favorable au lancement ou à la poursuite d'une quarantaine d'actions de mécénat dans le domaine des activités humanitaires, médicales, sociales et culturelles. Les principales activités de mécénat sont présentées dans le chapitre 3 du présent document de référence. Au total, c'est une cinquantaine de millions d'euros de dons qui sont versés par les différentes entités du Groupe, dont environ chaque année 30 à 35 millions d'euros d'espaces publicitaires gratuits consentis par TF1 à des associations.

Dans le domaine de l'éthique, le comité s'est informé du suivi des affaires judiciaires en cours. Il s'est informé des dispositifs mis en place pour prévenir et détecter les pratiques anticoncurrentielles ou contraires à

la pratique des affaires. Il a suivi le déploiement au sein des métiers des quatre programmes de conformité mis en place en 2014 en vue de formaliser et développer la prévention des pratiques non conformes dans les domaines suivants : concurrence, corruption (cf. chapitre 3, rubrique 3.4.4.1), information financières et opérations boursières, conflits d'intérêts (cf. section 5.3 ci-après). Il s'est assuré des progrès réalisés.

Dans le domaine de la RSE, qui fait partie de ses missions depuis 2014, le comité s'est fait présenter les stratégies et actions menées dans le Groupe.

5.2.1.10 Déontologie

Les administrateurs de Bouygues sont soumis à toutes les règles de déontologie fixées par les articles 19 et 20 du code Afep-Medef et par la charte de déontologie qui figure en annexe au règlement intérieur du conseil d'administration. Il est rappelé que ces documents sont disponibles sur le site internet de Bouygues.

La charte précitée comprend des prescriptions détaillées relatives notamment au devoir d'information de l'administrateur, à son devoir d'assiduité, à la limitation du cumul des mandats, à la prévention des conflits d'intérêts, à la participation de l'administrateur au capital de la société, à la protection de la confidentialité, ainsi qu'un dispositif détaillé de prévention du délit d'initié.

Les programmes de conformité approuvés en janvier 2014 par le Conseil ont précisé les règles de prévention en ce qui concerne notamment la déontologie en matière boursière et la prévention des conflits d'intérêts.

Règles relatives à l'assiduité et au cumul des mandats

La charte de déontologie rappelle que chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. L'administrateur doit participer régulièrement aux réunions du conseil d'administration et des comités auxquels il appartient. Les jetons de présence comportent une partie variable de 70 % liée à l'assiduité (cf. rubrique 5.4.1.3).

Les administrateurs sont en outre tenus de se conformer non seulement aux règles du Code de commerce régissant le cumul des mandats sociaux dans les sociétés anonymes, mais aussi aux recommandations du code Afep-Medef selon lesquelles :

- un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères ; il doit en outre recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat dans une société cotée ;
- un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. Cette recommandation s'applique lors de la nomination ou du prochain renouvellement du mandat de l'administrateur ;
- l'administrateur doit tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

À la connaissance du conseil d'administration, toutes ces règles sont respectées par l'ensemble des administrateurs^a.

(a) Colette Lewiner a démissionné en janvier 2016 de son mandat d'administrateur de Crompton Greaves. Cette démission prend effet en mars 2016.

En 2015, le taux d'assiduité individuelle des administrateurs aux séances du conseil d'administration et des comités a été le suivant :

	Conseil d'administration (9 réunions)	Comité des comptes (5 réunions)	Comité des rémunérations (2 réunions)	Comité de sélection des administrateurs (1 réunion)	Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat (5 réunions)
Martin Bouygues	100 %				
Olivier Bouygues	88,9 %				
Michel Bardou ^a	100 %		100 %		
François Bertière	100 %				
Jean-Paul Chifflet	88,9 %			100 %	
Raphaëlle Deflesselle ^b	100 %				100 %
Anne-Marie Idrac	88,9 %	80 %			100 %
Patrick Kron	100 %				
Hervé Le Bouc	88,9 %				
Helman le Pas de Sécheval	100 %	100 %	100 %		
Colette Lewiner	100 %		100 %		
Sandra Nombret	100 %				100 %
Nonce Paolini	100 %				
Jean Peyrelevalde	100 %			100 %	
François-Henri Pinault	66,7 %		50 %	0 %	
Rose-Marie Van Lerberghe	100 %				100 %
Michèle Vilain	100 %	100 %			

(a) Michel Bardou a été nommé au comité des rémunérations le 24 février 2015.

(b) Raphaëlle Deflesselle a été nommée au comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat le 24 février 2015.

Règles relatives à la prévention des conflits d'intérêts

La charte de déontologie prévoit des dispositions précises sur la prévention des conflits d'intérêts. Un programme de conformité relatif aux conflits d'intérêts a en outre été adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 21 janvier 2014. Il a pour objet de traiter des situations dans lesquelles un collaborateur ou un dirigeant du groupe Bouygues est confronté à un conflit d'intérêts en lien avec son activité professionnelle ou son mandat social.

Les dispositions du programme de conformité « Conflits d'intérêts » relatives aux administrateurs et mandataires sociaux sont les suivantes :

« Les administrateurs et mandataires sociaux de toute société du Groupe sont appelés à une vigilance et à une exemplarité particulières en matière de conflits d'intérêts. »

« 7.1. Une réglementation spécifique dite « des conventions réglementées » a notamment pour objet de traiter de la question des conflits d'intérêts pouvant exister entre la société et ses dirigeants (directeur général, directeur général délégué, administrateurs, président de société par actions simplifiée (SAS), etc.) dans le cadre (i) des conventions conclues entre eux-ci et la société ou (ii) des conventions pour lesquelles lesdits dirigeants peuvent être indirectement intéressés ou encore (iii) des conventions entre deux sociétés ayant des dirigeants communs. »

« Cette réglementation doit être strictement appliquée dans le Groupe. Les directions juridiques veillent au strict respect de la réglementation sur les conventions réglementées et de la charte du Groupe sur les conventions réglementées. »

« 7.2. Les administrateurs et mandataires sociaux informent le conseil d'administration dont ils sont membres de toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, entre leurs devoirs à l'égard de la société et leurs intérêts privés. Le président d'un conseil d'administration peut à tout moment demander aux administrateurs et aux censeurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts. »

« 7.3. Les administrateurs s'abstiennent de prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement. Cette obligation d'abstention peut même, dans certains cas, amener la personne concernée à ne pas avoir accès à la documentation sur la question débattue. »

« 7.4. Les administrateurs et mandataires sociaux s'interdisent d'exercer une activité qui les placerait dans une situation de conflit d'intérêts ou de détenir un intérêt dans une entreprise cliente, fournisseur ou concurrente de la société, si un tel investissement est de nature à influencer sur leur comportement dans l'exercice de leurs mandats. »

Des dispositions identiques figurent dans le règlement intérieur du Conseil, qui précise en outre que « le président du conseil d'administration peut à tout moment demander aux administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts. »

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

- des actionnaires importants du Groupe (SCDM, les actionnaires salariés du Groupe) sont directement ou indirectement représentés au conseil d'administration à travers les personnes de Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Sandra Nombret et Michèle Vilain ;

- des conflits d'intérêts potentiels existent du fait des mandats sociaux exercés par certains administrateurs dans d'autres sociétés. La liste de ces mandats figure ci-avant (cf. section 5.1) ;
- Martin Bouygues et Olivier Bouygues sont liés par des liens familiaux. La société n'a pas connaissance d'autres liens familiaux entre des membres du conseil d'administration ;
- François Bertièrre, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini sont liés à la société par des contrats de travail. Sandra Nombret, Michèle Vilain, Raphaëlle Deflesselle et Michel Bardou sont liés par des contrats de travail à des filiales de Bouygues ;
- François Bertièrre, Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Colette Lewiner, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini détiennent des mandats dans des filiales de Bouygues.

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

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

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (cf. chapitre 8, section 8.3 du présent document de référence) rend compte des conventions et engagements qui ont été soumis à l'autorisation du Conseil et pour lesquels des administrateurs se sont abstenus de prendre part au vote étant donné l'existence de conflits d'intérêts actuels ou potentiels.

Conventions réglementées

Une charte interne du groupe Bouygues sur les conventions réglementées, approuvée par le conseil d'administration, est publiée sur le site internet www.bouygues.com. Le but de cette charte est de faciliter l'identification par les sociétés du groupe Bouygues des conventions qui, parce qu'elles concernent directement ou indirectement un dirigeant ou un actionnaire, doivent être soumises à la procédure des conventions réglementées prévue par le Code de commerce (autorisation préalable du conseil d'administration, rapport spécial des commissaires aux comptes, approbation par l'assemblée générale).

Cette charte retient la définition de la notion de « personne indirectement intéressée » suggérée par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris : « *Est considérée comme étant indirectement intéressée à une convention à laquelle elle n'est pas partie, la personne qui, en raison des liens qu'elle entretient avec les parties et des pouvoirs qu'elle possède pour infléchir leur conduite, en tire un avantage.* »

Les conventions réglementées autorisées par le conseil d'administration de Bouygues et non encore approuvées par l'assemblée générale sont décrites dans le rapport du conseil d'administration sur les résolutions (cf. chapitre 8, section 8.2, du présent document de référence), ainsi que dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (cf. chapitre 8, rubrique 8.3.1, du présent document de référence). Ce rapport mentionne également les conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps. Ces conventions poursuivies sont chaque année passées en revue par le conseil d'administration. Il est précisé que seules les nouvelles conventions sont soumises au vote de l'assemblée.

Condamnations

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

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

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

Les statuts prévoient que tout administrateur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, doit détenir au moins dix actions de la société. Le règlement intérieur recommande à chaque administrateur ou censeur d'être propriétaire de cinq cents actions de la société.

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

Prévention des manquements d'initiés

Tout administrateur de Bouygues est tenu de se conformer aux règles relatives à la prévention des manquements d'initiés figurant dans la charte de déontologie. Ce document est publié en annexe 1 du règlement intérieur du conseil d'administration qui figure sur le site internet de Bouygues. Le programme de conformité « Information financière et opérations boursières » approuvé par le Conseil en janvier 2014, précise et complète ces règles.

5.2.1.11 Évaluation du conseil d'administration

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

Le Conseil consacre ainsi chaque année, en général au cours de sa séance de novembre, un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement.

Cette évaluation a pour objectifs :

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

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

En application de ces dispositions, le conseil d'administration a consacré un point de sa réunion du 12 novembre 2015 à un débat sur son organisation et son fonctionnement.

Comme chaque année, cette évaluation a revêtu un caractère formalisé : un questionnaire détaillé et une note sur le fonctionnement du Conseil avaient été préalablement envoyés par le président-directeur général aux administrateurs pour préparer utilement cet échange. Le questionnaire comportait à la fois des questions fermées, permettant de répertorier précisément les réponses, et des questions ouvertes, permettant aux administrateurs de nuancer et d'explicitier leurs réponses.

Il comportait des questions permettant d'évaluer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil d'administration. Des questionnaires complémentaires avaient été envoyés aux membres de chacun des comités. Les administrateurs étaient en outre invités à échanger verbalement avec le secrétaire général afin de préparer la réunion dans les meilleures conditions.

Sur seize questionnaires, quatorze réponses ont été reçues, soit un taux de réponse de 88 %. Ces réponses ont été examinées par le secrétariat général et comparées à celles des années précédentes afin de mesurer les progrès accomplis.

Les principales conclusions de cette évaluation sont les suivantes.

Comme chaque année, le Conseil s'est interrogé sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités, notamment

sur la représentation des femmes et des hommes, les nationalités et la diversité des compétences, et sur les dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que les missions du Conseil sont assurées avec l'indépendance, la compétence et l'objectivité nécessaires. Les réponses ont fait ressortir un niveau de satisfaction globalement élevé sur ces sujets.

La composition du Conseil et la proportion des administrateurs indépendants sont jugées globalement appropriées. Le Conseil a pu constater que, conformément au souhait exprimé lors de la précédente évaluation, le nombre des administrateurs avait été abaissé et la proportion des administrateurs indépendants relevée. Cependant, le nombre des administrateurs est jugé encore un peu trop élevé. Le renforcement du taux de présence des femmes au sein du Conseil doit par ailleurs être poursuivi. Les administrateurs souhaitent également un accroissement de l'internationalisation et de la diversité au sein du Conseil. Ils sont en revanche peu nombreux à souhaiter la désignation d'un administrateur référent.

La qualité de l'information donnée aux administrateurs est jugée satisfaisante. Elle a notamment progressé en ce qui concerne les litiges, la stratégie et le développement à long terme, comme cela avait été souhaité lors de la précédente évaluation. Elle pourrait être améliorée dans certains domaines, comme la R&D, la RSE et la politique sociale.

Le système actuel d'évaluation est jugé satisfaisant. Cependant, l'exercice tendant à l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil, formalisé pour la première fois en 2015 pour satisfaire à une recommandation de l'AMF, a été peu suivi.

5.2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

5.2.2.1 Introduction

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

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

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

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

Si le contrôle interne vise l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, il a également pour objet de veiller à ce

que les actes de gestion ou la réalisation des opérations, ainsi que le comportement des collaborateurs, s'inscrivent dans le cadre du respect de la réglementation et des règles et principes que la société Bouygues souhaite voir appliquer au sein de son Groupe.

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

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

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

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

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

Le groupe Bouygues dispose d'un référentiel de gestion des risques et de contrôle interne élaboré à partir du cadre de référence de l'AMF publié en 2007.

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

Il est régulièrement amendé afin d'y apporter des améliorations en tenant compte des évolutions et des retours d'expériences des métiers.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En suivant cette méthodologie, les métiers ont continué à vérifier en 2015 le degré d'application des principes du contrôle interne.

Le mode de déploiement des campagnes d'auto-évaluation du contrôle interne se concentre progressivement dans chacun des métiers sur les principaux risques et enjeux identifiés au niveau du Groupe et du Métier.

En 2015, l'ensemble des métiers s'est auto-évalué sur les cinq thèmes suivants (tronc commun) : lutte contre la corruption, respect du droit de la concurrence, promotion de l'éthique dans le Groupe, systèmes d'information et achats.

Chez Bouygues Telecom et ses filiales, la campagne d'évaluation (principes généraux) de 2015 a porté en outre sur quatre thèmes complémentaires (organigrammes/délégations de pouvoirs, ressources

humaines, assurances, garanties). Elle a été déployée sur la quasi-totalité du périmètre.

Bouygues Construction s'est attaché à déployer l'auto-évaluation dans la profondeur de son organisation, notamment dans un certain nombre de directions de production ou d'agences. La campagne a concerné plus d'une centaine de structures représentant environ 80 % du chiffre d'affaires. En complément des thèmes communs aux métiers, les thèmes suivants ont été évalués : ressources humaines et sous-traitance.

Chez TF1, la campagne d'évaluation 2015 a porté sur l'ensemble des principes généraux de contrôle interne et sur la totalité des entités engendrant le chiffre d'affaires du groupe TF1, à l'exception de TF1 Films Production, LCI et *Metronews*. Les nouvelles activités sont intégrées aux campagnes selon un rythme tenant compte de l'introduction des processus, outils de pilotage et méthodes dans lesdites entités.

Chez Colas, l'auto-évaluation a été généralisée à l'ensemble des activités. L'auto-évaluation suit un cycle tri-annuel (deux années sur trois, la campagne se focalise sur les principaux facteurs de risques et, la troisième année, elle concerne tous les principes). Il a été demandé à chacune des filiales de poursuivre le déploiement des évaluations sur les unités d'exploitation. En 2015, les principaux plans d'action sont intervenus dans les domaines suivants : déploiement des programmes de conformité adoptés au niveau du Groupe, sécurisation des transactions financières, déploiement des procédures d'achats et/ou gestion des approvisionnements.

En 2015, Bouygues Immobilier a encore étendu le périmètre d'évaluation (plus de 98 % du chiffre d'affaires). S'agissant des principes évalués, Bouygues Immobilier a procédé à l'évaluation sur deux thèmes généraux (ressources humaines, investissements de croissance externe), en complément des cinq thèmes communs à l'ensemble des métiers du Groupe.

Au sein de chaque métier, une synthèse des évaluations effectuées lors de la campagne 2015 a été présentée au comité des comptes de la société de tête du métier.

5.2.2.3 Environnement général de contrôle interne

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

Plus généralement, le souhait de la direction générale du Groupe de promouvoir l'environnement général de contrôle interne s'exprime dans différents domaines, et notamment dans celui du respect de l'éthique et du comportement des collaborateurs. Le président-directeur général de Bouygues passe régulièrement des messages forts auprès des principaux dirigeants du Groupe sur la nécessité d'adopter, à tous les niveaux, des comportements irréprochables, ce qui intègre à la fois le respect des lois et règlements en vigueur, mais également le respect de l'éthique et des valeurs du Groupe.

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

de la direction générale interviennent systématiquement lors de ces séminaires.

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

Ce mouvement est fortement relayé au niveau des métiers. À titre d'exemple, chez Colas en 2015, un directeur de la conformité, rattaché au président-directeur général, a été nommé. Toujours chez Colas, les campagnes de formation à la déontologie des affaires ont touché 90 % du personnel d'encadrement en France à fin 2015.

Le conseil d'administration de Bouygues comporte un comité de l'éthique et du mécénat. Les informations détaillées sur ce comité et ses travaux figurent dans la partie du rapport consacrée au gouvernement d'entreprise (cf. rubrique 5.2.1.9).

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

Chaque métier a effectivement nommé un responsable de l'éthique et, désormais, tous les conseils d'administration des métiers (Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom, Bouygues Construction, Colas et désormais TF1) ont créé un comité d'éthique. TF1 s'est en outre doté d'un code d'éthique propre, en complément de celui du groupe Bouygues.

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

Ce dispositif a été mis en conformité avec les préconisations de la Commission nationale Informatique et Libertés (Cnil). Conformément à la recommandation de la Commission européenne du 15 février 2005 relative au rôle des administrateurs, il fonctionne sous le contrôle du comité de l'éthique et du mécénat du conseil d'administration.

Le groupe Bouygues a souhaité donner une impulsion très forte au niveau de ses objectifs en matière d'éthique en se dotant des quatre programmes de conformité suivants :

- anti-corruption ;
- conflits d'intérêts ;
- information financière et opérations boursières ;
- concurrence.

Dans ces programmes de conformité, le Groupe rappelle les principales réglementations et règles de conduite applicables et édicte les mesures d'information, de prévention, de contrôle et de sanctions devant être mises en place au sein des différents métiers. Ces programmes de conformité ont été adoptés par le conseil d'administration de Bouygues le 21 janvier 2014.

Les programmes de conformité ont fait l'objet d'une diffusion en 2014. Des formations spécifiques à destination des collaborateurs concernés au niveau des métiers ont été proposées en 2015. À titre d'exemple, chez Bouygues Construction, les programmes de conformité ont été très largement diffusés et un engagement « Éthique et Conformité » a été adressé à plus de 1 500 collaborateurs avec un taux de retour supérieur à 99 %.

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

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

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

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

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

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

5.2.2.4 Objectifs/Cycle de management

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

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

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

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

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

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

Plan stratégique et plan d'affaires

En tenant compte des orientations générales du Groupe et de ses caractéristiques propres, chaque métier définit et présente à la direction générale de Bouygues ses orientations stratégiques à moyen terme

(horizon de trois ans). Le plan stratégique est ainsi présenté à la direction générale Groupe par chaque direction générale Métier en mai.

Les plans d'action qui en découlent permettent ensuite d'établir les plans d'affaires sur trois ans, qui sont présentés au conseil d'administration de Bouygues du mois de janvier suivant.

Plan annuel

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

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

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

5.2.2.5 Organisation – Les principaux acteurs et filières

Directions générales

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

Comités des comptes

Les caractéristiques et les missions du comité des comptes de Bouygues sont décrites dans le présent rapport dans sa partie relative au gouvernement d'entreprise (cf. rubrique 5.2.1.9). Les conseils d'administration des métiers se sont tous dotés d'un comité des comptes dont les missions sont comparables à celles du comité des comptes de Bouygues. En plus des missions relatives aux options comptables et à l'examen des comptes, elles intègrent le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Les comités des comptes des métiers examinent les programmes et les conclusions des missions d'audit interne, et procèdent à la revue de la cartographie des risques. Les comités des comptes constituent, par conséquent, un organe clé du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Directions Contrôle interne

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

- l'animation des fonctions Contrôle interne et Audit du Groupe ;
- la coordination des actions de contrôle interne, gestion des risques et d'audit des métiers.

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

La direction des affaires juridiques, de l'audit et du contrôle interne de Bouygues Construction assure l'animation du contrôle interne, laquelle

s'appuie principalement sur les filières fonctionnelles pour le déploiement de la démarche. Chaque filiale a désigné un correspondant « Contrôle interne » qui constitue le relais au niveau opérationnel. Ce rôle est généralement assuré par le secrétaire général de la filiale.

Au sein de Bouygues Telecom a été mis en place un processus transversal de gestion des risques intégré au cycle de gestion courant de l'entreprise. Un responsable de la gestion des risques anime le processus avec des correspondants représentant les grandes directions de l'organisation, chargés principalement de collecter les risques et de les évaluer. La cohérence du système et son évolution sont assurées par le biais des correspondants. Un *reporting* est effectué de façon régulière à la direction générale. Un comité Contrôle interne réunit trimestriellement les treize correspondants « Contrôle interne » autour du responsable de la gestion des risques.

Chez TF1, la démarche Contrôle interne est animée par la direction de l'audit et du contrôle interne (DACI). Au niveau des filiales opérationnelles, des comités ont été créés et il existe un correspondant Risques par filiale. Il existe également un comité fonctionnel qui traite des aspects relevant du périmètre des directions fonctionnelles.

Chez Bouygues Immobilier, la direction du contrôle interne a notamment en charge l'établissement de la cartographie des risques en liaison avec les différents organes et personnes responsables ainsi que l'organisation, l'animation et la synthèse de la démarche d'auto-évaluation, y compris le suivi des plans d'action. Elle intervient en lien avec la direction Audit interne et la direction des assurances. Il existe également une direction des *process* et des procédures ayant pour mission la maintenance, l'évolution et la mise à jour de l'ensemble des *process* et procédures. Ces quatre directions ont été regroupées au sein de la direction de la gestion des risques (DGR) pour une meilleure efficacité globale.

Chez Colas, l'animation et la coordination du contrôle interne sont assurées par la direction du contrôle interne et de l'audit, qui travaille en liaison avec des correspondants dans les filiales et les régions dans le cadre d'une organisation très fortement décentralisée.

Secrétariat général – Directions juridiques

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

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

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

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

Au sein des métiers, les directions juridiques, et plus généralement les directions fonctionnelles, jouent un rôle majeur en matière de prévention et de maîtrise des risques.

Les directions Risques et Assurances

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

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

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

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

Contrôle de gestion

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

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

REPORTING GROUPE

La société mère exerce un contrôle systématique sur la gestion des filiales par le biais du plan annuel et des actualisations, ainsi qu'à travers les tableaux de bord mensuels. Ces derniers sont communiqués directement à la direction générale Groupe et centralisés au niveau de la direction centrale Stratégies et Développement.

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

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

REPORTING MÉTIERS

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

Trésorerie et Finances

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

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

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

Audit interne

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

Au niveau de la société mère, la direction centrale Contrôle interne et Audit regroupe les deux fonctions. Elle joue son rôle d'animateur de la filière Audit interne au niveau du Groupe et réalise des missions d'audit interne à la demande de la direction générale de Bouygues, mais également pour le compte de Bouygues Telecom depuis septembre 2014. Le Groupe dispose ainsi d'environ cinquante auditeurs.

Chaque métier, à l'exception de Bouygues Telecom, dispose d'un service Audit.

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

- l'identification et la maîtrise des risques à partir de l'analyse des enjeux majeurs ;
- l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et la mise en œuvre des plans d'action ;
- la maîtrise et l'efficacité des processus opérationnels et fonctionnels ;
- l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité, la traçabilité et la protection des informations produites en matière de comptabilité, de finance et de gestion.

5.2.2.6 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Des risques spécifiques peuvent être de nature très différente selon les métiers. À titre d'exemples, il peut s'agir de risques liés à la réglementation, de risques technologiques, de risques liés à la concurrence, de risques environnementaux ou encore de risques liés à la réalisation de grands projets. Les métiers ont donc mis en place des procédures formalisées et appropriées afin d'assurer une meilleure maîtrise de leurs risques. (cf. chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent document de référence).

Bouygues Construction

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

Bouygues Immobilier

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

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

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

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

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

Colas

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

Une très forte culture de la décentralisation s'accompagne d'un dispositif de contrôle des engagements, tant au niveau des engagements commerciaux (soumission des projets à des commissions de marchés) que pour les opérations de croissance externe ou d'acquisitions immobilières, ou encore pour les soumissions à des opérations de longue durée (concessions, partenariats public-privé, *Private Finance Initiative*), lesquelles doivent faire l'objet, en fonction de leur importance, d'une présentation et d'un accord préalable de la direction générale de Colas et du conseil d'administration de la filiale ou de Colas.

TF1

Afin de définir un système décisionnel de gestion de crise, une démarche d'identification des risques majeurs a été initiée par TF1. Elle a donné lieu à la création de la structure Réagir dont l'objectif, lié à la continuité de l'activité, est de bâtir et mettre à jour les principaux schémas de reprise des processus clés en cas d'incidents. Le comité Réagir effectue un travail de veille et de prévention des risques majeurs associés aux processus clés du groupe TF1. Il assure le maintien et l'enrichissement des différentes procédures.

Il faut préciser l'importance du rôle de la direction technique et des systèmes d'information (DTSI), qui est notamment en charge de la fabrication de certaines émissions, de la diffusion des programmes, des réseaux de diffusion, ainsi que des systèmes informatiques. La DTSI définit, au travers de sa direction centrale des systèmes d'informations (DCSI), les systèmes d'informations nécessaires à la production des informations et à la gestion sécurisée et efficace des opérations. Elle garantit également la sécurité de l'antenne et œuvre à la formalisation d'une politique de sécurité de l'information et à la constitution d'un référentiel commun de sécurité du groupe TF1. La direction de l'Antenne assure, par ailleurs, le contrôle de la conformité des programmes et le respect des obligations du cahier des charges.

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

Bouygues Telecom

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

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

5.2.2.7 Information et communication

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

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

Communication interne

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

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

Elle pilote également le nouveau portail du groupe (*ByLink*), aux fonctionnalités étendues début 2015, qui constitue un véritable outil de travail et de partage pour les collaborateurs du Groupe et de la société Bouygues. Ce portail fait la synthèse des anciens outils intranet et extranet pour proposer aux collaborateurs un espace unifié et collaboratif.

La direction centrale Communication Groupe réalise aussi *L'Abrégé* (synthèse annuelle des informations financières), publication diffusée tant à l'extérieur du Groupe qu'auprès des cadres et Etam.

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

Communication externe

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

Les principales missions de la direction consistent notamment :

- à promouvoir la bonne image du Groupe (relations presse, relations publiques, etc.) ;
- à transmettre à la direction générale et aux managers du Groupe les informations provenant de sources externes dont ils peuvent avoir besoin ;
- à assurer la communication financière à destination de la presse et du grand public en liaison avec la direction Relations Investisseurs.

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

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

Processus d'arrêté trimestriel des comptes

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

Processus de consolidation

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

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

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

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

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

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

Procédures de contrôle interne comptable et financier

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

Comités des comptes

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

Les informations détaillées relatives au comité des comptes de Bouygues figurent dans la rubrique 5.2.1.9 ci-avant. Au niveau des métiers, chaque société mère est dotée d'un comité d'audit ou des comptes dont les missions sont comparables à celles du comité des comptes de Bouygues.

Communication financière

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

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

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

Des procédures ont été mises en place pour informer les collaborateurs sur la réglementation en matière d'informations privilégiées.

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

5.2.2.9 Pilotage

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

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

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

5.2.3 Autres informations

5.2.3.1 Modalités particulières relatives à la participation aux assemblées générales

Les modalités particulières de participation des actionnaires aux assemblées générales et, notamment, les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de deux ans, sont décrites au chapitre 6, rubrique 6.1.2, du présent document de référence.

5.2.3.2 Informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

Les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce (éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique) figurent au chapitre 6, rubrique 6.1.4, du présent document de référence.

5.2.3.3 Principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages perçus par les dirigeants mandataires sociaux

Les indications correspondantes figurent dans la rubrique 5.4 du présent document de référence.

Le présent rapport a été préparé par le secrétariat général en lien avec la direction générale du Groupe, à partir de différents documents internes (statuts, règlement intérieur et procès-verbaux du conseil d'administration et de ses comités, programmes de conformité, principes et procédures de contrôle interne, etc.). La partie relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques a été élaborée avec l'assistance de la direction du contrôle interne de Bouygues, en coordination avec les différents acteurs du contrôle interne au sein des métiers. Elle a été présentée au comité des comptes.

Les rédacteurs ont tenu compte de la réglementation en vigueur, des recommandations émises par l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et sur le comité d'audit, du cadre de référence de l'AMF sur les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, des recommandations du guide d'application du code Afep-Medef, du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, du rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, ainsi que des pratiques de place.

Le conseil d'administration, après en avoir délibéré, a approuvé ce rapport lors de sa séance du 23 février 2016.

5.3 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de la société Bouygues (exercice clos le 31 décembre 2015)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Bouygues et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président du conseil d'administration de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et ;
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant

les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Paris-La Défense, le 23 février 2016

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Laurent Vitse

MAZARS
Guillaume Potel

5.4 Rémunération des mandataires sociaux – Attributions d'options aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe

5.4.1 Les rémunérations

Rapport requis par les articles L. 225-102-1 et L. 225-37 alinéa 9 du Code de commerce

Le présent chapitre rassemble les rapports requis par le Code de commerce et les tableaux recommandés par le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef ou par l'AMF.

5.4.1.1 Les principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux dirigeants mandataires sociaux

Dès l'exercice 2007, le conseil d'administration de Bouygues a pris en compte les recommandations Afep-Medef qui ont été publiées en janvier 2007 et qui traitent des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. L'Afep et le Medef ayant publié de nouvelles recommandations le 6 octobre 2008, le conseil d'administration a constaté qu'elles étaient déjà mises en œuvre pour la quasi-totalité d'entre elles. Les dispositions devant être introduites ont été adoptées par le conseil d'administration début 2009. Enfin, ont été prises en compte les dispositions du guide d'application du code Afep-Medef publié en décembre 2015 par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise. Les principes et règles retenus à ce jour par le conseil d'administration et ayant servi à fixer les rémunérations de l'exercice 2015 sont décrits ci-après.

Remarques générales préalables

- Les deux dirigeants mandataires sociaux ne sont pas titulaires d'un contrat de travail ;
- aucune indemnité de cessation de fonctions ou indemnité de non-concurrence en cas de départ ne leur a été consentie par le conseil d'administration ;
- aucune rémunération variable annuelle différée ou rémunération variable pluriannuelle ne leur a été octroyée ;
- la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux prend en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune des indemnités susvisées ne leur a été consentie ;

- en dehors des jetons de présence (voir ci-après Tableau 4), aucune rémunération ne leur est versée par une filiale du Groupe.

Rémunération fixe

Définies en 1999, les règles de détermination de la rémunération fixe ont été depuis appliquées de façon constante. La rémunération fixe est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le Groupe, ainsi que les pratiques relevées dans les groupes ou entreprises exerçant des activités comparables.

Avantages en nature

Les avantages en nature consistent en la mise à disposition d'une voiture de fonction à laquelle s'ajoute la mise à disposition, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante de direction et d'un chauffeur-agent de sécurité.

Rémunération variable

DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

La rémunération variable est individualisée : le Conseil a défini, pour chaque dirigeant mandataire social, quatre critères de détermination de la rémunération variable.

Pour chaque critère, un objectif est défini. Lorsque l'objectif est atteint, une part variable correspondant à un pourcentage de la rémunération fixe est octroyée.

Si les quatre objectifs sont atteints, le total des quatre parts variables est égal au plafond global de 150 % que ne peut dépasser la rémunération variable de chaque dirigeant mandataire social.

Si un objectif est dépassé ou s'il n'est pas atteint, la part variable varie linéairement à l'intérieur d'une fourchette : la part variable ne peut excéder un seuil maximum ; elle se trouve réduite à zéro en deçà d'un seuil minimum.

Il faut souligner à nouveau que l'addition des quatre parts variables ainsi déterminées ne peut en tout état de cause dépasser le plafond global fixé pour chacun des dirigeants mandataires sociaux à 150 % de la rémunération fixe (voir ci-dessous).

LES QUATRE CRITÈRES QUI DÉTERMINENT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux est fondée sur les performances du Groupe, celles-ci étant déterminées par référence à quatre critères économiques significatifs :

- P1 = progression du résultat opérationnel courant de l'exercice (P1 = 50 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint) ;
- P2 = évolution du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de l'exercice par rapport au plan (P2 = 25 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint) ;

- P3 = évolution du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de l'exercice par rapport au bénéfice net consolidé (part du Groupe) de l'exercice précédent (P3 = 25 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint) ;
- P4 = cash-flow libre, avant BFR (besoin en fonds de roulement), de l'exercice (P4 = 50 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint).

Ces objectifs quantitatifs sont établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Trois « correctifs » ont été ajoutés, deux concernent P2 et P3, le troisième est plus général.

La méthode de calcul de la rémunération variable est résumée dans le tableau ci-après. Dans la colonne « Réel 2015 » figure le détail du calcul de la rémunération variable 2015 des deux mandataires sociaux.

Méthode de calcul de la rémunération variable			
	Objectifs	Performance = objectif (en % de la rémunération fixe)	Réel 2015
P1	Résultat opérationnel de l'exercice prévu au plan 2015	50 %	0 %
P2	Bénéfice net consolidé de l'exercice prévu au plan 2015	25 %	31,87 %
P3	Bénéfice net consolidé réalisé au cours de l'exercice précédent (BNC 2014)	+ si le bénéfice net consolidé prévu par le plan 2015 est inférieur d'au moins 20 % au bénéfice net consolidé de l'exercice 2014, P2 est plafonné à 25 % 25 %	50 %
P4	Cash-flow libre avant BFR inscrit au plan 2015	50 %	0 %
		150 %	0 % car P3 inférieur de plus de 20 % au BNC 2014
Plafond		150 %	
Correctif à la discrétion du conseil d'administration		Si un élément exceptionnel vient affecter le bénéfice net consolidé de l'exercice, le conseil d'administration a la faculté de réduire ou de ne pas attribuer la rémunération variable alors que les primes P1, P2, P3 et P4 auraient été dues totalement ou partiellement en l'absence dudit élément exceptionnel.	

LE PLAFOND GLOBAL

Le plafond global de la rémunération variable est de 150 % de la rémunération fixe.

Rémunération exceptionnelle

En cas de circonstances exceptionnelles, le conseil d'administration, après avis du comité des rémunérations, s'est réservé la faculté d'attribuer une prime exceptionnelle.

Jetons de présence

Les deux dirigeants mandataires sociaux reçoivent et conservent les jetons de présence versés par Bouygues, ainsi que les jetons de présence versés par certaines filiales du Groupe (voir rubriques 5.4.1.3 et 5.4.1.4 ci-après).

Retraite additive

Les deux dirigeants mandataires sociaux bénéficieront sous certaines conditions d'un régime de retraite additive lorsqu'ils prendront leur retraite.

CONDITIONS DE PERFORMANCE

L'article 229 de la loi du 6 août 2015 pour la croissance dispose que l'acquisition de droits à retraite à prestations définies par les dirigeants des sociétés cotées au titre d'un exercice doit désormais être soumise au respect de conditions de performance.

Mais Martin Bouygues et Olivier Bouygues ne peuvent plus acquérir des droits à retraite supplémentaires car les droits acquis à ce jour excèdent le plafond retenu par le conseil d'administration, soit huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

INFORMATION DONNÉE PAR LA SOCIÉTÉ SUR LES ENGAGEMENTS DE RETRAITE OU AUTRES AVANTAGES VIAGERS EN APPLICATION DE LA TROISIÈME PHRASE DU TROISIÈME ALINÉA DE L'ARTICLE L. 225-102-1

Les caractéristiques du régime de retraite additionnelle octroyée aux dirigeants du Groupe sont les suivantes :

1. intitulé de l'engagement considéré : contrat de retraite collective à prestations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier le régime correspondant : article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
 - être membre du comité de direction générale Bouygues SA, au jour du départ ou de la mise à la retraite,
 - avoir au moins dix années d'ancienneté au sein du groupe Bouygues au moment du départ ou de la mise à la retraite,
 - achever définitivement sa carrière professionnelle au sein de l'une des sociétés du Groupe (cette condition est remplie lorsque le salarié fait partie des effectifs à la date de son départ ou de sa mise à la retraite),
 - être âgé d'au moins 65 ans, au jour du départ ou de la mise à la retraite,
 - procéder à la liquidation des régimes de retraite de base de la Sécurité sociale, et complémentaires obligatoires ARRCO, AGIRC.
4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires :

La rémunération de référence sera égale au salaire brut moyen des trois meilleures années civiles, perçu par le salarié au sein du groupe Bouygues, pendant sa période d'appartenance au comité de direction générale Bouygues SA, revalorisée selon l'évolution du point AGIRC, à la date de rupture du contrat de travail. Le salaire brut de référence s'entend de celui pris en compte pour le calcul des cotisations de Sécurité sociale, en application des dispositions de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale.
5. rythme d'acquisition des droits : rythme annuel ; être bénéficiaire du régime de retraite additionnelle permet d'acquérir, pour chaque année d'ancienneté dans le régime, un droit à pension annuelle de 0,92 % de la rémunération de référence déterminée comme il est dit ci-dessus ;
6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : les droits ne pourront excéder un plafond fixé à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (308 928 euros en 2016) ;
7. modalités de financement des droits : financement externalisé auprès d'une compagnie d'assurance à laquelle est versée chaque année une cotisation ;

8. montant estimatif de la rente annuelle à la date de la clôture :

Nom	Rente annuelle <i>en milliers d'euros</i>
Martin Bouygues	301
Olivier Bouygues	247

Nota : la rente annuelle dont bénéficierait Martin Bouygues ou Olivier Bouygues s'élèverait à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale si l'on ajoute la part du régime prise en charge par SCDM, calculée au prorata du temps consacré chaque année par la personne concernée à SCDM.

9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la société : les cotisations versées par la société ne sont pas soumises aux charges sociales patronales, ni à la CSG - CRDS. La société doit s'acquitter d'une contribution à hauteur de 24 % desdites cotisations.

Autres informations sur les rémunérations

La rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux prend en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune indemnisation de cessation de fonctions ou de non-concurrence ne leur a été consentie.

Les rémunérations de Martin Bouygues et d'Olivier Bouygues, telles qu'arrêtées par le conseil d'administration de Bouygues, sont versées par SCDM. Ces rémunérations et les charges sociales y afférentes sont alors facturées par SCDM à Bouygues dans le cadre de la convention régissant les relations entre Bouygues et SCDM, qui a été soumise à la procédure des conventions réglementées. Cette facturation reflète strictement les montants de rémunération fixés par le conseil d'administration de Bouygues. La convention entre Bouygues et SCDM a été approuvée par l'assemblée générale du 23 avril 2015 (quatrième résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.

Olivier Bouygues consacre une partie de son temps aux activités de SCDM. Le conseil d'administration a veillé à adapter sa rémunération à la répartition de son temps. Les activités opérationnelles qu'il exerce au sein de SCDM ne réduisent pas significativement la disponibilité d'Olivier Bouygues et ne créent pas de conflit d'intérêts.

Assemblée générale mixte du 23 avril 2015 – Say on pay

L'assemblée générale réunie le 23 avril 2015 a donné un avis favorable sur les éléments de la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2014 à Martin Bouygues (dixième résolution adoptée à 89,34 % des voix) et à Olivier Bouygues (onzième résolution adoptée à 89,33 % des voix).

5.4.1.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2015

Descriptif de la rémunération de Martin Bouygues, président-directeur général, au titre de l'exercice 2015

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 21 avril 2016 (résolution n° 6)

	Montants ou valorisation comptable <i>en euro</i>	Commentaires
Rémunération fixe	920 000	La rémunération fixe de Martin Bouygues est inchangée depuis 2003.
Évolution/2014	0 %	
Rémunération variable annuelle	0	Critères de la rémunération variable (exercice 2015) : <ul style="list-style-type: none"> ■ progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport au Plan (25 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport à 2014 (25 %) ■ cash-flow libre avant BFR (50 %)
Évolution/2014		
Part variable/fixe ^a	n.a.	
Plafond ^b	150 %	
Rémunération variable différée		Il n'est pas prévu de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle		Il n'est pas prévu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle		Il n'est pas prévu de rémunération exceptionnelle.
Valorisation des options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme attribué au cours de l'exercice		Il n'a été attribué aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	73 900 dont jetons de présence Bouygues : 50 000 dont jetons de présence filiales : 23 900	
Valorisation des avantages en nature	29 879	Voiture de fonction Mise à disposition, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur-agent de sécurité

II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 23 avril 2015, résolution n° 10)

	Montants ou valorisation comptable <i>en euro</i>	Commentaires
Indemnité de départ		Il n'est prévu aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence		Il n'est prévu aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite complémentaire		Martin Bouygues bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale, d'un régime de retraite supplémentaire ouvrant droit à une pension annuelle de 0,92 % du salaire de référence (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 304 320 euros en 2015. Martin Bouygues ne peut plus acquérir de droits à retraite supplémentaire, ayant atteint ce plafond. Le bénéfice de cette retraite supplémentaire n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe et si l'intéressé est présent au sein du comité de direction générale lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2015, Martin Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 301 000 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	1 023 779	
Évolution/2014	- 42 %	

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe

(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe

n.a. : non applicable

Descriptif de la rémunération d'Olivier Bouygues, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2015

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 21 avril 2016 (résolution n° 7)

	Montants ou valorisation comptable <i>en euro</i>	Commentaires
Rémunération fixe	500 000	
Évolution/2014	0 %	La rémunération fixe d'Olivier Bouygues est inchangée depuis 2009.
Rémunération variable annuelle	0	Critères de la rémunération variable (exercice 2015) : <ul style="list-style-type: none"> ■ progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport au Plan (25 %) ■ évolution du bénéfice net consolidé par rapport à 2014 (25 %) ■ cash-flow libre avant BFR (50 %)
Évolution/2014		
Part variable/fixe ^a	n.a.	
Plafond ^b	150 %	
Rémunération variable différée		Il n'est pas prévu de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle		Il n'est pas prévu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle		Il n'est pas prévu de rémunération exceptionnelle.
Valorisation des options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme attribué au cours de l'exercice		Il n'a été attribué aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de l'exercice.
Jetons de présence	68 914 dont jetons de présence Bouygues : 25 000 dont jetons de présence filiales : 43 914	
Valorisation des avantages en nature	10 756	Voiture de fonction Mise à disposition, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur-agent de sécurité

II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 23 avril 2015, résolution n° 11)

	Montants ou valorisation comptable <i>en euro</i>	Commentaires
Indemnité de départ		Il n'est prévu aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence		Il n'est prévu aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite complémentaire		Olivier Bouygues bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale, d'un régime de retraite supplémentaire ouvrant droit à une pension annuelle de 0,92 % du salaire de référence (moyenne des trois meilleures années) par année d'ancienneté dans le régime, plafonné à huit fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 304 320 euros en 2015. Olivier Bouygues ne peut plus acquérir de droits à retraite supplémentaire, ayant atteint ce plafond. Le bénéfice de cette retraite supplémentaire n'est acquis qu'après dix ans d'ancienneté dans le Groupe et si l'intéressé est présent au sein du comité de direction générale lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2015, Olivier Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 247 000 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	579 670	
Évolution/2014	- 42 %	

(a) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe

(b) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe

n.a. : non applicable

Tableau 1 – Récapitulatif général du statut juridique consenti aux dirigeants mandataires sociaux (Non-cumul du mandat social avec un contrat de travail – Retraite supplémentaire – Indemnité de départ – Indemnité de non-concurrence)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrats de travail		Régime de retraite additive		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Martin Bouygues Fonction : président-directeur général		X	X			X		X
Olivier Bouygues Fonction : directeur général délégué		X	X			X		X

Tableau 2 – Récapitulatif général des rémunérations, avantages en nature et options consentis aux deux dirigeants mandataires sociaux en 2015

en euro	Martin Bouygues (P-dg)		Olivier Bouygues (Dgd)	
	en 2015	en 2014	en 2015	en 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (voir détail tableau 3 et tableau 4)	1 023 779	1 769 074	579 670	991 383
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ^a				
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ^b				
TOTAL	1 023 779	1 769 074	579 670	991 383
VARIATION 2015/2014	- 42 %		- 42 %	

(a) Aucune option n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux en 2014 et en 2015.

(b) La société n'a attribué aucune action de performance.

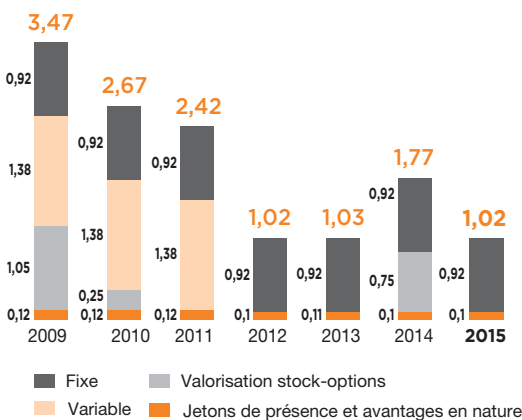


Martin Bouygues

Président-directeur général

Nombre d'options attribuées en 2015 : 0

en millions d'euros



Olivier Bouygues

Directeur général délégué

Nombre d'options attribuées en 2015 : 0

en millions d'euros

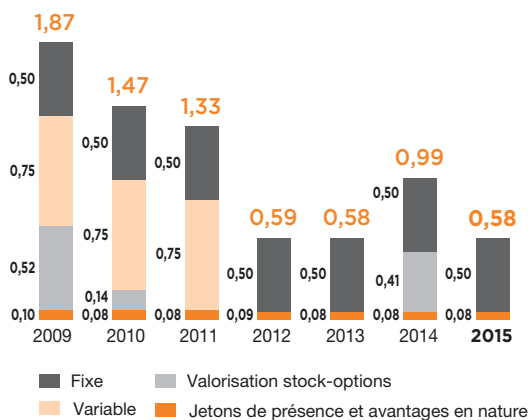


Tableau 3 – Récapitulatif détaillé des rémunérations des deux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2015

Le comité des rémunérations a procédé à l'évaluation du niveau auquel les critères de la rémunération variable des deux dirigeants mandataires sociaux ont été atteints.

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération ^a	Montants ^b au titre de l'exercice 2015 <i>en euro</i>		Montants ^b au titre de l'exercice 2014 <i>en euro</i>		Critères de la rémunération ^f variable (exercice 2015)
		dus ^c	versés	dus ^c	versés	
Martin Bouygues Président-directeur général (42 ans)	Fixe	920 000	920 000	920 000	920 000	<ul style="list-style-type: none"> ■ P1 = Progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé^g par rapport au Plan (25 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé^g par rapport à 2014 (25 %) ■ P4 = cash-flow libre avant BFR (50 %)
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	0	753 204	753 204		
	■ Évolution	- 100 %		81,90 %		
	■ Part variable/fixe ^d	0 %		150 %		
	■ Plafond ^e	150 %				
	Exceptionnelle					
	Jetons de présence	73 900	73 900	70 200	70 200	
Avantages en nature	29 879	29 879	25 670	25 670		
Total		1 023 779	1 776 983	1 769 074	1 015 870	
Olivier Bouygues Directeur général délégué (42 ans)	Fixe	500 000	500 000	500 000	500 000	<ul style="list-style-type: none"> ■ P1 = Progression du résultat opérationnel courant (50 %) ■ P2 = Évolution du bénéfice net consolidé^g par rapport au Plan (25 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé^g par rapport à 2014 (25 %) ■ P4 = cash-flow libre avant BFR (50 %)
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	0	409 350	409 350		
	■ Évolution	- 100 %		81,90 %		
	■ Part variable/fixe ^d	0 %		150 %		
	■ Plafond ^e	150 %				
	Exceptionnelle					
	Jetons de présence	68 914	68 914	71 277	71 277	
Avantages en nature	10 756	10 756	10 756	10 756		
Total		579 670	989 020	991 383	582 033	
TOTAL DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX		1 603 449	2 766 003	2 760 457	1 597 903	
		2015/2014		2014/2013		
ÉVOLUTION		- 42 %		+ 71 %		

(a) Aucune rémunération autre que celles mentionnées dans ce tableau n'a été versée aux dirigeants mandataires sociaux par les sociétés du groupe Bouygues.

(b) montants dus = tous les montants alloués au titre d'un exercice. Montants versés = tous les montants versés au cours de l'exercice, étant précisé que la part variable allouée au titre d'un exercice est effectivement versée au cours du premier trimestre de l'exercice suivant

(c) Montants dus – Évolution : les pourcentages insérés en dessous des rémunérations fixes et variables expriment les variations par rapport à l'exercice précédent.

(d) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe

(e) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe

(f) critères de la rémunération variable : la proportion exprime le poids du critère dans la détermination de la rémunération variable totale

(g) bénéfice net consolidé = bénéfice net consolidé (part du Groupe) de Bouygues

5.4.1.3 Les jetons de présence

Le montant global des jetons de présence à allouer aux mandataires sociaux et administrateurs de Bouygues a été fixé par l'assemblée générale du 24 avril 2003 à 700 000 euros pour chaque exercice, la répartition étant laissée à l'initiative du conseil d'administration.

Les jetons de présence se composent d'une partie fixe de 30 % et d'une partie variable de 70 % calculée au prorata de la présence effective de l'administrateur aux cinq séances périodiques annuelles du conseil d'administration et, pour les membres des comités, aux séances du ou des comités concernés.

Président-directeur général	50 000 euros
Administrateurs	25 000 euros
Membre du comité des comptes	14 000 euros
Membre d'un autre comité (rémunérations, sélection, éthique, RSE et mécénat)	7 000 euros

Tableau 4 – Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2015

en euro		Origine (Notas 1 et 2)	2015	2014
M. Bouygues	Président-directeur général	Jetons Bouygues Jetons filiales	50 000 23 900	50 000 20 200
O. Bouygues	Directeur général délégué	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 43 914	25 000 46 277
Sous-total Dirigeants mandataires sociaux		Jetons Bouygues Jetons filiales Total	75 000 67 814 142 814	75 000 66 477 141 477
M. Bardou	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 4 550 ^a	12 625
F. Bertière	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 20 000	25 000 19 000
J.-P. Chifflet	Administrateur	Jetons Bouygues	21 500 7 000	25 000 2 100
R. Deflesselle	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 5 040 ^b	12 625
A.-M. Idrac	Administrateur	Jetons Bouygues	21 500 19 040	25 000 17 733
P. Kron	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
H. Le Bouc	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 20 000	25 000 19 000
C. Lewiner	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 7 000 24 000	21 500 7 000 19 000
H. le Pas de Sécheval	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 21 000	21 500 21 000
S. Nombret	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 7 000	25 000 7 000
N. Paolini	Administrateur	Jetons Bouygues Jetons filiales	25 000 30 107	25 000 31 000
J. Peyrelevade	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 7 000	25 000 7 000
F.-H. Pinault	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 6 650	21 500 14 000
R.-M. Van Lerberghe	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 7 000	25 000 5 775
M. Vilain	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000 14 000	25 000 14 000
Sous-total Autres administrateurs		Jetons Bouygues Jetons filiales Total	473 280 94 107 567 387	560 725 88 000 648 725
TOTAL GÉNÉRAL JETONS DE PRÉSENCE DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, ADMINISTRATEURS (NOTA 3)		JETONS BOUYGUES JETONS FILIALES TOTAL	581 805 161 921 743 726	635 725 154 477 790 202

(a) représentant des salariés. Nommé membre du comité des rémunérations le 24 février 2015

(b) représentante des salariés. Nommée membre du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat le 24 février 2015

Nota 1 : Jetons Bouygues = jetons versés au titre de la présence au sein du conseil d'administration de Bouygues. À la première ligne figurent les jetons de présence versés au titre des séances du conseil d'administration. À la seconde ligne figurent les jetons de présence versés au titre de la participation à un ou plusieurs comités.

Nota 2 : Jetons filiales = jetons versés par des sociétés du Groupe, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Il s'agit essentiellement de Colas, Bouygues Telecom et TF1.

Nota 3 : le total général inclut les jetons de présence versés à Madame F. Bouygues, Georges Chodron de Courcel et Yves Gabriel, administrateurs.

Madame Bouygues a reçu, pour les jetons Bouygues, 10 750 euros en 2015 et 25 000 euros en 2014. Elle a quitté le conseil d'administration en avril 2015.

Georges Chodron de Courcel a reçu, en 2015, 10 750 euros pour les jetons Bouygues et 3 150 euros pour la participation au comité des comptes et au comité de sélection des administrateurs et, en 2014, 25 000 euros pour les jetons Bouygues et 19 367 euros pour la participation au comité des comptes et au comité de sélection des administrateurs. Il a quitté le conseil d'administration en avril 2015.

Yves Gabriel a reçu, pour les jetons Bouygues, 8 875 euros en 2015 et 25 000 euros en 2014. Quittant ses fonctions dans le Groupe pour partir à la retraite, Yves Gabriel a démissionné de son mandat d'administrateur le 15 mars 2015.

5.4.1.4 Les principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux administrateurs salariés

Rémunérations des administrateurs salariés

Trois administrateurs sont salariés de la société Bouygues (François Bertière, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini). Ils dirigent chacun un métier du Groupe.

Les principes et méthodes de détermination des rémunérations accordées aux administrateurs salariés sont similaires à ceux retenus pour la rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux (voir, dans la rubrique 5.4.1.1 ci-dessus, le paragraphe « Description générale de la méthode de détermination de la rémunération variable »).

Cependant trois critères de détermination de la rémunération variable sont des critères de performance du métier qu'ils dirigent. Pour l'exercice 2015, le conseil d'administration a décidé d'apporter des modifications aux règles de détermination des rémunérations variables des administrateurs salariés telles qu'exposées ci-avant.

- Cinq critères (P1, P2, P3, P4 et P5) déterminent désormais la rémunération variable. Un nouveau critère P2 a en effet été ajouté sur recommandation du comité des rémunérations, celui de la marge opérationnelle courante du métier dont est en charge l'administrateur salarié. La méthode de détermination de cette partie de la rémunération

variable est identique à celle appliquée pour mettre en œuvre les critères P1, P3 et P4 qui restent inchangés (cf. rubrique 5.4.1.4). Le nouveau critère P2 représente 10 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint. Le critère P3 (qui était le critère P2 jusqu'à l'adjonction d'un cinquième critère) représente 25 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint.

- Un critère « Développement RSE » a été ajouté aux critères qualitatifs P5.
- Un « correctif » peut être appliqué à P3.

Les critères de la rémunération variable sont donc les suivants :

- P1 = évolution du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de Bouygues (30 % si l'objectif est atteint) ;
- P2 = évolution par rapport au plan de la marge opérationnelle courante de la filiale dirigée (10 % si l'objectif est atteint) ;
- P3 = évolution par rapport au plan du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de la filiale dirigée (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas ou TF1) (25 % si l'objectif est atteint) ;
- P4 = évolution par rapport à l'exercice précédent du bénéfice net consolidé (part du Groupe) de la filiale dirigée (35 % si l'objectif est atteint) ;
- P5 = critères qualitatifs : quatre critères qualitatifs (50 % si les objectifs sont atteints).

Ces objectifs qualitatifs et quantitatifs, notamment le niveau de réalisation de ces derniers, ont été établis de manière précise mais ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité.

		Méthode de calcul de la rémunération variable	
	Objectifs	Performance = objectif	
P1	Résultat opérationnel de l'exercice prévu au plan 2015	30 %	
P2	Pourcentage de marge opérationnelle courante du plan 2015 du métier	10 %	
P3	Bénéfice net consolidé de l'exercice prévu au plan 2015 du métier	25 % + si le bénéfice net consolidé prévu par le plan 2015 est inférieur d'au moins 20 % au bénéfice net consolidé de l'exercice 2014, P2 est plafonné à 25 %.	
P4	Bénéfice net consolidé réalisé par le métier au cours de l'exercice précédent (BNC 2014)	35 %	
P5	Objectifs qualitatifs dont Éthique et RSE pour 20 %	50 %	
		150 %	
Plafond		150 %	

Calcul de la rémunération variable Réel 2015

	F. Bertière	H. Le Bouc	N. Paolini
P1	60 %	60 %	60 %
P2	10 %	15,77 %	8,75 %
P3	25 %	20,80 %	0 %
P4	0 %	46,99 %	0 %
P5	50 %	50 %	50 %
	145 %	193,56 %	118,75 %

Les rémunérations versées par Bouygues et les charges sociales y afférentes font l'objet de refacturation auprès des filiales où la personne exerce des fonctions de dirigeant (F. Bertière : Bouygues Immobilier ; H. Le Bouc : Colas ; N. Paolini : TF1).

Rémunération des trois administrateurs salariés au titre de l'exercice 2015

Au titre de l'exercice 2015, le comité des rémunérations a procédé à l'évaluation du niveau auquel les critères de la rémunération variable ont été atteints par chaque administrateur salarié.

Les administrateurs salariés ont pu obtenir la rémunération variable indiquée ci-après.

Tableau 5 – Récapitulatif détaillé des rémunérations des administrateurs salariés

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération ^a	Montants ^b au titre de l'exercice 2015 en euro		Montants ^b au titre de l'exercice 2014 en euro		Critères de la rémunération variable (exercice 2015)
		dus ^c	versés	dus ^c	versés	
F. Bertière Administrateur (31 ans)	Fixe	920 000	920 000	920 000	920 000	<ul style="list-style-type: none"> ■ P1 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues (30 %) ■ P2 = Évolution de la marge opérationnelle courante de Bouygues Immobilier par rapport au plan (10 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues Immobilier par rapport au plan (25 %) ■ P4 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues Immobilier par rapport à l'exercice 2014 (35 %) ■ P5 = Critères qualitatifs (50 %)
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	1 334 000	1 380 000	1 380 000	891 572	
	■ Évolution	- 3 %		+ 54,78 %		
	■ Part variable/fixe ^d	145 %		150 %		
	■ Plafond ^e	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
Jetons de présence	45 000	45 000	44 000	44 000		
Avantages en nature	4 944	4 944	4 944	4 944		
TOTAL		2 303 944	2 303 944	2 348 944	1 860 516	
H. Le Bouc Administrateur (38 ans)	Fixe	920 000	920 000	920 000	920 000	<ul style="list-style-type: none"> ■ P1 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues (30 %) ■ P2 = Évolution de la marge opérationnelle courante de Colas par rapport au plan (10 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé de Colas par rapport au plan (25 %) ■ P4 = Évolution du bénéfice net consolidé de Colas par rapport à l'exercice 2014 (35 %) ■ P5 = Critères qualitatifs (50 %)
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	1 380 000	1 380 000	1 380 000	1 024 512	
	■ Évolution	0 %		+ 34,70 %		
	■ Part variable/fixe ^d	150 %		150 %		
	■ Plafond ^e	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
Jetons de présence	45 000	45 000	44 000	44 000		
Avantages en nature	4 100	4 100	4 100	4 100		
TOTAL		2 349 100	2 349 100	2 348 100	1 992 612	
N. Paolini Administrateur (27 ans)	Fixe	920 000	920 000	920 000	920 000	<ul style="list-style-type: none"> ■ P1 = Évolution du bénéfice net consolidé de Bouygues (30 %) ■ P2 = Évolution de la marge opérationnelle courante de TF1 par rapport au plan (10 %) ■ P3 = Évolution du bénéfice net consolidé de TF1 par rapport au plan (25 %) ■ P4 = Évolution du bénéfice net consolidé de TF1 par rapport à l'exercice 2014 (35 %) ■ P5 = Critères qualitatifs (50 %)
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	1 092 500	1 380 000	1 380 000	1 024 512	
	■ Évolution	- 21 %		+ 34,70 %		
	■ Part variable/fixe ^d	19 %		150 %		
	■ Plafond ^e	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
Jetons de présence	55 107	55 107	56 000	56 000		
Avantages en nature	5 037	5 037	5 037	5 037		
TOTAL		2 072 644	2 072 644	2 361 037	2 005 549	

(a) Aucune rémunération autre que celles mentionnées dans ce tableau n'a été versée aux mandataires sociaux par les sociétés du Groupe.

(b) montants dus = tous les montants alloués au titre d'un exercice. Montants versés = tous les montants versés au cours de l'exercice, étant précisé que la part variable allouée au titre d'un exercice est effectivement versée au cours du premier trimestre de l'exercice suivant

(c) Montants dus – Évolution : les pourcentages insérés en dessous des rémunérations fixes et variables expriment les variations par rapport à l'exercice précédent

(d) rémunération variable exprimée en pourcentage de la rémunération fixe

(e) plafond de la rémunération variable, fixé à un pourcentage de la rémunération fixe

Contrats de travail des trois administrateurs salariés

Les contrats de travail de François Bertière, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini ont été maintenus car ces trois administrateurs ont effectué la quasi-totalité de leurs carrières dans le Groupe. Ils disposaient tous d'une ancienneté importante lorsqu'ils se sont vu confier la responsabilité de l'un des cinq métiers du Groupe et lorsqu'ils ont été nommés administrateurs.

Retraite additive

François Bertière, Hervé Le Bouc et Nonce Paolini bénéficieront sous certaines conditions d'un régime de retraite additive lorsqu'ils prendront leur retraite. Ce régime est identique à celui réservé aux deux dirigeants mandataires sociaux (voir rubrique 5.4.1.1. ci-dessus).

Les montants estimatifs de leurs rentes annuelles à la date de clôture sont les suivants :

Nom	Rente annuelle <i>en milliers d'euros</i>
Bertière François	263
Le Bouc Hervé	188
Paolini Nonce	176

Indemnités de départ – Indemnités de non-concurrence

Tout comme les dirigeants mandataires sociaux, ces administrateurs ne sont pas bénéficiaires d'une indemnité de cessation de fonction ou d'une indemnité de non-concurrence.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'indemnités de séparation, il est précisé qu'en cas de rupture de son contrat de travail, un administrateur salarié de la société bénéficie de la convention collective applicable (pour Bouygues SA, la convention collective des cadres du bâtiment de la région parisienne), qui lui assure une indemnité d'environ un an de salaire.

Administrateurs salariés représentant les salariés actionnaires – Administrateurs représentant les salariés

Les salaires versés aux deux administrateurs qui représentent les salariés actionnaires, qui ont un contrat de travail avec Bouygues ou l'une de ses filiales, tout comme les salaires versés aux deux administrateurs représentant les salariés, ne sont pas communiqués.

Exercice 2016

Pour l'exercice 2016, le conseil d'administration se réserve d'apporter quelques modifications aux règles de détermination des rémunérations variables, notamment pour introduire un critère RSE dans l'appréciation de la rémunération variable des deux mandataires sociaux.

Par ailleurs, s'il n'y a pas lieu de définir des conditions de performance déterminant le bénéfice de droits supplémentaires à pension de retraite pour les deux mandataires sociaux, ceux-ci ne pouvant plus acquérir de tels droits, le Conseil définira des conditions de performance s'appliquant aux autres bénéficiaires du régime de retraite à prestations définies.

5.4.2 Rapport sur les options ou actions de performance 2015 — Rapport requis par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce

Le présent chapitre rassemble les rapports requis par le Code de commerce et les tableaux recommandés par le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef ou par l'AMF dans ses publications relatives à l'information à donner dans les documents de référence sur la rémunération des mandataires sociaux.

5.4.2.1 Principes et règles retenus pour l'attribution des options ou actions gratuites

L'assemblée générale mixte du 25 avril 2013, par sa vingt-huitième résolution, a autorisé le conseil d'administration à procéder en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre. Cette autorisation a été conférée pour une durée de trente-huit mois, les bénéficiaires des actions devant être les salariés et/ou les mandataires sociaux de la société Bouygues ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

L'assemblée générale mixte du 23 avril 2015 par sa vingt-quatrième résolution a autorisé le conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles ou à l'achat d'actions existantes. Cette autorisation a été

conférée pour une durée de trente-huit mois, les bénéficiaires de ces options devant être les salariés et/ou les mandataires sociaux de la société Bouygues ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.

Le conseil d'administration n'a pas utilisé à ce jour les autorisations données par l'assemblée générale pour attribuer des actions gratuites ou des options d'achat d'actions. Toutes les options consenties ont été des options de souscription d'actions.

Règles générales applicables aux attributions d'options ou actions gratuites

Le conseil d'administration a pris en compte les recommandations du code Afep-Medef, ainsi que celles de l'AMF.

Il est donc rappelé que :

- les options ou actions gratuites sont attribuées pour attirer les dirigeants et collaborateurs pour les fidéliser, les récompenser et les intéresser à moyen et long terme au développement de l'entreprise, en raison de leur contribution à sa valorisation ;
- plus de mille dirigeants et collaborateurs sont bénéficiaires de chaque plan d'attribution. Les bénéficiaires sont choisis et les attributions

individuelles sont arrêtées en fonction des niveaux de responsabilité et des performances, une attention particulière étant apportée aux cadres à potentiel ;

- aucune décote n'est appliquée en cas d'attribution d'options d'actions ;
- une règle de plafonnement a été fixée pour prévenir l'augmentation significative du volume des plans d'options lorsque le marché est baissier : ce plafond d'augmentation a été fixé à 15 % du volume du plan précédent ;
- dans sa séance du 2 décembre 2010, le conseil d'administration a modifié les fenêtres négatives imposées aux dirigeants et aux collaborateurs concernés. Dorénavant, la levée d'option ou la cession par un dirigeant ou collaborateur concerné d'actions issues d'une levée d'options n'est pas autorisée :
 - pendant les trente jours calendaires précédant la publication des comptes des premier et troisième trimestres, tout comme ceux du premier semestre et ceux de l'exercice, ainsi que le jour où cette information est publiée,
 - pendant les quinze jours calendaires précédant la publication trimestrielle du chiffre d'affaires de Bouygues, et le jour où cette information est publiée.

Le conseil d'administration a rappelé que cette obligation d'abstention devait être également respectée pendant la période au cours de laquelle un dirigeant ou collaborateur a connaissance d'une information privilégiée, et le jour où cette information est rendue publique ;

- sauf décision exceptionnelle, les options sont attribuées chaque année après la publication des comptes annuels de l'exercice qui précède ;
- en sus de ces mesures, plusieurs règles internes ont été édictées et diffusées pour prévenir les délits ou manquements d'initiés : établissement d'une liste de personnes ayant accès aux informations privilégiées ; rappel des devoirs d'abstention ; information sur les dispositions du droit boursier ; recommandation de mise en place de mandats de gestion programmée. Un programme de conformité spécifique a été adopté et diffusé dans le Groupe en 2014.

Règles spécifiques applicables aux deux mandataires sociaux

Les règles suivantes ont été fixées par le conseil d'administration :

- interdiction de l'attribution d'options ou actions gratuites en raison du départ d'un dirigeant ;
- interdiction des opérations spéculatives et du recours à des opérations de couverture de risque ayant pour objet l'exercice des options ou la vente des actions gratuites ; à la connaissance de la société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par les mandataires sociaux ;
- obligation pour les dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés qui souhaitent vendre des actions issues de la levée d'options ou vendre des actions gratuites, de vérifier, notamment en interrogeant le responsable de l'éthique, que les informations dont ils disposent ne sont pas des informations privilégiées ;
- valeur que ne doit pas dépasser la valeur d'options attribuée à un mandataire social plafonnée à 100 % de sa rémunération ;
- plafonnement des attributions consenties au président-directeur général (au maximum 5 % d'un plan d'attribution) ou au directeur général délégué (au maximum 2,5 % d'un plan d'attribution) ;

- conditions de performances à respecter pour les dirigeants mandataires sociaux lors de l'attribution (performance du résultat net consolidé part du Groupe atteint au cours de l'exercice précédant l'attribution) et de l'exercice des options (performance du résultat net consolidé part du Groupe atteint au cours de chacun des quatre exercices précédant la levée des options) ;
- lors de l'octroi d'options ou d'actions gratuites, détermination par le Conseil du nombre des actions gratuites ou des actions issues des levées d'options que les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette disposition a été mise en œuvre lors de l'attribution d'options en 2008, 2009 et 2010 (en 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015, à leur demande, les dirigeants mandataires sociaux n'ont pas été attributaires de stock-options ou d'actions gratuites). Le Conseil a choisi de fixer une quantité d'actions issues de levées d'options, les dirigeants mandataires sociaux étant tenus de les conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions, soit en propre, soit par l'intermédiaire d'une société. Le pourcentage des actions à conserver correspond pour les plans 2008, 2009 et 2010 à 25 % des actions détenues à la suite de la levée d'options, après la cession du nombre d'actions nécessaires au financement de la levée des options et au paiement des impôts et prélèvements sociaux y afférents ;
- déclaration au conseil d'administration des opérations effectuées ;
- le règlement intérieur rappelle enfin que l'AMF recommande aux dirigeants de mettre en place des mandats de gestion programmée.

Choix des stock-options

Depuis 1988, année de l'attribution du premier plan de stock-options dans le Groupe, le conseil d'administration a toujours choisi le mécanisme des stock-options pour fidéliser et intéresser au développement du Groupe les dirigeants et collaborateurs.

Son objectif a toujours été et reste non pas d'octroyer une rémunération supplémentaire mais d'associer ces personnes à l'évolution de la valeur de l'action Bouygues. Le constat d'une bonne corrélation entre l'évolution du cours de l'action Bouygues et celle du résultat net part du Groupe conforte ce choix d'attribuer des stock-options.

L'attribution d'actions gratuites n'a pas été retenue à ce jour.

Le conseil d'administration a demandé au comité des rémunérations de réétudier régulièrement cette question du choix du système le plus approprié de fidélisation et d'association à l'évolution de la valeur de l'action.

Informations générales : les caractéristiques des options de souscription

Toutes les options de souscription d'actions attribuées par le conseil d'administration en 2015 répondent aux caractéristiques suivantes :

- prix d'exercice : moyenne des premiers cours cotés lors des vingt séances de Bourse précédant l'attribution, sans décote ;
- durée de validité : dix ans à compter de la date d'attribution des options ;
- délai d'indisponibilité : deux ans après la date d'attribution des options ;
- période d'exercice : huit ans suivant l'expiration du délai d'indisponibilité (trois exceptions autorisant l'exercice à tout moment pendant les dix ans : levée effectuée par les héritiers dans les six mois suivant le décès du bénéficiaire ; changement de contrôle de Bouygues ou offre publique d'achat (OPA), ou offre publique d'échange (OPE) sur Bouygues ; levée conformément à l'article L. 3332-25 du Code du travail, en utilisant des



avoirs acquis dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise Groupe (PEE) ;

- annulation de plein droit en cas de rupture du contrat de travail ou du mandat social, sauf autorisation exceptionnelle, invalidité, départ ou mise en retraite.

Le prix d'exercice a été fixé à 37,106 euros par action souscrite.

Au moment de l'attribution et conformément à la méthode retenue pour les comptes consolidés, la valeur de chaque option s'élevait à 3,20 euros.

Ce plan d'options représentait 0,81 % du capital de la société au 31 mars 2015^a.

5.4.2.2 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs salariés en 2015

Des options donnant droit à la souscription d'actions Bouygues nouvelles ont été consenties durant l'année 2015. Le 23 avril 2015, le conseil d'administration a décidé l'attribution à la date du 28 mai 2015 de 2 739 600 options à 904 bénéficiaires, mandataires sociaux ou salariés de la société ou des sociétés du groupe Bouygues.

Tableau 5 – Options de souscription consenties aux dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés de la société Bouygues

Sur proposition de Martin Bouygues et d'Olivier Bouygues, le Conseil n'a pas octroyé d'options aux deux dirigeants mandataires sociaux en 2015.

Des options de souscription ont été octroyées aux administrateurs salariés.

Administrateurs salariés	Société ayant consenti les options	Date de l'attribution	Nombre d'options	Prix d'exercice des options <i>en euro</i>
François Bertière	Bouygues	28 mai 2015	80 000	37,106
Hervé Le Bouc	Bouygues	28 mai 2015	80 000	37,106
Nonce Paolini	Bouygues	28 mai 2015	135 000	37,106
TOTAL			295 000	

Aucune autre option n'a été attribuée à un administrateur salarié.

Tableau 6 – Levées d'options de souscription effectuées par les dirigeants mandataires sociaux ou administrateurs salariés de la société Bouygues en 2015

Noms	Plan concerné	Nombre d'options levées	Prix d'exercice des options <i>en euro</i>
Martin Bouygues	01/04/2009	202 591	25,62

5.4.2.3 Les actions de performance

Tableau 7 – Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Aucune action de performance n'a été attribuée par la société en 2015.

Tableau 8 – Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social

Aucune action de performance n'est disponible car aucune action de performance n'a été attribuée par la société.

(a) capital de Bouygues au 31 mars 2015 : 336 511 505 actions

5.4.2.4 Récapitulatif des plans d'options en cours de validité

Tableau 9 – La répartition des options de souscription par plan et par catégorie de bénéficiaires

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Date de l'assemblée	23/04/2015	21/04/2011	21/04/2011	21/04/2011	21/04/2011	24/04/2008	24/04/2008
Date d'attribution	28/05/2015	27/03/2014	28/03/2013	13/06/2012	14/06/2011	30/06/2010	01/04/2009
Nombre d'options attribuées par le conseil d'administration ^b	2 739 600	2 790 000	2 790 000	2 956 025	2 936 125 (2 974 497) ^c	4 145 650 (4 199 015) ^c	4 672 200 (4 731 074) ^c
■ dont dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés ^{ab}	Total : 295 000	Total : 375 000	Total : 320 000	Total : 388 000	Total : 388 000 (393 028) ^c	Total : 770 000 (779 975) ^c	Total : 900 000 (911 659) ^c
						M. Bouygues : 160 000	M. Bouygues : 200 000
						O. Bouygues : 90 000	O. Bouygues : 100 000
	F. Bertière : 80 000	F. Bertière : 80 000	F. Bertière : 80 000	F. Bertière : 97 000	F. Bertière : 97 000	F. Bertière : 130 000	F. Bertière : 150 000
	H. Le Bouc : 80 000	H. Le Bouc : 80 000	H. Le Bouc : 80 000	H. Le Bouc : 97 000	H. Le Bouc : 97 000	H. Le Bouc : 130 000	H. Le Bouc : 150 000
	N. Paolini : 135 000	N. Paolini : 80 000	N. Paolini : 80 000	N. Paolini : 97 000	N. Paolini : 97 000	N. Paolini : 130 000	N. Paolini : 150 000
■ dont dix salariés de la société	360 800	289 100	335 800	402 800	404 200 (409 441) ^c	534 000 (540 920) ^c	520 000 (526 741) ^c
Prix d'exercice d'origine avant ajustement	37,106 €	30,32 €	22,28 €	20,11 €	31,84 €	34,52 €	25,95 €
Prix d'exercice après ajustement ^b	37,106 €	30,32 €	22,28 €	20,11 €	31,43 €	34,08 €	25,62 €
Point de départ d'exercice	28/05/2015	28/03/2018	29/03/2017	14/06/2016	14/06/2015	30/06/2014	01/04/2013
Date d'expiration	28/05/2025	27/09/2021	28/09/2020	13/12/2019	14/12/2018	30/12/2017	30/09/2016
Nombre d'options annulées ou caduques	22 300	59 350	110 125	179 338	237 404 ^c	371 131 ^c	380 629 ^c
Nombre d'options en cours de validité au 31/12/2015	1 703 744	3 293 393	2 383 850	2 718 738	2 659 030 ^c	2 729 851 ^c	2 717 300 ^c
Nombre d'options exercées depuis le 01/01/2016 jusqu'au 31/01/2016			615	1 125			14 827
TOTAL OPTIONS EN COURS DE VALIDITÉ AU 31/12/2015	18 205 906						

(a) ne figurent sur cette liste que les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs salariés actuellement en fonction

(b) conformément à la loi, les prix d'exercice et le nombre d'options attribuées ont été ajustés le 15 novembre 2011 à la suite d'une OPRA

(c) après l'ajustement du nombre d'options réalisé le 15 novembre 2011 du fait de l'OPRA

5.4.2.5 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dix salariés principaux bénéficiaires au cours de l'exercice

Tableau 10 - Options de souscription consenties aux dix salariés (non mandataires sociaux) de la société Bouygues ayant reçu le plus grand nombre d'options au cours de l'exercice

Salariés	Société ayant consenti les options	Date de l'attribution	Nombre d'options	Prix d'exercice des options <i>en euro</i>
Pierre Auberger	Bouygues	28 mai 2015	8 300	37,106
Jacques Bernard	Bouygues	28 mai 2015	15 000	37,106
Philippe Bonnave	Bouygues	28 mai 2015	80 000	37,106
Georges Colombani	Bouygues	28 mai 2015	15 000	37,106
Emmanuel Forest	Bouygues	28 mai 2015	13 500	37,106
Jean-François Guillemain	Bouygues	28 mai 2015	27 000	37,106
Philippe Marien	Bouygues	28 mai 2015	80 000	37,106
Olivier Roussat	Bouygues	28 mai 2015	80 000	37,106
Jean-Claude Tostivin	Bouygues	28 mai 2015	27 000	37,106
Gilles Zancanaro	Bouygues	28 mai 2015	15 000	37,106
TOTAL			360 800	

Tableau 10 bis - Options de souscription levées au cours de l'exercice 2015 par les dix salariés (non mandataires sociaux) de la société Bouygues ayant exercé le plus grand nombre d'options

Salariés	Société ayant consenti les options	Plan concerné	Nombre d'options levées	Prix d'exercice des options <i>en euro</i>
Pierre Auberger	Bouygues	14/06/2011	7 598	31,43
Jacques Bernard	Bouygues	01/04/2009	30 389	25,62
		13/06/2012	4 800	20,11
Gérard Bucourt	Bouygues	01/04/2009	12 156	25,62
		30/06/2010	11 143	34,08
Robert Brard	Bouygues	14/06/2011	8 408	31,43
		01/04/2009	9 117	25,62
Georges Colombani	Bouygues	01/04/2009	20 260	25,62
		13/06/2012	700	20,11
Jean-François Guillemain	Bouygues	01/04/2009	35 648	25,62
Philippe Marien	Bouygues	01/04/2009	101 296	25,62
Olivier Roussat	Bouygues	01/04/2009	31 296	25,62
		14/06/2011	90 000	31,43
Jean-Claude Tostivin	Bouygues	01/04/2009	50 648	25,62
Gilles Zancanaro	Bouygues	30/06/2010	26 337	34,08
TOTAL			439 796	

Au cours de l'exercice 2015, 2 373 664 levées d'options de souscription Bouygues ont été effectuées par des salariés de Bouygues ou de ses filiales, dont les dix salariés de la société Bouygues mentionnés ci-dessus.

5.5 Informations sur les commissaires aux comptes

5.5.1 Commissaires aux comptes titulaires

- Mazars, 61 rue Henri Regnault, 92075 Paris-La Défense, nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 10 juin 1998 ; renouvelé pour six exercices par l'assemblée générale du 22 avril 2004, puis par l'assemblée générale du 29 avril 2010.

Mazars est représenté par Guillaume Potel.

- Ernst & Young Audit, Tour First, 1/2 place des Saisons, 92400 Courbevoie, nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 24 avril 2003 ; renouvelé pour six exercices par l'assemblée générale du 23 avril 2009, puis par l'assemblée générale du 23 avril 2015.

Ernst & Young Audit est représenté par Laurent Vitse.

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

5.5.2 Commissaires aux comptes suppléants

- Philippe Castagnac (groupe Mazars), nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale du 29 avril 2010, pour six exercices.

- Auditex (groupe EY), nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale du 23 avril 2009 ; renouvelé pour six exercices par l'assemblée générale du 23 avril 2015.

5

5.5.3 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Les honoraires versés à chaque commissaire aux comptes et aux membres de leur réseau par Bouygues et l'ensemble des entreprises faisant l'objet d'une intégration globale figurent en note 22 des comptes consolidés (cf. chapitre 7, rubrique 7.1, du présent document).

