

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

5

5.1 Informations sur les mandataires sociaux au 31 décembre 2016 168

Président-directeur général	168
Directeur général délégué, administrateur	168
Directeurs généraux délégués	169
Administrateurs	169

5.2 Rapport du président du conseil d'administration 175

5.2.1 Gouvernement d'entreprise	175
5.2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	191
5.2.3 Risques financiers liés aux effets du changement climatique	198
5.2.4 Autres informations	199

5.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président du conseil d'administration 200

5.4 Rémunérations des mandataires sociaux 2016 et 2017 – Attributions d'options aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe 201

5.4.1 Les rémunérations 2016	201
5.4.2 Rapport sur les principes et les critères de détermination des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux président-directeur général et directeurs généraux délégués en 2017	216
5.4.3 Rapport sur les options ou actions de performance 2016	218

5.5 Informations sur les commissaires aux comptes 223

5.5.1 Commissaires aux comptes titulaires	223
5.5.2 Commissaires aux comptes suppléants	223
5.5.3 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	223

5.1 Informations sur les mandataires sociaux au 31 décembre 2016

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 et SCDM Participations)

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. En 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 : 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)

2016 – Membre du conseil de surveillance et du comité stratégique de Rothschild & Co (ex-Paris-Orléans)^a

2015 – Représentant permanent de SCDM, président de La Cave de Baton Rouge (ex-SCDM Invest-3).

Directeur général délégué, administrateur

Olivier Bouygues

32 avenue Hoche – 75008 Paris
Né le 14 septembre 1950 – Nationalité française
1^{re} nomination : 5 juin 1984
Échéance du mandat : 2019
Actions détenues : 101 827 (70 057 778 *via* SCDM et SCDM Participations)

Expertise et expérience

Ingénieur de l'École nationale supérieure du pétrole (ENSPM), Olivier Bouygues est entré dans le groupe Bouygues en 1974. Il débute sa carrière dans la branche Travaux Publics du Groupe. De 1983 à 1988, chez Bouygues Offshore, il est successivement directeur de Boscam (filiale camerounaise), puis directeur Travaux France et Projets spéciaux. De 1988 à 1992, il occupe le poste de président-directeur général de Maison Bouygues. En 1992, il prend en charge la division Gestion des services publics du Groupe, qui regroupe les activités France et International de Saur. Olivier Bouygues siège au conseil d'administration de Bouygues depuis 1984. En 2002, il 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 ; membre du conseil de Bouygues Immobilier.

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 (Royaume-Uni) ; président-directeur général de Seci (Côte d'Ivoire).

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

2016 – Représentant permanent de SCDM, administrateur de Bouygues.

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

2014 – Administrateur d'Eurosport.

(a) société cotée

Directeurs généraux délégués

Philippe Marien

32 avenue Hoche – 75008 Paris
Né le 18 juin 1956 – Nationalité française
1^{re} nomination : 30 août 2016

Expertise et expérience

Philippe Marien, diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC), est entré dans le Groupe en 1980 en tant que cadre financier International. Chargé de mission en 1984 dans le cadre de la reprise du groupe AMREP (parapétrolier), il est nommé en 1985 directeur financier de Technigaz (construction de terminaux gaz naturel liquéfié). En 1986, il rejoint la direction financière du Groupe pour prendre en charge les aspects financiers du dossier de reprise de Screg. Il est nommé successivement directeur Finances et Trésorerie de Screg en 1987 et directeur financier de Bouygues Offshore^a en 1991. Directeur général adjoint Finances et Administration de Bouygues Offshore en 1998, il rejoint Bouygues Bâtiment en 2000 en tant que secrétaire général. En mars 2003, Philippe Marien devient secrétaire général du groupe Saur, filiale de traitement des eaux de Bouygues, dont il a géré la cession par Bouygues à PAI Partners, puis par PAI Partners à un nouveau groupe d'actionnaires conduit par la Caisse des dépôts et consignations. En septembre 2007, il est nommé directeur financier du groupe Bouygues. En février 2009, Philippe Marien est nommé président du conseil d'administration de Bouygues Telecom, fonction qu'il exerce jusqu'en avril 2013. Sa mission au sein du groupe Bouygues est élargie : devenu en 2015 directeur général adjoint et directeur financier Groupe, en charge des systèmes d'information et d'innovation du Groupe, il prend en charge en 2016 les ressources humaines du Groupe. Il est nommé directeur général délégué de Bouygues le 30 août 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de Bouygues Telecom ; représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration de Bouygues Construction, Colas^b, TF1^b et C2S ; représentant permanent de Bouygues, membre du conseil de Bouygues Immobilier.

À l'étranger : administrateur de Bouygues Europe (Belgique) et Uniservice (Suisse).

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : directeur général de SCDM ; représentant permanent de Bouygues au conseil d'administration d'Alstom^b.

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

2015 – Liquidateur de Finamag.

Olivier Roussat

32 avenue Hoche – 75008 Paris
Né le 13 octobre 1964 – Nationalité française
1^{re} nomination : 30 août 2016

Expertise et expérience

Olivier Roussat est diplômé de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) de Lyon. Il commence sa carrière en 1988 chez IBM où il occupe différentes fonctions dans les activités de services de réseau de données, de production de service et d'avant-vente. Dès 1995, il rejoint Bouygues Telecom pour mettre en place le *cockpit* de supervision du Réseau et les *process* de la direction des opérations Réseau. Il prend ensuite la direction des opérations Réseau, puis des activités de production de services télécoms et informatiques. En mai 2003, Olivier Roussat est nommé directeur du réseau et devient membre du comité de direction générale de Bouygues Telecom. En janvier 2007, il prend en charge le pôle Performances et Technologies. Celui-ci rassemble les structures techniques et informatiques transversales de Bouygues Telecom : réseau, systèmes d'information, développement projets Métiers, achats, moyens généraux et immobilier. Il a en outre la responsabilité du siège et du Technopôle. Nommé directeur général délégué de Bouygues Telecom en février 2007, puis directeur général en novembre 2007, il devient président-directeur général de Bouygues Telecom en mai 2013. Le 30 août 2016, il est nommé directeur général délégué de Bouygues.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Bouygues Telecom.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de TF1^b, de Bouygues Construction et de la Fondation d'entreprise Bouygues Telecom ; membre du conseil de Bouygues Immobilier.

5

Administrateurs

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 : 72 374

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École polytechnique, diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées et architecte DPLG, François Bertière a

(a) filiale de travaux maritimes et pétroliers de Bouygues, cédée à Saipem en mai 2002

(b) société cotée

commencé sa carrière en 1974 au ministère de l'Équipement. En 1977, il est nommé conseiller technique au cabinet du ministre de l'Éducation nationale, puis adjoint au directeur de l'Équipement à la DDE de Haute-Corse en 1978. En 1981, il devient directeur du développement urbain de l'Epa de Cergy-Pontoise. Il intègre le groupe Bouygues en 1985 en tant que directeur général adjoint de Française de Constructions. Il est nommé président-directeur général de France Construction en 1988, vice-président-directeur général de Bouygues Immobilier en 1999, puis président-directeur général de Bouygues Immobilier en 2001.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président 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 ; membre et président du comité de surveillance de Nextdoor SAS.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du groupe Bouygues

En France : président de la Fondation des Ponts ; administrateur du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), 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 ».

Francis Castagné

1 avenue Eugène Freyssinet – 78280 Guyancourt
Né le 29 décembre 1963 – Nationalité française
1^{re} nomination : 27 avril 2016
Échéance du mandat : 2018

Administrateur représentant les salariés
Membre du comité de sélection et des rémunérations

Expertise et expérience

Francis Castagné a effectué toute sa carrière au sein du groupe Bouygues, dans les métiers du bâtiment. D'abord conducteur de travaux chez Screg EPI de 1987 à 1990, puis responsable d'opérations en entreprise générale chez Screg Bâtiment de 1990 à 1997, il est nommé responsable de production en entreprise générale chez SB Ballestrero de 1997 à 2000, puis responsable de projets chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France de 2000 à 2007. Depuis 2008, il exerce la responsabilité de directeur Travaux chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France Construction Privée.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur Travaux chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France.

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 : 2018

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

(a) société cotée

Expertise et expérience

Raphaëlle Deflesselle est diplômée de l'École polytechnique féminine (EPF 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.

Clara Gaymard

138 bis rue de Grenelle – 75007 Paris
Née le 27 janvier 1960 – Nationalité française
1^{re} nomination : 21 avril 2016
Échéance du mandat : 2019
Actions détenues : 500

Membre du comité des comptes

Expertise et expérience

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, Clara Gaymard est attachée d'administration au cabinet du maire de Paris entre 1982 et 1984 avant d'intégrer l'École nationale d'administration. À sa sortie de l'Ena en 1986, elle rejoint la Cour des comptes comme auditrice ; elle est ensuite promue en 1990 conseillère référendaire à la Cour des comptes, puis devient chef du bureau de l'Union européenne à la direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'Économie et des Finances. En 1995, elle est nommée directrice du cabinet de la ministre de la Solidarité entre les générations. De 1996 à 1999, elle est sous-directrice de l'Appui aux PME et de l'Action régionale à la DREE. À partir de février 2003, elle est ambassadrice, déléguée aux investissements internationaux, présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). En 2006, elle rejoint le groupe General Electric et devient présidente et CEO de GE France. En 2008, elle devient présidente et CEO de la région Europe du Nord-Ouest et, en 2009, vice-présidente de GE International, en charge des grands comptes publics, puis, en 2010, vice-présidente en charge des gouvernements et des villes. Elle quitte le groupe General Electric en janvier 2016.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Co-fondatrice de Raise ; directrice générale de Raise Conseil.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : présidente du Women's Forum ; administratrice de Veolia Environnement^a, LVMH^a, Danone^a et Sages.

Mandats et fonctions expirés au cours des cinq dernières années

2016 – Présidente de GE France.

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 : 500

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. Elle a également été députée de 1997 à 2002 et conseillère régionale d'Île-de-France.

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^a et de Sia Partners.

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

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

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

Patrick Kron

5 rue de la Baume – 75008 Paris
Né le 26 septembre 1953 – Nationalité française
1^{re} nomination : 6 décembre 2006
Échéance du mandat : 2019
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, fonction qu'il exerce jusqu'en janvier 2016. Il crée à cette date une société de conseil, PKC&I (Patrick Kron – Conseils & Investissements). En novembre 2016, il est nommé président de la société de capital-investissement Truffle Capital.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président de PKC&I et président de Truffle Capital.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : administrateur de Sanofi^a. Membre du conseil de surveillance de Segula Technologies. Administrateur de l'Association du groupe vocal « Les Arts Florissants ».

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

2016 – Président-directeur général et administrateur d'Alstom^a.

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 : 99 055

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 Screg Île-de-France (aujourd'hui filiale de Colas) comme ingénieur travaux. Jusqu'en 1989, il est successivement chef de secteur, puis directeur d'agence. En 1985, il devient directeur attaché au président-directeur général. En 1989, il devient directeur géographique de Bouygues Offshore pour l'Europe, les Dom-Tom et l'Australie auxquels s'ajoutent ensuite le Sud-Est asiatique et le Mexique. En 1994, il devient directeur général adjoint de Bouygues Offshore, puis directeur général en 1996 et, en 1999, président-directeur général. De novembre 2001 à septembre 2002, il assure parallèlement les fonctions de directeur général délégué de Bouygues Construction, président du conseil de Bouygues Offshore et président du conseil d'ETDE (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.

(a) société cotée

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : président-directeur général et administrateur de Colasie ; membre du conseil de Bouygues Immobilier ; représentant permanent de Colas^a, administrateur de Colas Rail ; président de la Fondation Colas.

À l'étranger : administrateur de Hincol (ex Hindustan Colas Limited) (Inde), Colas Canada (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

30 rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers

Né le 21 janvier 1966 – Nationalité française

1^{re} nomination : 24 avril 2008

Échéance du mandat : 2017

Actions détenues : 600

Président du comité des comptes et membre du comité de sélection et 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.

Colette Lewiner

7 avenue de Suresnes – 92210 Saint-Cloud

Née le 19 septembre 1945 – Nationalité française

1^{re} nomination : 29 avril 2010

Échéance du mandat : 2019

Actions détenues : 12 685

Présidente du comité de sélection et 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.

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

2016 – Administratrice de Crompton Greaves Limited^a (Inde).

2015 – Administratrice de TGS Nopec Geophysical Company^a (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.

(a) société cotée

Sandra Nombret

1 avenue Eugène Freyssinet – 78280 Guyancourt

Née le 24 mai 1973 – Nationalité française

1^{er} nomination : 29 avril 2010

Échéance du mandat : 2019

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

À l'étranger : administratrice de Bouygues Building Canada Inc (Canada).

Rose-Marie Van Lerberghe

33 rue Frémicourt – 75015 Paris

Née le 7 février 1947 – Nationalité française

1^{er} nomination : 25 avril 2013

Échéance du mandat : 2019

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 a été présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur d'avril 2013 à septembre 2016.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Senior Advisor de BPI Group.

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)

2016 – Présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur.

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

2014 – Administratrice d'Air France.

Michèle Vilain

3 boulevard Gallieni – 92130 Issy-les-Moulineaux

Née le 14 septembre 1961 – Nationalité française

1^{er} nomination : 29 avril 2010

Échéance du mandat : 2019

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, représentée par Edward Bouygues

32 avenue Hoche – 75008 Paris

1^{er} nomination : 22 octobre 1991

Échéance du mandat : 2019

Actions détenues : 64 012 806

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 et de SCDM Participations.

5

(a) société cotée

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

2015 – Président de SCDM Invest-3 devenue la Cave de Baton rouge.

Edward Bouygues, représentant permanent de SCDM

13-15 avenue du Maréchal Juin – 92360 Meudon
Né le 14 avril 1984 – Nationalité française
1^{re} nomination : 21 avril 2016
Échéance du mandat : 2019

Expérience et expertise

Edward Bouygues est diplômé de l'ESSCA d'Angers (spécialisation Banque Finance) et titulaire d'un MBA de la London Business School. Après avoir exercé pendant cinq ans des fonctions de conducteur de travaux et des fonctions commerciales chez Bouygues Construction, il rejoint en février 2014 Bouygues Telecom en tant que responsable marketing. Il est aujourd'hui directeur marketing en charge des services, des contenus et du *design* des produits.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur Marketing en charge des services, des contenus et du *design* des produits chez Bouygues Telecom.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Administrateur de Bouygues Telecom.

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

2016 – Censeur de Melty.

SCDM Participations, représentée par Cyril Bouygues

32 avenue Hoche – 75008 Paris
1^{re} nomination : 21 avril 2016
Échéance du mandat : 2019
Actions détenues : 6 044 972

Cyril Bouygues, représentant permanent de SCDM Participations

50 Cannon Street – EC4N 6JJ – Londres (Royaume-Uni)
Né le 31 janvier 1986 – Nationalité française
1^{re} nomination : 21 avril 2016
Échéance du mandat : 2019

Expérience et expertise

Cyril Bouygues est diplômé de l'Institut supérieur de gestion (ISG) et titulaire du *Harvard Master of Public Administration*. Après avoir été conducteur de travaux chez Bouygues Construction, puis responsable de projets chez Bouygues Immobilier, il est, depuis octobre 2014, *Strategy and Development Manager* chez SCDM Energy Limited.

Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Strategy and Development Manager chez SCDM Energy Limited (Royaume-Uni).

5.2 Rapport du président du conseil d'administration

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 au gouvernement d'entreprise a été présentée au comité de sélection et des rémunérations. 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. La partie relative aux risques financiers liés aux effets du changement climatique a été rédigée par la direction Développement durable.

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 22 février 2017.

5.2.1 Gouvernement d'entreprise

5.2.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Bouygues se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (ci-après « le code Afep-Medef »). Ce code a été mis à jour en novembre 2016. 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.

5

Disposition du code Afep-Medef à laquelle il est dérogé	Explications
Paragraphe 8.3 Proportion des administrateurs indépendants	Se reporter au paragraphe 5.2.1.3 du présent document

5.2.1.2 Composition du conseil d'administration

Principes applicables

D'après les statuts, le conseil d'administration est composé comme suit.

Type d'administrateurs	Mode de nomination	Durée du mandat	Nombre d'administrateurs	Texte de référence
Administrateurs nommés par l'assemblée générale	Nomination par l'assemblée générale ordinaire	3 ans	3 à 18	Article L. 225-18 du Code de commerce
Administrateurs représentant les salariés actionnaires	Élection par l'assemblée générale ordinaire sur proposition des conseils de surveillance des FCPE	3 ans	Jusqu'à 2	Article L. 225-23 du Code de commerce
Administrateurs représentant les salariés	Désignation par le comité de Groupe	2 ans	2	Article L. 225-27-1 du Code de commerce

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 2016

Douze administrateurs nommés par l'assemblée générale	François Bertière, Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Clara Gaynard, Anne-Marie Idrac, Patrick Kron, Hervé Le Bouc, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, Rose-Marie Van Lerberghe, SCDM (représentée par Edward Bouygues), SCDM Participations (représentée par Cyril Bouygues)
Deux administrateurs représentant les salariés actionnaires	Sandra Nombret, Michèle Vilain
Deux administrateurs représentant les salariés	Francis Castagné, Raphaëlle Deflesselle

Tableau de synthèse des administrateurs au 31 décembre 2016

Les *curriculum vitae* détaillés des administrateurs figurent ci-avant (cf. section 5.1).

	Âge	Conseil d'administration				Compétences	Comité des comptes	Comité de sélection et des rémunérations	Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat
		Début 1 ^{er} mandat	Fin de mandat	Ancienneté					
Dirigeants mandataires sociaux									
Martin Bouygues P-dg		64	1982	2018	34				
Olivier Bouygues Dgd		66	1997 ^a	2019	32				
Administrateurs représentant le groupe SCDM									
Cyril Bouygues (représentant permanent de SCDM Participations)		30	2016	2019					
Edward Bouygues (représentant permanent de SCDM)		32	2016	2019					
Administrateurs représentant les salariés actionnaires									
Sandra Nombret		43	2010	2019	6				
Michèle Vilain		55	2010	2019	6				
Administrateurs représentant les salariés									
Francis Castagné		53	2016	2018					
Raphaëlle Deflesselle		44	2014	2018	2				
Administrateurs indépendants									
Clara Gaynard		56	2016	2019					
Anne-Marie Idrac		65	2012	2018	4				
Helman le Pas de Sécheval		50	2008	2017	8				

	Âge	Conseil d'administration				Compétences	Comité des comptes	Comité de sélection et des rémunérations	Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat
		Début 1 ^{er} mandat	Fin de mandat	Ancienneté					
Colette Lewiner	 71	2010	2019	6					
Rose-Marie Van Lerberghe	 69	2013	2019	3					
Administrateurs dirigeants des métiers									
François Bertière	 66	2006	2018	10					
Hervé Le Bouc	 64	2008	2017	8					
Autres administrateurs									
Patrick Kron	 63	2006	2019	10					

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

 Président  Membre

Compétences :  Activités de construction  Médias  Télécoms  Transports  RH  Banque, Finances  Droit  Eau  Énergie
 Industrie  Informatique  Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)  Santé  International

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

Au cours de l'exercice 2016, le conseil d'administration est passé de dix-sept membres à seize membres (dont, comme précédemment, deux représentants des salariés et deux représentants des salariés actionnaires).

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
23/02/2016	Nonce Paolini		
21/04/2016	Jean-Paul Chifflet, Jean Peyrelevalde, François-Henri Pinault, Olivier Bouygues (en tant que représentant permanent de SCDM)	Olivier Bouygues (en tant que personne physique), Clara Gaymard, SCDM Participations (représentée par Cyril Bouygues)	Patrick Kron, Colette Lewiner, Rose-Marie Van Lerberghe, Sandra Nombret, Michèle Vilain, SCDM (représentée par Edward Bouygues à compter du 21/04/2016)
27/04/2016	Michel Bardou	Francis Castagné	

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

Comité des comptes

Date	Départ	Nomination
21/04/2016		Clara Gaymard

Le comité de sélection des administrateurs et le comité des rémunérations ont fusionné à la date du 21 avril 2016. Le comité de sélection et des rémunérations issu de cette fusion est présidé par Colette Lewiner qui présidait déjà le comité des rémunérations.

Comité de sélection et des rémunérations

Date	Départ	Nomination
21/04/2016		Colette Lewiner (présidente), Helman le Pas de Sécheval, Michel Bardou
12/05/2016	Michel Bardou	Francis Castagné

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 22 février 2017,

après avoir recueilli l'avis du comité de sélection et des rémunérations, à un examen de la situation de chaque administrateur, et plus particulièrement de Clara Gaymard, Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner, et Rose-Marie Van Lerberghe, au regard de chacun des sept critères d'indépendance prévus par le code Afep-Medef, énumérés ci-après :

Critère 1	Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : (i) salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société, (ii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide, (iii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère
Critère 2	Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif 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 commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes
Critère 6	Ne pas être administrateur de la société 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

Situation des administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères précités

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Qualification retenue
Clara Gaymard	x	x	x	x	x	x	x	Indépendante
Anne-Marie Idrac	x	x	x	x	x	x	x	Indépendante
Helman le Pas de Sécheval	x	x	x	x	x	x	x	Indépendant
Colette Lewiner	^a	x	x	x	x	x	x	Indépendante
Rose-Marie Van Lerberghe	x	x	x	x	x	x	x	Indépendante

(a) 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 2016, 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, comme chaque administrateur, 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.

S'agissant du critère 3, 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 et des rémunérations, les relations d'affaires pouvant exister entre des sociétés du groupe Bouygues et les sociétés au sein desquelles certains administrateurs exercent des fonctions professionnelles ou des mandats sociaux.

Prenant en compte les préconisations de l'AMF et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 « <i>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)</i> ». Des indications complémentaires sur la gestion des conflits d'intérêts sont données au paragraphe 5.2.1.10 ci-après.
Critères quantitatifs	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.

Sur la base de ces différents critères, le comité de sélection et des rémunérations a fait part au Conseil de ce qui suit.

Clara Gaymard	<p>Clara Gaymard, co-fondatrice de Raise, a quitté le groupe General Electric en janvier 2016. Depuis 2016, elle est administratrice de Veolia Environnement, LVMH, Danone et Sages.</p> <p>Le comité de sélection et des rémunérations 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, respectivement, des entités des groupes Veolia Environnement, LVMH et Danone, 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 n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires ; ■ Clara Gaymard 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 récents.
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 comité de sélection et des rémunérations 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, respectivement, des entités des groupes Saint-Gobain, Sia Partners, Suez Environnement et Total, 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 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), 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 comité de sélection et des rémunérations 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 et Nexans, 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 en revanche 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 2016, 2,2 % de son chiffre d'affaires auprès du groupe EDF (2,6 % en 2015). En outre, EDF a confié en janvier 2017 à Bouygues Travaux Publics, filiale de Bouygues Construction, en groupement avec l'entreprise britannique Laing O'Rourke, la construction des bâtiments qui abriteront les deux réacteurs nucléaires d'Hinkley Point C au Royaume-Uni. Ce contrat représente un montant de plus de 1,7 milliard d'euros pour la part revenant à Bouygues Construction. 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 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 comité de sélection et des rémunérations 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 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.
Rose-Marie Van Lerberghe	<p>Rose-Marie Van Lerberghe est présidente du conseil d'administration 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) et <i>senior advisor</i> de BPI Group.</p> <p>Le comité de sélection et des rémunérations 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 CNP Assurances, Klépierre et BPI Group 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 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 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 n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires ; ■ l'intéressée n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les groupes considérés. 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 considère 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 de ces cinq administrateurs. 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 » dont les dispositions sont résumées au paragraphe 5.2.1.10 ci-après.

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 22 février 2017, les administrateurs indépendants (hors administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires, conformément au paragraphe 8.3 du code Afep-Medef) sont au nombre de cinq sur douze, soit une proportion de 41,7 %.

Selon le paragraphe 8.3 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 avait 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, d'une part, et les fonds communs de placement de l'épargne salariale, investisseurs de long terme, d'autre part, détiennent au total, au 31 décembre 2016, 40,1 % du capital et 54,8 % des droits de vote. Le Conseil porte par ailleurs une grande attention à la qualité des administrateurs indépendants proposés au vote de l'assemblée générale. Le conseil d'administration estime donc que la proportion de 41,7 % d'administrateurs indépendants est 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 néanmoins pour objectif que sa composition respecte les équilibres souhaités par le code Afep-Medef. La proportion d'administrateurs indépendants devrait ainsi être renforcée à l'issue de l'assemblée générale du 27 avril 2017. Par la suite, le Conseil continuera, au fur et à mesure de l'arrivée à échéance des mandats en cours, à faire évoluer sa composition afin de respecter la proportion de cinquante pour cent d'administrateurs indépendants.

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

Au 31 décembre 2016, sans prendre en compte les administrateurs représentant les salariés comme le précise l'article L. 225-27 du Code de commerce, mais en prenant en compte les représentants des salariés actionnaires, le Conseil comprend six femmes sur quatorze administrateurs, soit une proportion de 42,9 %.

Au 31 décembre 2016, sur un total de onze postes au sein des comités, huit sont occupés par des femmes, soit une proportion de 72,7 %.

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. Martin Bouygues exerce ainsi les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Le Conseil considère que, étant donné les limitations apportées aux pouvoirs du directeur général (cf. paragraphe 5.2.1.6 ci-après), 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, en revanche, la direction générale d'aucun des cinq métiers du Groupe, celle-ci étant confiée aux dirigeants des grandes filiales : Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TFI 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.

Enfin, Olivier Bouygues, directeur général délégué depuis 2002, ainsi que Philippe Marien et Olivier Roussat, nommés directeurs généraux délégués en août 2016, disposent des mêmes pouvoirs que le directeur général. Martin Bouygues peut ainsi s'appuyer sur eux pour l'assister dans ses missions de direction générale.

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 prévues 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*, détermine les orientations stratégiques de la société. En particulier, il 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. paragraphe 5.2.1.3) ;

5

- 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 d'administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil (depuis 2014) et (depuis 2015) au sein du comité des rémunérations (devenu en 2016 comité de sélection et des rémunérations) et du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat ;
- tenue (depuis 2014) de réunions annuelles entre les administrateurs, hors la présence d'administrateurs exécutifs ou internes ;
- 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 Conseil se réunit en séance ordinaire en principe cinq fois par an :

- 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, il 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.

En outre, comme indiqué au paragraphe 5.2.1.6, une réunion est organisée à la suite du Conseil de janvier, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

L'ordre du jour des séances d'arrêté 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 président ou le directeur général communique à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, notamment :

- les informations relatives à l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société ;
- 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 les directeurs généraux délégués, 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. paragraphe 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.

Courant 2017, les administrateurs bénéficieront d'un accès à une plateforme digitale sécurisée destinée à faciliter leur accès aux documents et informations utiles.

Travaux du conseil d'administration en 2016

Au cours de l'exercice 2016, le conseil d'administration s'est réuni à neuf reprises. Le taux de présence des administrateurs a été de 95 %.

Le tableau ci-après résume les principaux sujets figurant à l'ordre du jour de ces réunions.

19 janvier	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stratégie et plans d'affaires à trois ans du Groupe et des métiers ■ Cartographie des risques majeurs du Groupe ■ Conditions de l'OPRA d'Alstom ■ Consultation du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques ■ Rapport du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat ■ Revue des principaux dossiers contentieux du Groupe ■ Revue des conventions réglementées poursuivies ■ Tenue d'une réunion des administrateurs non exécutifs 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
23 février	<ul style="list-style-type: none"> ■ Examen du projet de rapprochement entre Bouygues Telecom et Orange ■ Activité 2015, perspectives et objectifs du Groupe et des métiers pour 2016 ■ Activité et les résultats du troisième trimestre 2015-2016 d'Alstom ■ Situation des métiers du Groupe par rapport à leurs principaux concurrents ■ Rapport du comité des comptes ■ Opinion des commissaires aux comptes ■ Arrêté des comptes consolidés et des comptes individuels de l'exercice 2015, des documents comptables et prévisionnels, des comptes consolidés, du projet d'affectation du résultat, du rapport de gestion ■ 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 2015 ■ Rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux, rapport spécial sur les options de souscription d'actions ■ Descriptif du programme de rachat d'actions ■ Approbation du rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne ■ Rapport du comité sélection des administrateurs ■ Proposition de nomination en qualité d'administrateurs de Clara Gaymard, Olivier Bouygues et SCDM Participations (représentée par Cyril Bouygues) ■ Proposition de renouvellement des mandats d'administrateurs de Patrick Kron, SCDM (représentée par Edward Bouygues), Colette Lewiner, Rose-Marie Van Lerberghe, Sandra Nombret et Michèle Vilain ■ Proposition de regroupement des comités de sélection et des rémunérations à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2016, fixation de la composition du comité ■ Proposition de renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaire de Mazars et du mandat de commissaire aux comptes suppléant de Philippe Castagnac ■ Rapport du comité des rémunérations, fixation des rémunérations variables des dirigeants pour l'exercice 2015 et détermination des règles applicables pour la détermination des rémunérations des dirigeants pour l'exercice 2016 ■ Convocation de l'assemblée générale mixte, arrêté de l'ordre du jour, du projet de résolutions, du rapport sur ces résolutions ■ Délégations financières données à Martin Bouygues et à Olivier Bouygues en matière obligataire ■ Liste des sociétés entrant dans le périmètre de l'intégration fiscale ■ Autorisation de conventions réglementées ■ Communiqué de presse
30 mars	<ul style="list-style-type: none"> ■ Examen du projet de rapprochement entre Bouygues et Orange
31 mars	<ul style="list-style-type: none"> ■ Examen du projet de rapprochement entre Bouygues et Orange
1^{er} avril	<ul style="list-style-type: none"> ■ Décision de mettre fin aux discussions avec Orange
21 avril	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réponses aux questions écrites posées par des actionnaires avant l'assemblée générale
12 mai	<ul style="list-style-type: none"> ■ Activité et comptes au 31 mars 2016 ■ Résultats annuels de l'exercice 2015/16 et des perspectives du groupe Alstom ■ Éléments de comparaison entre le Groupe et ses concurrents ■ Plans d'action, perspectives et objectifs des métiers et du Groupe ■ Rapport du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes ■ Arrêté des comptes du premier trimestre ■ Plan de souscription d'actions ■ Mise à jour du règlement intérieur du comité des comptes ■ Incidences de la loi Macron sur les retraites à prestations définies ■ Point sur les formations suivies par les administrateurs représentant l'épargne salariale ou représentant les salariés ■ Communiqué de presse

(voir suite p. 184)

(suite de p. 183)

30 août	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nomination d'Olivier Roussat et de Philippe Marien en qualité de directeurs généraux délégués, fixation de leurs conditions de rémunération pour l'exercice 2016 ■ Chiffres clés et activité commerciale au 30 juin 2016 ■ Éléments de comparaison entre le Groupe et ses concurrents, perspectives et objectifs pour l'année 2016 ■ Avis du comité des comptes et opinion des commissaires aux comptes ■ Arrêté des comptes semestriels et approbation du rapport financier semestriel ■ Rapport du comité de sélection et des rémunérations ■ Renouvellement du pouvoir donné au président-directeur général de donner des cautions, avals et garanties ■ Communiqué de presse
15 novembre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Activité et comptes au 30 septembre 2016, objectifs de chiffre d'affaires pour l'exercice 2016 ■ Renouvellement du mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues ■ Décision relative aux éléments de rémunération d'Olivier Roussat et aux conditions de la retraite à prestations définies d'Olivier Roussat et Philippe Marien, directeurs généraux délégués ■ Conditions de l'augmentation de capital réservée aux salariés, arrêté du rapport complémentaire ■ Évaluation du Conseil ■ Égalité professionnelle et salariale des hommes et des femmes ■ Autorisation de conventions réglementées ■ 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 attribuées par le règlement intérieur ou, le cas échéant, par la loi. Trois comités sont actuellement en place : le comité des comptes, le comité de sélection et des rémunérations 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 trois comités. Les dirigeants mandataires sociaux ou les administrateurs salariés de la société Bouygues (à l'exception des administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires) 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 : 100 % D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Le comité des comptes est composé de Helman le Pas de Sécheval (président), Clara Gaymard, Anne-Marie Idrac et Michèle Vilain. Helman le Pas de Sécheval, Clara Gaymard et Anne-Marie Idrac sont des administrateurs indépendants, Michèle Vilain est une représentante des salariés actionnaires. Le comité comprend ainsi 100 % d'administrateurs indépendants^(a). Trois de ses membres disposent de compétences et d'expériences particulièrement étendues en matière financière.

 PRÉSIDENT	Helman le Pas de Sécheval	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) et directeur financier groupe de Groupama ; il siège actuellement au collège de l'Autorité des marchés financiers (AMF).
 MEMBRES	Clara Gaymard	Clara Gaymard a été notamment conseillère référendaire à la Cour des comptes et a exercé des fonctions dirigeantes au sein du groupe General Electric.
	Anne-Marie Idrac	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.
	Michèle Vilain	Michèle Vilain représente les salariés actionnaires.

(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. 8.3 du code Afep-Medef).

MISSIONS

Le comité des comptes, agissant sous la responsabilité du conseil d'administration, a pour mission d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des questions relatives aux commissaires aux comptes. En particulier :

Objet	Détail des missions
Suivi du processus d'élaboration de l'information financière	<ul style="list-style-type: none"> ■ Examen avant leur présentation au Conseil, des comptes individuels et les comptes consolidés ■ Vérification de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes ■ Examen des changements ayant un impact significatif sur les comptes ■ Examen des principales options de clôture, estimations et jugements, ainsi que des principales variations du périmètre de consolidation
Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	<ul style="list-style-type: none"> ■ Examen des procédures de contrôle interne relatives à l'établissement des états financiers, avec l'assistance des services internes et des conseils compétents ■ Examen des principaux risques comptables et financiers de la société, de leur évolution et des dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser ■ Examen annuel des risques majeurs de la société, de leur évolution et des dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser ■ Examen des principaux risques liés aux systèmes d'information ■ Examen annuel de la synthèse de l'auto-évaluation du contrôle interne de la société ■ Examen des synthèses des rapports d'audit interne et du suivi de ses recommandations.
Suivi des questions relatives aux commissaires aux comptes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation de la procédure de sélection prévue par les textes en vue de la nomination des commissaires aux comptes par l'assemblée générale ■ Recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale ■ Suivi de la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission ■ Vérification du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance définies par les textes applicables ; notamment, examen du détail des honoraires versés à chaque commissaire aux comptes et à son réseau par la société et par les sociétés de son groupe, y compris au titre de services autres que la certification des comptes ■ Approbation de la fourniture des services autres que la certification des comptes qui peuvent être fournis par les commissaires aux comptes ou les membres de leur réseau, après analyse des risques pesant sur l'indépendance des commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci ■ Compte rendu au conseil d'administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle joué par le comité des comptes dans ce processus
Missions spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
Rapports au conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 de la section relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques du projet de rapport du président, 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 au moins 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 quatre réunions par an pour examiner les comptes trimestriels, 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 les commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables,

de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

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 EN 2016

Le comité des comptes s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2016. Le taux de présence de ses membres a été de 89 %.

Le comité a examiné les comptes individuels et consolidés trimestriels, semestriels et annuels 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 mise à jour du règlement intérieur du comité des comptes pour préciser et compléter les missions du comité relatives à la sélection des commissaires aux comptes et à l'approbation des missions autres que la certification des comptes ;
- dispositif de contrôle interne de chaque métier ;
- cartographie des risques majeurs du Groupe ;
- résultats de la campagne d'auto-évaluation menée dans le cadre du contrôle interne ; adaptations apportées au référentiel de contrôle interne ; principaux plans d'action en matière de contrôle interne ;
- plan d'audit interne, synthèse des travaux d'audit interne ;
- reporting sur les fraudes ;
- état des lieux de la cyber-sécurité dans le Groupe ;

- présentation des contentieux significatifs du Groupe ;
- tableau des mouvements de provisions ;
- tests de valeur sur les participations de Bouygues dans le capital d'Alstom, TF1, Bouygues Telecom et Colas ;
- impacts de l'OPRA d'Alstom et de la cession par Alstom de l'activité Énergie ;
- Bouygues Construction : suivi de grands chantiers ; situation de Bouygues UK ;
- Colas : fermeture de la société de la raffinerie SRD à Dunkerque ; suivi de grands chantiers ; litiges au Canada ; cession de filiales en Asie ; impacts de l'acquisition d'entreprises au Moyen-Orient ; cession de la participation détenue dans la société concessionnaire de l'autoroute A63 ;
- TF1 : conséquences du passage en clair de LCI ; traitement comptable de l'acquisition de Newen ; traitement comptable des programmes de fiction française ;
- Bouygues Telecom : impacts de différents litiges ; impact de la poursuite de l'accord de mutualisation avec SFR ; contrôle fiscal.

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 mandataires sociaux.

La société veille, conformément au paragraphe 15.3 du code Afep-Medef, à ce que les dossiers soient transmis aux membres du comité suffisamment en amont (entre un jour et demi et quatre jours avant chaque réunion du comité). Les membres du comité des comptes disposent d'un délai d'examen suffisant avant la réunion du comité.

Comité de sélection et des rémunérations

Le comité de sélection et des rémunérations est issu de la fusion, le 21 avril 2016, du comité de sélection des administrateurs, en place depuis 1997, et du comité des rémunérations, créé en 1995.

COMPOSITION : 100 % D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Au 31 décembre 2016, le comité est composé de Colette Lewiner (présidente), Francis Castagné et Helman le Pas de Sécheval. Francis Castagné est un représentant des salariés. La proportion des administrateurs indépendants est ainsi 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. 8.3 du code Afep-Medef).

MISSIONS

Le comité de sélection et des rémunérations exerce les missions suivantes, en se conformant aux dispositions du code Afep-Medef :

Objet	Détail des missions
Composition du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ■ 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 ■ Examiner 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, et en apportant 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 ■ Examiner les projets de création de comités du Conseil et proposer la liste de leurs attributions et de leurs membres ■ 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
Rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proposer chaque année au conseil d'administration les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature à allouer aux dirigeants mandataires sociaux ; à cet effet : <ul style="list-style-type: none"> ■ proposer 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 ■ proposer les conditions de performance permettant aux dirigeants mandataires sociaux d'acquiescer annuellement des droits à une retraite à prestations définies ■ émettre chaque année une recommandation sur les rémunérations et avantages de toute nature versés ou attribués à chaque dirigeant mandataire social au titre du dernier exercice clos ■ 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 ■ examiner le ou les plans de souscription ou d'achat d'actions en faveur des dirigeants mandataires sociaux et des collaborateurs, et transmettre une proposition au conseil d'administration portant notamment sur le choix entre options d'achat ou de souscription ■ 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 aux dirigeants mandataires sociaux, 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, et proposer les conditions de performance auxquelles seront soumis l'attribution et l'exercice des options ou l'attribution d'actions de performance ■ 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 ■ Émettre une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence à allouer aux administrateurs

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 au moins 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 EN 2016

Le comité de sélection des administrateurs s'est réuni une fois en février 2016, avant sa fusion avec le comité des rémunérations. Le taux de présence a été de 67 %. Au cours de cette réunion, 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

proposé de soumettre à l'assemblée générale le renouvellement des mandats d'administrateur de SCDM, Patrick Kron, Colette Lewiner et Rose-Marie Van Lerberghe, ainsi que la nomination d'Olivier Bouygues, Clara Gaymard et SCDM Participations en qualité d'administrateurs. Il a émis un avis favorable sur le projet de désignation par SCDM et par SCDM Participations d'Edward Bouygues et de Cyril Bouygues en tant que futurs représentants permanents respectifs de ces deux sociétés. Il a proposé de fusionner le comité de sélection des administrateurs et le comité des rémunérations en un comité unique. Il a formulé une proposition relative à la composition des différents comités à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2016. Il a rendu un avis positif sur la qualification d'administrateurs indépendants de Clara Gaymard, Anne-Marie Idrac, Helman le Pas de Sécheval, Colette Lewiner 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 21 avril 2016.

Le comité des rémunérations s'est réuni deux fois en février et mars 2016, avant sa fusion avec le comité de sélection des administrateurs. Le taux de participation a été de 88 %. Le comité a examiné le calcul de la rémunération variable des deux dirigeants mandataires sociaux de Bouygues et des dirigeants des métiers. Il s'est informé de la politique salariale du Groupe. Il a examiné les incidences de la loi Macron sur les régimes de retraite à prestations définies des dirigeants. Il a

examiné également les incidences de la loi Macron sur le régime des attributions gratuites d'actions et il a conclu que ce régime n'offrirait pas suffisamment d'avantages pour remettre en cause le choix des stock-options. Il a proposé de différer la date de lancement du plan d'option de souscription d'actions 2016 en raison des discussions avec Orange et de leur incidence potentielle sur le cours de l'action Bouygues. 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 2015. Il a formulé des propositions en vue de la fixation de la rémunération à allouer aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016.

Le comité de sélection et des rémunérations « fusionné » s'est réuni deux fois en 2016. Le taux de participation a été de 100 %. En mai 2016, le comité a formulé une proposition relative aux conditions

de performance régissant la retraite à prestations définies dont bénéficient les membres du comité de direction générale du Groupe. En août 2016, dans le cadre de sa mission de réflexion permanente sur le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, le comité a été sollicité par le président-directeur général pour émettre un avis sur sa proposition de nomination de deux directeurs généraux délégués, Olivier Roussat et Philippe Marien, et sur les modalités d'exercice de leurs mandats. Réuni le 29 août, il a émis à l'unanimité un avis favorable. Il a formulé des propositions pour le calcul de leur rémunération au titre de l'exercice 2016. En novembre 2016, il a proposé de renouveler le mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues. Il a formulé des propositions relatives aux rémunérations et aux conditions de performance devant régir la retraite à prestations définies des nouveaux directeurs généraux délégués.

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

COMPOSITION : 100 % D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Au 31 décembre 2016, 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 est une représentante des salariés et Sandra Nombret une représentante des salariés actionnaires. La proportion des administrateurs indépendants est ainsi de 100 %^a.

MISSIONS

Créé en mars 2001, le comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat exerce les missions suivantes :

Objet	Détail des missions
Éthique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribuer à la définition des règles de conduite ou principes d'actions qui doivent inspirer le comportement des dirigeants et des collaborateurs ■ Proposer ou donner un avis sur des actions visant à promouvoir un comportement professionnel exemplaire dans ce domaine ■ Veiller au respect des valeurs ou règles de conduite ainsi définies
RSE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Examiner au moins une fois par an les problématiques du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale ■ Transmettre au Conseil un avis sur le rapport prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière de RSE
Mécénat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définir les règles ou recommandations que doit suivre Bouygues ■ 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 ■ Vérifier la mise en œuvre de ses recommandations et la conduite de ces actions

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 EN 2016

Le comité s'est réuni à trois reprises en 2016. Le taux de présence des membres a été de 100 %.

Dans le domaine du mécénat, après examen des nombreux dossiers proposés à Bouygues, le comité a donné un avis favorable au lancement ou à la poursuite de vingt-quatre actions de mécénat. Les principales activités de mécénat sont présentées dans le chapitre 3 du présent document de référence. La politique de mécénat de la société mère est orientée prioritairement vers l'éducation, la santé et l'humanitaire. Au total, ce sont plus de cinquante millions d'euros de dons (dépenses de mécénat et de sponsoring) qui sont versés par les différentes entités du Groupe, dont environ chaque année trente à trente-cinq 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 les actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre 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, paragraphe 3.4.4.1), information financière 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, 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 le paragraphe 19 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.

(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. 8.3 du code Afep-Medef).

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 et à la gestion 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. paragraphe 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.

En 2016, le taux d'assiduité individuelle des administrateurs aux séances du conseil d'administration et des comités a été le suivant :

	Conseil d'administration	Comité des comptes	Comité de sélection et des rémunérations	Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat
Martin Bouygues	9/9 (100 %)			
Olivier Bouygues	9/9 (100 %)			
Cyril Bouygues	3/3 (100 %)			
Edward Bouygues	3/3 (100 %)			
François Bertière	9/9 (100 %)			
Francis Castagné	3/3 (100 %)		2/2 (100 %)	
Raphaëlle Deflesselle	9/9 (100 %)			3/3 (100 %)
Clara Gaymard	3/3 (100 %)	3/3 (100 %)		
Anne-Marie Idrac	8/9 (89 %)	3/5 (60 %)		3/3 (100 %)
Patrick Kron	9/9 (100 %)			
Hervé Le Bouc	8/9 (89 %)			
Helman le Pas de Sécheval	8/9 (89 %)	5/5 (100 %)	4/4 (100 %) ^a	
Colette Lewiner	8/9 (89 %)		4/4 (100 %) ^a	
Sandra Nombret	9/9 (100 %)			3/3 (100 %)
Rose-Marie Van Lerberghe	9/9 (100 %)			3/3 (100 %)
Michèle Vilain	9/9 (100 %)	5/5 (100 %)		

(a) y compris les séances de l'ancien comité des rémunérations

Règles relatives à la prévention et à la gestion des conflits d'intérêts

La charte de déontologie des administrateurs prévoit des dispositions précises sur les 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, directeurs généraux délégués, administrateurs, président de société par actions simplifiée (SAS), etc.) dans le cadre (i) des conventions conclues entre ceux-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

5

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 participer aux réunions et 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, SCDM Participations, les actionnaires salariés du Groupe) sont directement ou indirectement représentés au conseil d'administration à travers les personnes de Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Edward Bouygues, Cyril 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, Olivier Bouygues, Edward Bouygues et Cyril 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 Bertière et Hervé Le Bouc sont liés à la société par des contrats de travail. Sandra Nombret, Michèle Vilain, Raphaëlle Deflesselle et Francis Castagné sont liés par des contrats de travail à des filiales de Bouygues ;
- François Bertière, Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Edward Bouygues, Colette Lewiner et Hervé Le Bouc détiennent des mandats dans des filiales de Bouygues.

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.

À la connaissance de la société, et sous réserve du contrat liant SCDM à Bouygues, il n'existe pas de contrat de service liant des 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.

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 d'être propriétaire de 500 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. Il a été mis à jour pour prendre en compte les dispositions issues de l'entrée en vigueur, en juillet 2016, du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché. Les administrateurs ont été informés des nouvelles dispositions et le conseil d'administration a complété et actualisé son règlement intérieur en conséquence.

5.2.1.11 Évaluation du conseil d'administration

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que le Conseil 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, au cours de sa séance de novembre, un point de l'ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, cette évaluation formalisée a trois objectifs :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil et des comités ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

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

Le 15 novembre 2016, le conseil d'administration a ainsi procédé comme chaque année à une évaluation formalisée de son organisation et de son fonctionnement, sur la base de questionnaires détaillés envoyés aux administrateurs et aux membres des comités. Ces questionnaires incluaient des questions relatives à l'auto-évaluation des administrateurs et des membres des comités. Les administrateurs avaient en outre été invités à échanger verbalement avec le secrétaire général afin de préparer la réunion dans les meilleures conditions.

Sur quinze questionnaires, treize réponses ont été reçues, soit un taux de réponse de 87 % (stable par rapport à 2015). Ces réponses ont été examinées par le secrétariat général, ainsi que par le comité de sélection et des rémunérations, et comparées à celles des années précédentes afin de mesurer les progrès accomplis et d'examiner les évolutions souhaitables.

Les principales conclusions de cette évaluation sont les suivantes :

Appréciation générale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bon fonctionnement du Conseil et des comités. ■ Bonne qualité des débats. ■ Bon niveau de contribution de chaque administrateur aux travaux du Conseil.
Progrès accomplis depuis l'évaluation réalisée en 2015	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les observations ou souhaits exprimés par les administrateurs au cours des années passées ont été pris en compte au cours des dernières années : par exemple, chaque année figurent désormais à l'ordre du jour des séances du conseil d'administration : des comparaisons des performances atteintes par les métiers du Groupe avec celles de leurs concurrents, le rapport de la présidente du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, une présentation des actions menées par le Groupe en matière de recherche et développement, une présentation des principaux contentieux auxquels le Groupe est partie. Le nombre des administrateurs a diminué ; la proportion de femmes au sein du Conseil et des comités a augmenté ; la proportion des administrateurs indépendants a été renforcée.
Axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> ■ À partir de 2017, le Conseil bénéficiera d'une présentation annuelle consacrée à la filière RH et aux actions qu'elle mène. ■ L'évaluation annuelle du Conseil et des comités sera mise en œuvre sous la direction du comité de sélection et des rémunérations. ■ La proportion des administrateurs indépendants sera renforcée.

5

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'expérience 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 de Bouygues 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 de Bouygues 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 2016 le degré d'application des principes du contrôle interne.

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

En 2016, l'ensemble des métiers s'est auto-évalué sur les thèmes suivants (tronc commun) : systèmes d'information, investissements de croissance externe, lutte contre la corruption, respect du droit de la concurrence, promotion de l'éthique dans le Groupe.

Chez Bouygues Telecom et ses filiales, la campagne d'évaluation (principes généraux) de 2016 a porté en outre sur les garanties et les processus de *reporting*, ainsi que sur des thèmes spécifiques à l'activité d'opérateur télécom (thématiques réseaux, activité de *retail*, respect des obligations de continuité, etc.).

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 de la sous-traitance, des assurances, des garanties et des clients ont été évalués.

Chez TF1, la campagne d'évaluation 2016 a porté sur l'ensemble des principes de contrôle interne comptables et financiers ainsi que sur les autres principes de contrôle interne concourant à la lutte contre la fraude. Elle a concerné la totalité des entités engendrant le chiffre d'affaires du groupe TF1, à l'exception de Newen.

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 2016, la campagne d'évaluation a porté sur l'ensemble du référentiel.

En 2016, la campagne d'auto-évaluation de Bouygues Immobilier s'est adaptée à une nouvelle organisation plus décentralisée de Bouygues Immobilier. L'auto-évaluation a porté, outre les thèmes partagés entre les métiers, sur les thèmes spécifiques généraux (organigrammes et délégations de pouvoirs, ressources humaines, achats, communication interne, communication externe et maîtrise opérationnelle).

Une synthèse des évaluations effectuées lors de la campagne 2016 a été présentée au comité des comptes de la société de tête de chacun des métiers.

De manière plus générale les campagnes d'auto-évaluation ont également pour objectif de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action définis à l'issue des campagnes d'évaluation précédentes.

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.

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

Ce mouvement est fortement relayé au niveau des métiers. À titre d'exemple en 2016, TF1 a édité un « Guide pratique de l'éthique » donnant aux collaborateurs un éclairage pratique et des recommandations afin que chacun puisse exercer ses fonctions en cohérence avec les valeurs éthiques.

Chaque métier a également nommé un responsable de l'éthique et 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 est conforme aux 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 en 2014 des quatre programmes de conformité suivants :

- anti-corrupcion ;
- 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 et font l'objet d'un déploiement progressif dans l'ensemble des entités du Groupe. Ainsi, des formations spécifiques

à destination des collaborateurs concernés au niveau des métiers ont été poursuivies en 2016. Par ailleurs, en 2016, un nouveau programme de conformité « Embargos et restrictions à l'export » a été rédigé au niveau du Groupe et fera l'objet d'une adoption en 2017.

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

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. paragraphe 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.

Chez Bouygues Construction le pilotage et l'animation du dispositif sont assurés par la DGA Affaires juridiques, Assurances, Audit, Contrôle interne et Conformité juridique.

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. À ce titre, il élabore et met à jour, sous l'autorité du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat, les programmes de conformité.

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. Le Groupe dispose ainsi d'environ quarante-cinq 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

Une attention particulière est portée aux processus d'achats qui peuvent générer des engagements très importants (en particulier en matière 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.

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'information (DCSI), les systèmes d'information 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.

En 2016, TF1 a mis en place un SOC (*Security Operation Cockpit*). Le SOC est opérationnel depuis octobre 2016. L'objectif est d'avoir une supervision permanente des Systèmes d'Information afin de repérer rapidement les anomalies de fonctionnement des applications et équipements et de mettre en œuvre les contre-mesures nécessaires face à une cyber-agression.

Bouygues Telecom

Des enjeux très importants sont liés aux offres commerciales. C'est la raison pour laquelle celles-ci sont examinées par un comité mensuel des offres auquel participe la direction générale de Bouygues Telecom. Ce comité assure également trimestriellement 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 portail intranet du Groupe, *ByLink*, qui constitue un outil de travail et de partage pour les collaborateurs du Groupe et de la société Bouygues. La direction centrale Communication Groupe réalise aussi *L'Abbrégé* (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 palier. 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 le paragraphe 5.2.1.9. 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, TFI) 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 Risques financiers liés aux effets du changement climatique

Le groupe Bouygues a identifié des risques et des opportunités relatifs aux enjeux du changement climatique.

Les phénomènes météorologiques extrêmes directement associés au changement climatique sont d'ores et déjà perceptibles partout sur la planète et ont des conséquences physiques, économiques et politiques. Deux risques directement relatifs aux évolutions du climat peuvent être cités :

- Les dérèglements climatiques (élévation des températures, sécheresse et inondations, érosion des zones côtières, montée du niveau de la mer, etc.), qui vont progressivement affecter la résilience de certains ouvrages (bâtiments et infrastructures) : pour prévenir ce risque, Bouygues doit intégrer ces contraintes dans l'évolution des solutions proposées. À l'instar de la prise en compte des risques sismiques dans les zones concernées, l'adaptation des offres aux effets du changement climatique constituera une source de différenciation commerciale. À titre d'exemple, la conception et la réalisation de bâtiments passifs, à énergie positive, voire autonomes, la construction et la surélévation de digues, ou encore l'aménagement de zones humides pour la lutte contre les îlots de chaleur, représentent des opportunités d'affaires sur tous les continents. L'élévation des températures moyennes a également pour effet l'allongement des périodes pendant lesquelles il est possible de travailler dans les pays au climat continental ou polaire (exemple : Canada). Inversement, la multiplication des épisodes de canicule ou les événements météorologiques extrêmes (ouragans, inondations, etc.) perturbe l'exécution de certains chantiers, avec des impacts sur la productivité, les frais de fonctionnement, ainsi que les primes d'assurance.
- Les conséquences géopolitiques du changement climatique : les dérèglements du climat mettent sous tension les systèmes économiques, sociaux et politiques et contribuent à des risques d'instabilité et de conflits régionaux (relatifs à l'accès à l'eau, par exemple), ces derniers pouvant être à l'origine d'une baisse du nombre d'opportunités commerciales dans certaines zones géographiques.

Les processus de production et de construction du Groupe, ainsi que l'usage des biens et des ouvrages produits, entraînent l'émission de gaz à effet de serre. Dans un contexte de profondes mutations de l'économie mondiale, notamment dans le cadre de l'objectif de limitation de l'augmentation de la température en deçà de 2 °C d'ici 2100, Bouygues est également exposé à des risques dits de transition, c'est-à-dire relatifs aux conséquences d'une transition vers un modèle économique plus sobre en carbone. Leur prise en compte représente des leviers d'innovation et de différenciation pour le Groupe. Les trois principaux sont les suivants :

- Fiscalité carbone : l'adoption du principe de la « taxe carbone » en France et en Europe ou encore l'élargissement des procédures de quotas par certains des pays dans lesquels le Groupe est implanté pourraient entraîner des impacts financiers : augmentation du montant des taxes et du coût des matières premières chargées

en énergie grise, obligations d'acquiescer des droits d'émissions, accroissement des coûts d'exploitation des ouvrages, etc. Par ailleurs, en l'absence d'une gouvernance mondiale en matière de fiscalité carbone, les réglementations et politiques associées sont hétérogènes, complexes et peu lisibles. Si les pays les plus favorables à une fiscalité carbone représentent, pour les offres bas carbone du Groupe, des opportunités de marché importantes, il existe encore aujourd'hui un manque de visibilité sur leur positionnement.

- Risques d'approvisionnement : la forte intensité carbone des industries extractives oblige ces dernières à s'adapter et affecte le coût d'accès à certaines matières premières primaires (produits pétroliers, sable, métaux, etc.). Des retards ou des ruptures d'approvisionnement, ainsi que la fluctuation du coût de ces matières premières, ont potentiellement des impacts financiers directs et indirects pour le secteur de la construction. Afin de maîtriser ce risque, le Groupe s'implique et investit dans les démarches et les techniques d'économie circulaire. Ces dernières sont déployées dans le cadre de plusieurs projets et permettent de réduire le niveau de dépendance aux matières premières primaires, en encourageant notamment le recyclage et la réutilisation des matériaux (matières premières secondaires).
- Obligations réglementaires visant à remplacer certaines techniques existantes par des solutions moins émissives : celles-ci justifient l'augmentation graduelle des dépenses liées à la recherche et à l'adoption de ces technologies moins émissives. Dans le cadre d'un marché concurrentiel en matière de solutions bas carbone, une absence d'anticipation concernant cet enjeu pourrait causer une baisse de la demande pour certains produits et services proposés par Bouygues. Les métiers du Groupe s'organisent pour prendre en compte et maîtriser ce risque, en adoptant des stratégies de construction durable : bâtiments bas carbone, efficacité énergétique dans l'ancien et dans le neuf, écoquartiers, partenariats pour promouvoir la mobilité douce, etc. L'émergence d'outils financiers incitatifs (obligations vertes) et des opérations d'investissement « vert » représentent, dans ce cadre, de nouvelles sources de financement pour les solutions de développement durable du Groupe.

Pour mieux maîtriser ces risques, et pour maximiser les opportunités associées, le Groupe met en œuvre des politiques concrètes dans toutes les composantes de son activité et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Les priorités de Bouygues et les actions majeures menées dans le cadre de la stratégie bas carbone du Groupe sont décrites au sein du chapitre 3 du présent document de référence.

Pour cerner les impacts des changements climatiques sur les conditions de ses activités et inciter à la mise en œuvre de politiques structurelles aux niveaux national et international, le Groupe est également partenaire et membre actif de The Shift Project (www.theshiftproject.org), *think tank* qui s'appuie sur un réseau pluridisciplinaire d'experts et d'acteurs économiques reconnus pour leurs compétences en matière d'énergie et de climat.

5.2.4 Autres informations

5.2.4.1 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.

5.2.4.2 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.

5.2.4.3 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.

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 2016)

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 2016.

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 22 février 2017

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit

Laurent Vitse

MAZARS

Guillaume Potel

5.4 Rémunérations des mandataires sociaux 2016 et 2017 – Attributions d'options aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe

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.

5.4.1 Les rémunérations 2016

Informations requises par les articles L. 225-102-1 et L. 225-37 alinéa 9 du Code de commerce, et décrivant les éléments de rémunération visés par les résolutions n° 8 à 11 de l'assemblée générale du 27 avril 2017.

5.4.1.1 Les principes et règles de détermination des rémunérations accordées en 2016 aux dirigeants mandataires sociaux

Dès l'exercice 2007, le conseil d'administration de Bouygues a pris en compte les recommandations Afep-Medef qui avaient été publiées en janvier 2007 et qui traitaient des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le conseil d'administration a depuis constamment pris en compte les évolutions du code Afep-Medef relatives aux rémunérations des dirigeants. En dernier lieu, il a pris en compte les dispositions du guide d'application du code Afep-Medef publié en octobre 2016 par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise et la version mise à jour en novembre 2016 du code Afep-Medef.

Les principes et règles retenus à ce jour par le conseil d'administration et ayant servi à fixer les rémunérations de l'exercice 2016 sont décrits ci-après.

A. Remarques générales préalables

- Les quatre dirigeants mandataires sociaux ne sont pas titulaires d'un contrat de travail. Avant leur nomination le 30 août 2016 en qualité de directeurs généraux délégués, Philippe Marien et Olivier Roussat étaient salariés de Bouygues SA. Leurs contrats de travail ont été suspendus lors de leur nomination le 30 août 2016.
- 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 en 2016.
- La rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux prend en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune indemnité de cessation de fonctions ou de non concurrence ne leur a été consentie.
- En dehors des jetons de présence (voir ci-après tableau 4), aucune rémunération n'est versée par une filiale du Groupe à Martin Bouygues, Olivier Bouygues et Philippe Marien.

Olivier Roussat exerce parallèlement à sa nouvelle fonction de directeur général délégué de Bouygues le mandat de président-directeur général de Bouygues Telecom. Aussi sa rémunération est-elle prise en charge depuis sa nomination par Bouygues à hauteur de 60 % et par Bouygues Telecom à hauteur de 40 %.

B. Rémunération fixe 2016

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.

C. Avantages en nature 2016

Les avantages en nature consistent en la mise à disposition d'une voiture de fonction à laquelle, pour Martin Bouygues et Olivier Bouygues, 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.

D. Rémunération variable 2016

DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2016 DE MARTIN BOUYGUES ET OLIVIER BOUYGUES

La rémunération variable est individualisée : le Conseil a défini, pour Martin Bouygues et Olivier Bouygues, 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 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 plafond 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 en 2016 pour chacun de ces deux dirigeants mandataires sociaux à 150 % de la rémunération fixe (voir ci-après).

MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2016 D'OLIVIER ROUSSAT

Olivier Roussat est président-directeur général de Bouygues Telecom.

L'exercice 2016 étant déjà très avancé, le conseil d'administration a décidé, lorsqu'il a confié un mandat de directeur général délégué à Olivier Roussat, de ne pas modifier la méthode de détermination de sa rémunération au titre de l'exercice 2016. Celle-ci est décrite à la rubrique 5.4.1.4 ci-après relative à la rémunération des administrateurs salariés. Il est rappelé que Bouygues prend à sa charge 60 % de la rémunération d'Olivier Roussat depuis le 1^{er} septembre 2016.

MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2016 DE PHILIPPE MARIEN

Le conseil d'administration a pris la décision qui suit s'agissant de la rémunération 2016 de Philippe Marien, nommé directeur général délégué le 30 août 2016 : la base annuelle de la rémunération fixe de Philippe Marien a été portée à 920 000 euros à compter du 1^{er} septembre 2016 ; les cinq critères de détermination de sa rémunération variable ont été maintenus pour les quatre mois restants de l'exercice 2016 (gestion des liquidités du Groupe ; notation de la dette du Groupe ; efficacité du contrôle interne ; animation des filières placées sous sa responsabilité ; gestion des grandes opérations) ; le plafond global de sa rémunération variable était de 100 % de sa rémunération fixe, il a été maintenu.

LES QUATRE CRITÈRES QUI DÉTERMINENT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2016 DE MARTIN BOUYGUES ET OLIVIER BOUYGUES

La rémunération variable de Martin Bouygues et d'Olivier Bouygues est fondée en 2016 sur les performances du Groupe, celles-ci étant déterminées par référence à quatre critères économiques significatifs ouvrant la possibilité de recevoir quatre primes P1, P2, P3 et P4 :

- P1 = progression du résultat opérationnel courant (ROC) de l'exercice/ Objectif = ROC du plan 2016 ;
- P2 = évolution du résultat net consolidé part du Groupe (RNC) de l'exercice/Objectif = RNC du plan 2016 ;
- P3 = évolution du résultat net consolidé part du Groupe (RNC) de l'exercice/Objectif = Résultat net consolidé (part du Groupe) de l'exercice précédent ;

- P4 = évolution du cash-flow libre avant BFR (besoin en fonds de roulement) de l'exercice/cash-flow libre avant BFR du plan 2016.

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

La méthode de détermination de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux est la suivante :

(RF = Rémunération Fixe)

Le poids effectif de chaque critère déterminant le versement de chacune des quatre primes P1, P2, P3 et P4 est fonction de la performance obtenue au cours de l'exercice.

Chaque Prime P est calculée de la façon suivante :

- 1) si la performance est inférieure de plus de 10 % à l'Objectif : la prime concernée (P1, P2, P3 ou P4) = 0
- 2) si la performance se situe entre (Objectif - 10 %) et l'Objectif :

P1 = de 0 à 50 % de RF

P2 = de 0 à 25 % de RF

P3 = de 0 à 25 % de RF

P4 = de 0 à 50 % de RF

- 3) si la performance est supérieure à l'Objectif :

P1 = de 50 % à 100 % de RF

P2 = de 25 % à 50 % de RF

P3 = de 25 % à 50 % de RF

P4 = de 50 % à 100 % de RF

Entre ces limites, le poids effectif de chaque prime est défini par interpolation linéaire.

La somme des cinq primes P1, P2, P3 et P4 calculées selon la méthode décrite ci-dessus ne peut jamais dépasser **un plafond de 150 % de RF**.

Trois « correctifs » ont été ajoutés, ils sont expliqués dans le tableau ci-contre. Deux concernent P2 et P3, le troisième est plus général.

La méthode de calcul de la rémunération variable est résumée dans le tableau ci-contre.

Méthode de calcul de la rémunération variable

	Objectifs	Prime théorique si le résultat est atteint en % de RF	Prime attribuée compte tenu de la performance 2016 en % de RF
P1	Résultat opérationnel courant de l'exercice prévu au plan 2016	50 %	54,77 %
P2	Bénéfice net consolidé de l'exercice prévu au plan 2016	25 % + si le bénéfice net consolidé prévu par le plan 2016 est inférieur d'au moins 20 % au bénéfice net consolidé de l'exercice 2015, P2 est plafonné à 25 %	50 % Non applicable pour 2016
P3	Bénéfice net consolidé réalisé au cours de l'exercice précédent (BNC 2015)	25 % + si le bénéfice net consolidé de l'exercice est inférieur de plus de 20 % à celui de l'exercice précédent, aucune rémunération variable n'est attribuée	50 % Non applicable pour 2016
P4	Cash-flow libre avant BFR inscrit au plan 2016	50 %	0 %
		T = 150 % de RF	T = 154,77 % de RF
Plafond		150 %	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.	Non applicable pour 2016

E. Le plafond global

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

F. Rémunération exceptionnelle

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

G. Jetons de présence 2016

Martin Bouygues et Olivier Bouygues reçoivent et conservent les jetons de présence versés par Bouygues, ainsi que les jetons de présence versés par certaines filiales du Groupe (cf. paragraphes 5.4.1.2 et 5.4.1.3 ci-après). Philippe Marien et Olivier Roussat conservent les jetons de présence versés par certaines filiales.

H. Retraite additive 2016

Les quatre dirigeants mandataires sociaux bénéficient sous certaines conditions d'un régime de retraite additive qui leur sera versée lorsqu'ils prendront leur retraite.

CONDITIONS DE PERFORMANCE DE LA RETRAITE ADDITIVE EN 2016

L'article 229 de la loi du 6 août 2015 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.

Martin Bouygues et Olivier Bouygues ne peuvent plus acquérir de 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.

Philippe Marien et Olivier Roussat ayant été nommés directeurs généraux délégués, le conseil d'administration a défini les conditions de performance à atteindre pour qu'ils acquièrent des droits à pension au titre de la période 1^{er} septembre 2016 - 31 décembre 2016. Pour cette courte période, le Conseil a retenu que chacun d'entre eux devait par application des cinq critères de performance déterminant sa rémunération variable atteindre au moins 100 % (Olivier Roussat) ou 70 % (Philippe Marien) de sa rémunération fixe. Ces performances ont été atteintes.

INFORMATION DONNÉE PAR LA SOCIÉTÉ SUR LES ENGAGEMENTS DE RETRAITE OU AUTRES AVANTAGES VIAGERS EN APPLICATION 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 :

- intitulé de l'engagement considéré : contrat de retraite collective à prestations définies ;
- référence aux dispositions légales permettant d'identifier le régime correspondant : article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale ;
- conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
 - être membre du comité de direction générale de Bouygues 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 dirigeant ou salarié au sein du groupe Bouygues, pendant sa période d'appartenance au comité de direction générale de Bouygues, revalorisée selon l'évolution du point AGIRC, à la date de cessation du mandat ou 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 : 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 euro</i>
Martin Bouygues	305 506
Olivier Bouygues	248 682
Philippe Marien	184 117
Olivier Roussat	145 510

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.

Nota : avant qu'un mandat de directeur général délégué ne leur soit confié, Philippe Marien et Olivier Roussat étaient déjà membres du comité de direction générale de Bouygues et, à ce titre, bénéficiaient du régime de retraite à prestations définies décrit ci-dessus ;

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.

I. Autres informations sur les rémunérations

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 21 avril 2016 (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.

Il est rappelé qu'Olivier Roussat exerçant parallèlement à sa nouvelle fonction de directeur général délégué de Bouygues le mandat de président-directeur général de Bouygues Telecom, sa rémunération est à la charge de Bouygues à hauteur de 60 % et de Bouygues Telecom à hauteur de 40 %.

J. Assemblée générale mixte du 21 avril 2016 – Say on Pay

L'assemblée générale réunie le 21 avril 2016 a donné un avis favorable sur les éléments de la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2015 à Martin Bouygues (sixième résolution adoptée à 99,36 % des voix) et à Olivier Bouygues (septième résolution adoptée à 99,34 % des voix).

5.4.1.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016

Descriptif de la rémunération de Martin Bouygues, président-directeur général, au titre de l'exercice 2016

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 27 avril 2017 (résolution n° 8)	Montants ou valorisation comptable en euro	Commentaires
Rémunération fixe	920 000	La rémunération fixe de Martin Bouygues est inchangée depuis 2003.
Évolution/2015	0 %	
Rémunération variable annuelle	1 380 000	Critères de la rémunération variable (exercice 2016) : cf. rubrique 5.4.1.1 (D) ci-avant.
Évolution/2015		
Part variable/fixe ^a	150 %	
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	70 200 ■ dont jetons de présence Bouygues : 50 000 ■ dont jetons de présence Filiales : 20 200	
Valorisation des avantages en nature	31 322	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 2016 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 21 avril 2016, résolution n° 4)		
	Montants ou valorisation comptable en euro	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 de Bouygues, 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 308 928 euros en 2016. 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 de Bouygues lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2016, Martin Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 305 506 euros (étant précisé que le plafond de 308 928 euros est atteint, Martin Bouygues ayant par ailleurs acquis des droits à pension du fait de ses fonctions chez SCDM). Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	2 401 522	
Évolution/2015	+ 134,6 %	

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

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

Descriptif de la rémunération d'Olivier Bouygues, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2016

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 27 avril 2017 (résolution n° 9)	Montants ou valorisation comptable en euro	Commentaires
Rémunération fixe	500 000	La rémunération fixe d'Olivier Bouygues est inchangée depuis 2009.
Évolution/2015	0 %	
Rémunération variable annuelle	750 000	Critères de la rémunération variable (exercice 2016) : cf. rubrique 5.4.1.1 (D) ci-avant.
Évolution/2015		
Part variable/fixe ^a	150 %	
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	75 875 ■ dont jetons de présence Bouygues : 25 000 ■ dont jetons de présence Filiales : 50 875	
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 2016 qui ont fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions réglementées (assemblée générale du 21 avril 2016, résolutions n° 4 et 5)		
	Montants ou valorisation comptable en euro	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 de Bouygues, 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 308 928 euros en 2016. 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 de Bouygues lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2016, Olivier Bouygues aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 248 682 euros (étant précisé que le plafond de 308 928 euros est atteint, Olivier Bouygues ayant par ailleurs acquis des droits à pension du fait de ses fonctions chez SCDM). Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	1 336 631	
Évolution/2015	+ 130,58 %	

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

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

Descriptif de la rémunération d'Olivier Roussat, directeur général délégué, au titre de la période 1^{er} septembre 2016 - 31 décembre 2016

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de la période 1 ^{er} septembre 2016 - 31 décembre 2016 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 27 avril 2017 (résolution n° 11)	Montants ou valorisation comptable en euro	Commentaires
Rémunération fixe Évolution/2015	184 000	Correspond à 60 % de la rémunération fixe d'Olivier Roussat pendant la période de quatre mois, le solde étant à la charge de Bouygues Telecom
Rémunération variable Évolution/2015	276 000	Correspond à 60 % de la rémunération variable d'Olivier Roussat pendant la période de quatre mois, le solde étant à la charge de Bouygues Telecom
Part variable/fixe ^a	150 %	Critères de la rémunération variable : cf. rubrique 5.4.1.4 ci-après
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 la période		Il n'a été attribué aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme au titre de la période 1 ^{er} septembre 2016 - 31 décembre 2016. Avant sa nomination le 30 août 2016, 80 000 stock-options ont été attribuées le 30 mai 2016 à Olivier Roussat. La valeur de ces options s'élevait au moment de l'attribution à 197 888 euros.
Jetons de présence	Jetons de présence Filiales : 11 517	(4/12 ^e des jetons versés à Olivier Roussat en 2016)
Valorisation des avantages en nature	4 517	Voiture de fonction et assurance chômage (60 % de 4/12 ^e des avantages en nature consentis à Olivier Roussat en 2016)
II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de la période 1^{er} septembre 2016 - 31 décembre 2016 qui ont fait l'objet d'une approbation par le conseil d'administration au titre de la procédure des conventions réglementées et qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 27 avril 2017 (résolution n° 7)		
	Montants ou valorisation comptable en euro	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 Roussat bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale de Bouygues, 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 308 928 euros en 2016. 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 de Bouygues lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2016, Olivier Roussat aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 145 410 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	476 034	

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

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

Descriptif de la rémunération de Philippe Marien, directeur général délégué, au titre de la période 1^{er} septembre 2016 - 31 décembre 2016

I. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de la période 1 ^{er} septembre 2016 - 31 décembre 2016 soumis à l'avis de l'assemblée générale du 27 avril 2017 (résolution n° 10)	Montants ou valorisation comptable en euro	Commentaires
Rémunération fixe	306 667	
Évolution/2015		
Rémunération variable	306 667	Critères de la rémunération variable : cf. rubrique 5.4.1.1 (D) ci-dessus
Évolution/2015		
Part variable/fixe ^a	100 %	
Plafond ^b	100 %	
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 la période 1 ^{er} septembre 2016 - 31 décembre 2016. Avant sa nomination le 30 août 2016, 80 000 stock-options ont été attribuées le 30 mai 2016 à Philippe Marien. La valeur de ces options s'élevait au moment de l'attribution à 197 888 euros.
Jetons de présence	Jetons de présence Filiales : 25 467	(4/12 ^e des jetons versés à Philippe Marien en 2016)
Valorisation des avantages en nature	1 215	Voiture de fonction (4/12 ^e des avantages en nature consentis à Philippe Marien en 2016)
II. Pour mémoire : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de la période 1^{er} septembre 2016 - 31 décembre 2016 qui ont fait l'objet d'une approbation par le conseil d'administration au titre de la procédure des conventions réglementées et qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 27 avril 2017 (résolution n° 6)		
	Montants ou valorisation comptable en euro	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		Philippe Marien bénéficie, au même titre et sous les mêmes conditions que les autres membres du comité de direction générale de Bouygues, 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 308 928 euros en 2016. 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 de Bouygues lors du départ à la retraite. En cas de départ à la retraite en 2016, Philippe Marien aurait bénéficié, compte tenu de son ancienneté, d'une pension annuelle de 184 117 euros. Conformément au code Afep-Medef, ce montant n'excède pas 45 % du revenu de référence.
TOTAL	640 016	

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

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

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
Olivier Roussat Fonction : directeur général délégué		X ^a	X			X		X
Philippe Marien Fonction : directeur général délégué		X ^a	X			X		X

(a) contrats de travail suspendus à compter du 1^{er} septembre 2016

Tableau 2 – Récapitulatif général des rémunérations, avantages en nature et options consentis aux quatre dirigeants mandataires sociaux en 2016

	Martin Bouygues (P-dg)		Olivier Bouygues (Dgd)		Olivier Roussat (Dgd)		Philippe Marien (Dgd)	
	en 2016	en 2015	en 2016	en 2015	Du 1 ^{er} septembre 2016 au 31 décembre 2016	Du 1 ^{er} septembre 2016 au 31 décembre 2016		
<i>en euro</i>								
Rémunérations dues au titre de l'exercice ou de la période (voir détail tableau 3 et tableau 4)	2 401 522	1 023 779	1 336 631	579 670	476 034	640 116		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ou de la période ^a								
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ou de la période ^b								
TOTAL	2 401 522	1 023 779	1 336 631	579 670	476 034	640 116		
VARIATION 2016/2015	+ 134,6 %		+ 130,58 %					

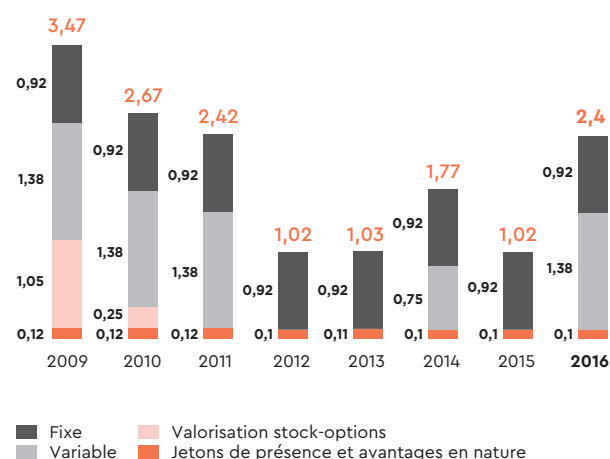
(a) Aucune option n'a été attribuée à Martin Bouygues et à Olivier Bouygues en 2015 et en 2016. 80 000 options ont été attribuées respectivement à Olivier Roussat et à Philippe Marien en mai 2016 avant leur nomination en qualité de directeurs généraux délégués.

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

Martin Bouygues Président-directeur général

Nombre d'options attribuées en 2016 : 0

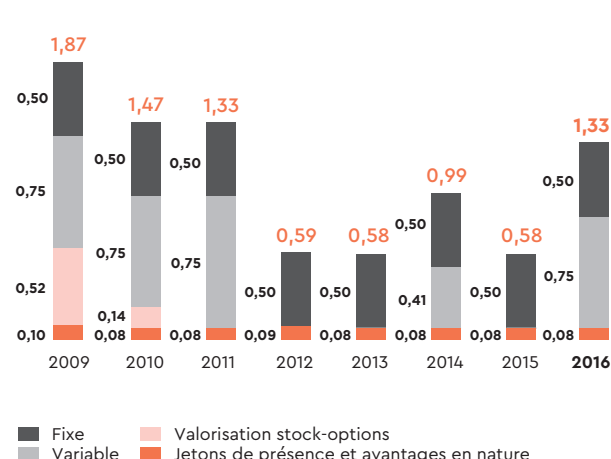
en millions d'euros



Olivier Bouygues Directeur général délégué

Nombre d'options attribuées en 2016 : 0

en millions d'euros



5

Tableau 3 – Récapitulatif détaillé des rémunérations des quatre dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016

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

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération ^a	Montants ^b au titre de l'exercice 2016 <i>en euro</i>		Montants ^b au titre de l'exercice 2015 <i>en euro</i>		Critères de la rémunération ^f variable (exercice 2016)
		dus ^c	versés	dus ^c	versés	
Martin Bouygues Président-directeur général (43 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 2015 (25 %) ■ P4 = cash-flow libre avant BFR (50 %)
	■ Évolution	0 %	0 %	0 %	0 %	
	Variable	1 380 000	0	0	753 204	
	■ Évolution			- 100 %		
	■ Part variable/fixe ^d	150 %				
	■ Plafond ^e	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
Jetons de présence	70 200	70 200	73 900	73 900		
Avantages en nature	31 322	31 322	29 879	29 879		
Total		2 401 522	1 021 522	1 023 779	1 776 983	
Olivier Bouygues Directeur général délégué (43 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 2015 (25 %) ■ P4 = cash-flow libre avant BFR (50 %)
	■ Évolution	0 %	0 %	0 %	0 %	
	Variable	750 000	0	0	409 350	
	■ Évolution			- 100 %		
	■ Part variable/fixe ^d	150 %				
	■ Plafond ^e	150 %		150 %		
	Exceptionnelle			0 %		
Jetons de présence	75 875	75 875	68 914	68 914		
Avantages en nature	10 756	10 756	10 756	10 756		
Total		1 336 631	586 631	579 670	989 020	
TOTAL MARTIN BOUYGUES ET OLIVIER BOUYGUES		3 738 153	1 608 153	1 603 449	2 766 003	
ÉVOLUTION		+ 133 %		- 42 %		

Voir notes au bas du tableau de la page suivante

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération ^a	Montants ^b au titre de la période 01/09/2016 au 31/12/2016 <i>en euro</i>		Critères de la rémunération variable ^f
		dus ^c	versés	
Olivier Roussat Directeur général délégué (22 ans) Période du 1 ^{er} septembre 2016 au 31 décembre 2016	Fixe	184 000	184 000	Cf. rubrique 5.4.1.4 ci-après
	■ Évolution			
	Variable	276 000		
	■ Évolution			
	■ Part variable/fixe ^d	150 %		
	■ Plafond ^e	150 %		
	Exceptionnelle			
	Jetons de présence	11 517	11 517	
Avantages en nature	4 517	4 517		
Total		476 034	200 034	
Philippe Marien Directeur général délégué (36 ans) Période du 1 ^{er} septembre 2016 au 31 décembre 2016	Fixe	306 667	306 667	Cf. rubrique 5.4.1.1 (D) ci-avant
	■ Évolution			
	Variable	306 667		
	■ Évolution			
	■ Part variable/fixe ^d	100 %		
	■ Plafond ^e	100 %		
	Exceptionnelle			
	Jetons de présence	25 567	25 567	
Avantages en nature	1 215	1 215		
Total		640 116	333 449	

(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

	Montants au titre de l'exercice 2016 <i>en euro</i>	
	dus	versés
TOTAL QUATRE DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	4 854 303	2 141 636

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 (sélection et rémunérations, éthique, RSE et mécénat)	7 000 euros

5

Tableau 4 – Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2016

en euro		Origine (Notas 1 et 2)	2016	2015
M. Bouygues	Président-directeur général	Jetons Bouygues	50 000	50 000
		Jetons filiales	20 200	23 900
O. Bouygues	Directeur général délégué	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	50 875	43 914
		JETONS BOUYGUES	75 000	75 000
		JETONS FILIALES	71 075	67 814
SOUS-TOTAL DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX		TOTAL	146 075	142 814
F. Bertière	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	22 400	20 000
C. Bouygues ^a	Administrateur	Jetons Bouygues	16 125	0
E. Bouygues ^a	Administrateur	Jetons Bouygues	16 125	0
R. Deflesselle	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	7 000	5 040
F. Castagné ^b	Administrateur	Jetons Bouygues	16 125	0
		Jetons filiales	4 025	0
C. Gaymard ^a	Administrateur	Jetons Bouygues	16 125	0
		Jetons filiales	9 030 ^c	0
A.-M. Idrac	Administrateur	Jetons Bouygues	21 500	21 500
		Jetons filiales	17 080	19 040
P. Kron	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
H. Le Bouc	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	20 000	20 000
C. Lewiner	Administrateur	Jetons Bouygues	21 500	25 000
		Jetons filiales	7 000	7 000
H. le Pas de Sécheval	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	21 000	21 000
S. Nombret	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	7 000	7 000
R.-M. Van Lerberghe	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	7 000	7 000
M. Vilain	Administrateur	Jetons Bouygues	25 000	25 000
		Jetons filiales	14 000	14 000
		JETONS BOUYGUES	400 635	473 280
		JETONS FILIALES	68 800	94 107
SOUS-TOTAL AUTRES ADMINISTRATEURS		TOTAL	469 435	567 387
TOTAL GÉNÉRAL JETONS DE PRÉSENCE DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, ADMINISTRATEURS (NOTA 3)		JETONS BOUYGUES	536 610	581 805
		JETONS FILIALES	164 875	161 921
		TOTAL	762 460	743 726

(a) nommé(e) administrateur/trice le 21 avril 2016

(b) représentant des salariés depuis le 27 avril 2016. Membre du comité de sélection et de rémunération depuis le 29 août 2016

(c) membre du comité des comptes depuis le 11 mai 2016

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 Michel Bardou, Jean-Paul Chifflet, Nonce Paolini, Jean Peyrelevade et François-Henri Pinault, qui ont quitté le conseil d'administration au cours de l'année 2016.

Michel Bardou a reçu, pour les jetons Bouygues, 10 750 euros en 2016 et 25 000 euros en 2015. Il a reçu 3 500 euros en 2016 et 4 450 euros

en 2015 pour sa participation au comité des rémunérations. Il a quitté le conseil d'administration en avril 2016.

Jean-Paul Chifflet a reçu, pour les jetons Bouygues, 10 750 euros en 2016 et 21 500 euros en 2015. Il a reçu 3 500 euros en 2016 et 7 000 euros en 2015 pour sa participation au comité de sélection des administrateurs. Il a quitté le conseil d'administration en avril 2016.

Nonce Paolini a reçu, pour les jetons Bouygues, 5 375 euros en 2016 et 25 000 euros en 2015. Il a reçu 25 000 euros en 2016 en jetons filiales. Quittant ses fonctions dans le Groupe pour partir à la retraite, Nonce Paolini a démissionné de son mandat d'administrateur le 23 février 2016.

Jean Peyrelevade a reçu, pour les jetons Bouygues, 10 750 euros en 2016 et 25 000 euros en 2015. Il a reçu 3 500 euros en 2016 et 7 000 euros en 2015 pour sa participation au comité de sélection des administrateurs. Il a quitté le conseil d'administration en avril 2016.

François-Henri Pinault a reçu, pour les jetons Bouygues, 10 750 euros en 2016 et 25 000 euros en 2015. Il a reçu 2 100 euros en 2016 et 6 650 euros en 2015 pour sa participation au comité des rémunérations et au comité de sélection des administrateurs. Il a quitté le conseil d'administration en avril 2016.

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

Rémunérations des administrateurs salariés

Deux administrateurs sont salariés de la société Bouygues (François Bertière et Hervé Le Bouc). 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 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.

Cinq critères (P1, P2, P3, P4 et P5) déterminent la rémunération variable. Un « correctif » peut être appliqué à P3 (voir le tableau ci-après).

Les critères de la rémunération variable sont les suivants :

- P1 = évolution par rapport au plan 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 (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 dont un critère RSE (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.

La rémunération d'Olivier Roussat, nommé directeur général délégué le 30 août 2016 a été régie par les mêmes règles en 2016.

	Objectifs	Méthode de calcul de la rémunération variable	
		Prime théorique si le résultat est atteint (en % de RF)	
P1	Bénéfice net consolidé (part du Groupe) de Bouygues prévu au plan 2016	30 %	
P2	Pourcentage de marge opérationnelle courante du plan 2016 du métier	10 %	
P3	Bénéfice net consolidé de l'exercice prévu au plan 2016 du métier	25 %	+ si le bénéfice net consolidé prévu par le plan 2016 est inférieur d'au moins 20 % au bénéfice net consolidé de l'exercice 2015, P2 est plafonné à 25 %.
P4	Bénéfice net consolidé réalisé par le métier au cours de l'exercice précédent (BNC 2015)	35 %	
P5	Objectifs qualitatifs dont Éthique et RSE pour 20 %	50 %	
Plafond		150 %	

Prime réelle attribuée compte tenu de la performance 2016 (en % de RF)

	F. Bertière	H. Le Bouc
P1	60 %	60 %
P2	12,42 %	11,47 %
P3	26,30 %	25,35 %
P4	66,82 %	70 %
P5	50 %	50 %
	215,63 %	216,82 %
Plafonnement à	150 %	150 %

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 (François Bertière : Bouygues Immobilier ; Hervé Le Bouc : Colas).

Tableau 5 – Récapitulatif détaillé des rémunérations des administrateurs salariés

Fonction et ancienneté dans le Groupe	Rémunération ^a	Montants ^b au titre de l'exercice 2016 <i>en euro</i>		Montants ^b au titre de l'exercice 2015 <i>en euro</i>		Critères de la rémunération variable (exercice 2016)
		dus ^c	versés	dus ^c	versés	
F. Bertière Administrateur (32 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 2015 (35 %) ■ P5 = Critères qualitatifs (50 %)
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	1 380 000	1 334 000	1 334 000	1 380 000	
	■ Évolution	+ 3,45 %				
	■ Part variable/fixe ^d	150 %		150 %		
	■ Plafond ^e	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
Jetons de présence	47 400	47 400	45 000	45 000		
Avantages en nature	4 994	4 994	4 944	4 944		
TOTAL		2 352 394	2 306 394	2 303 944	2 349 944	
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 2015 (35 %) ■ P5 = Critères qualitatifs (50 %)
	■ Évolution	0 %		0 %		
	Variable	1 380 000	1 380 000	1 380 000	1 380 000	
	■ Évolution	0 %		0 %		
	■ Part variable/fixe ^d	150 %		150 %		
	■ Plafond ^e	150 %		150 %		
	Exceptionnelle					
Jetons de présence	45 000	45 000	45 000	45 000		
Avantages en nature	4 100	4 100	4 100	4 100		
TOTAL		2 349 100	2 349 100	2 349 100	2 349 100	

(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 deux administrateurs salariés

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

Retraite additive

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

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

Nom	Rente annuelle <i>en euro</i>
Bertière François	282 622
Le Bouc Hervé	216 389

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.

5.4.2 Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux président-directeur général et directeurs généraux délégués en 2017

Rapport requis par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, et visé par la résolution n° 12 de l'assemblée générale du 27 avril 2017.

Le versement des éléments variables et exceptionnels mentionnés dans ce rapport est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

5.4.2.1 Principes généraux

Le conseil d'administration a arrêté comme suit pour l'exercice 2017 les douze principes généraux sur le fondement desquels seraient déterminés les rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux de Bouygues :

1. respect des recommandations du code Afep-Medef ;
2. pendant l'exercice d'un mandat, pas de contrat de travail conclu avec un dirigeant mandataire social ; suspension du contrat de travail dès la nomination d'un dirigeant mandataire social ;
3. aucune indemnité de cessation de fonctions ou indemnité de non-concurrence en cas de départ ;
4. niveau des rémunérations prenant en compte l'existence d'une retraite additive plafonnée et le fait qu'aucune indemnité de cessation de fonctions ou de non-concurrence n'a été consentie ;
5. prise en compte du niveau et de la difficulté des responsabilités du dirigeant mandataire social. Prise en compte de son expérience dans la fonction et de son ancienneté dans le Groupe ;
6. prise en compte des pratiques relevées dans les groupes ou entreprises exerçant des activités comparables ;
7. une structure des rémunérations incitative se décomposant comme suit :
 - une rémunération fixe,
 - une rémunération variable annuelle,
 - une rémunération variable pluriannuelle,
 - des jetons de présence,
 - des avantages en nature limités,
 - une retraite additive ;
8. pas de rémunération variable annuelle différée ;
9. faculté laissée au conseil d'administration de décider le versement d'une rémunération exceptionnelle mais réservée à des circonstances effectivement exceptionnelles ;
10. aucune rémunération supplémentaire versée à un dirigeant mandataire social par une filiale du Groupe en dehors des jetons de présence (étant précisé cependant que la rémunération d'Olivier Roussat sera prise en charge à 60 % par Bouygues et à 40 % par Bouygues Telecom, son activité se répartissant selon ces pourcentages entre les deux sociétés) ;

11. pas d'attribution de stock-options ou actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux en 2017 ;

12. introduction pour la première fois dans la structure des rémunérations d'un mécanisme de rémunération pluriannuelle déterminée en fonction des performances sur le moyen terme.

L'objectif est d'introduire une incitation à dépasser les objectifs assignés aux quatre dirigeants mandataires sociaux.

Bouygues étant dirigé par un dirigeant mandataire social issu de la famille fondatrice et actionnaire de référence, il est apparu pertinent à l'occasion de la nomination de deux directeurs généraux délégués qui ne sont pas actionnaires significatifs ou de référence d'introduire une telle rémunération pluriannuelle déterminée par des performances constatées sur le moyen terme et non pas par les performances du dernier exercice.

5.4.2.2 Critères et méthodes retenus en 2017 par le conseil d'administration pour déterminer, répartir et attribuer les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature de chaque dirigeant mandataire social (Martin Bouygues, Olivier Bouygues, Philippe Marien et Olivier Roussat)

Le conseil d'administration a arrêté comme suit pour l'exercice 2017 les critères et méthodes pour déterminer, répartir et attribuer les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature de chaque dirigeant mandataire social. Par rapport à 2016, quelques modifications ont été apportées à ces critères et méthodes, une rémunération variable pluriannuelle (rémunération à moyen terme) a été introduite mais le conseil d'administration a jugé pertinent de conserver une majorité des critères et méthodes appliqués depuis de nombreuses années.

1. Rémunération fixe

- 920 000 euros (Martin Bouygues – Philippe Marien)
- 552 000 euros (Olivier Roussat)
- 500 000 euros (Olivier Bouygues)

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.

2. Rémunération variable annuelle

Au maximum 160 % de la rémunération fixe, soit un plafond de 1 472 000 euros (Martin Bouygues et Philippe Marien) ou 883 200 euros (Olivier Roussat) ou 800 000 euros (Olivier Bouygues).

La rémunération variable annuelle serait déterminée par application de cinq critères (se référant pour trois d'entre eux au plan d'affaires à trois ans) ouvrant la possibilité de recevoir cinq primes P1, P2, P3, P4 et P5.

- P1** Résultat opérationnel courant (ROC) consolidé du Groupe réalisé au cours de l'exercice/Objetif = ROC du plan 2017
- P2** Résultat net consolidé (RNC) du Groupe réalisé au cours de l'exercice/Objetif = RNC du plan 2017
- P3** RNC réalisé au cours de l'exercice (hors éléments exceptionnels)/Objetif = RNC de l'exercice précédent (hors éléments exceptionnels)
- P4** Variation de l'endettement net (VEN) (hors croissances externes non prévues au plan)/Objetif = VEN du plan 2017
- P5** Critères qualitatifs : performance dans les domaines de la RSE^a et de la conformité

MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2017

La méthode de détermination de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux reposerait sur les cinq primes distinctes P1, P2, P3, P4 et P5.

(RF = Rémunération Fixe)

P1, P2, P3 et P4

Le poids effectif de chaque critère déterminant le versement de chacune des primes P1, P2 et P4 est fonction de la performance obtenue au cours de l'exercice par rapport au plan d'affaires.

P3 est fonction de la performance par rapport au résultat de l'exercice précédent.

Chaque prime P1, P2, P3 ou P4 est calculée de la façon suivante :

- 1) Si la performance est inférieure de plus de 10 % à l'Objetif : la prime concernée (P1, P2, P3 ou P4) = 0
- 2) Si la performance se situe entre (Objetif - 10 %) et l'Objetif :
 - P1 = de 0 à 40 % de RF
 - P2 = de 0 à 40 % de RF
 - P3 = de 0 à 30 % de RF
 - P4 = de 0 à 20 % de RF
- 3) Si la performance est supérieure à l'Objetif :
 - P1 = de 40 % à 70 % de RF
 - P2 = de 40 % à 70 % de RF
 - P3 = de 30 % à 50 % de RF
 - P4 = de 20 % à 30 % de RF

Entre ces limites le poids effectif de chaque prime est défini par interpolation linéaire.

P5

Le conseil d'administration définit le poids effectif de P5 sans pouvoir dépasser le plafond de 30 % de RF.

Plafond

La somme des cinq primes P1, P2, P3, P4 et P5 calculées selon la méthode décrite ci-dessus ne peut jamais dépasser un **plafond de 160 % de RF**.

(a) Responsabilité Sociétale d'Entreprise

3. Rémunération variable pluriannuelle (Rémunération à moyen terme)

Chaque dirigeant mandataire social pourrait bénéficier d'une rémunération variable pluriannuelle (RVPA), rémunération à moyen terme fonction de deux critères de détermination se référant au plan d'affaires à trois ans :

- P6** les résultats opérationnels courants (ROC) consolidés du Groupe réalisés au titre des trois derniers exercices couverts par le plan d'affaires du Groupe/les trois ROC fixés comme objectifs par le plan d'affaires.
- P7** les résultats nets consolidés (RNC) du Groupe réalisés au titre des trois derniers exercices couverts par le plan d'affaires du Groupe/les trois RNC fixés comme objectifs par le plan d'affaires.

La rémunération variable pluriannuelle serait déterminée de la façon suivante :

(RF = Rémunération Fixe)

P6 : Objectif = moyenne des résultats opérationnels courants des exercices fixés comme objectifs par le plan d'affaires.

- Si l'Objetif est atteint, P6 = 0

- Si les trois ROC sont supérieurs de 20 % à l'Objetif, P6 = 15 % de RF

Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure, P6 est fixée en fonction du résultat obtenu, par interpolation linéaire.

P7 : Objectif = moyenne des résultats nets consolidés du Groupe des exercices fixés comme objectifs par le plan d'affaires.

- Si l'Objetif est atteint, P7 = 0

- Si les trois RNC sont supérieurs de 20 % à l'Objetif, P7 = 15 % de RF

Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure, P7 est fixée en fonction du résultat obtenu, par interpolation linéaire.

PLAFOND

Cette rémunération variable pluriannuelle ne pourrait donc excéder un **plafond égal à 30 % de la rémunération fixe**.

Ce nouvel élément de rémunération pourrait bénéficier à Martin Bouygues et à Olivier Bouygues à l'issue de l'exercice 2017. Il pourrait bénéficier pour la première fois à Philippe Marien et Olivier Roussat à l'issue de l'exercice 2018, les exercices 2017 et 2018 étant pris comme base de référence. À l'issue de l'exercice 2019, puis de chacun des exercices ultérieurs ; la base de référence serait les trois exercices précédents conformément à la règle proposée ci-dessus.

4. Jetons de présence

Les jetons de présence versés par Bouygues ou une filiale du Groupe seraient conservés par le dirigeant mandataire social.

5. Avantages en nature

Une voiture de fonction serait allouée à chaque dirigeant mandataire social.

Martin Bouygues et Olivier Bouygues disposeraient en sus, pour des besoins personnels, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur agent de sécurité.

(Un chauffeur est mis à disposition de Philippe Marien et d'Olivier Roussat pour leurs besoins professionnels).

6. Régime de retraite additive

Chaque dirigeant mandataire social serait éligible au bénéfice d'un contrat de retraite collective à prestations définies régi par

5

l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale. Ce régime de retraite présenterait les caractéristiques qui suivent :

1. droits à pension pouvant être acquis chaque année limités à un maximum de 0,92 % de la rémunération de référence ;
2. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
 - être membre du comité de direction générale de Bouygues, 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 la 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 ;
3. rémunération de référence égale au salaire brut moyen des trois meilleures années civiles, perçu par le dirigeant au sein du groupe Bouygues, pendant sa période d'appartenance au comité de direction générale de Bouygues, revalorisée selon l'évolution du point AGIRC, à la date de cessation du mandat ou de la 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 ;
4. rythme d'acquisition des droits : rythme annuel ;
5. plafond : huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (313 824 euros en 2017) ;
6. financement externalisé auprès d'une compagnie d'assurance à laquelle est versée chaque année une cotisation ;

7. conditions de performance :

a) dirigeants concernés

Martin Bouygues et Olivier Bouygues ne peuvent plus acquérir des droits à retraite supplémentaires car les droits qu'ils ont acquis à ce jour atteignent le plafond retenu par le conseil d'administration, soit huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. En revanche Philippe Marien et Olivier Roussat sont concernés.

b) définition de l'objectif de performance (dénommé ci-après « l'Objectif »)

Exercice 2017 : Objectif = que la moyenne des résultats nets consolidés des exercices 2016 et 2017 (« Moyenne RNC ») ne soit pas de plus de 10 % inférieure à la moyenne des résultats nets consolidés prévus par les deux plans 2016 et 2017 (« Moyenne Plans »).

Chaque exercice ultérieur : Objectif = que la moyenne des résultats nets consolidés de l'exercice clos et des deux exercices qui l'auront précédé (« Moyenne RNC ») ne soit pas de plus de 10 % inférieure à la moyenne des résultats nets consolidés prévus par le plan de l'exercice clos et les plans des deux exercices qui l'auront précédé.

c) modalités de détermination de l'acquisition de droits à pension en fonction des performances

■ si la Moyenne RNC se situe dans l'Objectif,

droits à pension annuels = 0,92 % du salaire de référence ;

■ si la Moyenne RNC est de plus de 10 % inférieure à l'Objectif,

droits à pension annuels = 0.

Entre cette limite inférieure et cette limite supérieure les droits à pension attribuée varieraient linéairement de 0 à 0,92 % du salaire de référence.

5.4.3 Rapport sur les options ou actions de performance 2016

Rapport requis par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce

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

L'assemblée générale mixte du 21 avril 2016, par sa vingt et unième 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 appelé 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 ;

- de 900 à 1 000 dirigeants et collaborateurs environ 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 ;
 - la levée d'option ou la cession par un dirigeant ou collaborateur figurant sur la liste des dirigeants ou sur celle des personnes assimilées (voir explication ci-après) d'actions issues d'une levée d'options n'est pas autorisée :
 - pendant les trente jours calendaires précédant la publication des comptes 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 des comptes des premier et troisième trimestres 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 en mai 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 des dirigeants et d'une liste de personnes assimilées ayant accès de façon régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées ou ayant un accès régulier à des informations sensibles ; 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. Les dispositions du règlement communautaire relatif aux abus de marché ont été mises en œuvre en 2016 renforçant l'ensemble de ces mesures de prévention. De nouvelles procédures relatives aux informations privilégiées ont été mises en place début 2017.

Règles spécifiques applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Depuis 2010, et à leur demande, les dirigeants mandataires sociaux n'ont pas été attributaires de stock-options ou d'actions gratuites. Le conseil d'administration ne s'interdit pas cependant d'attribuer à l'avenir aux dirigeants mandataires sociaux des stock-options ou des actions gratuites. À cet effet, 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) ; compte tenu de la nomination de deux nouveaux directeurs généraux délégués, le conseil d'administration se réserve de réexaminer ces plafonds, étant précisé qu'en tout état de cause le volume global des stock-options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra dépasser sur une période de deux ans un plafond de 0,25 % du capital conformément au projet de résolution proposé à l'assemblée générale du 27 avril 2017 ;
- 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 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. Le pourcentage des actions à conserver qui a été retenu lors des dernières attributions de stock-options aux dirigeants mandataires sociaux était de 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 ;

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 de sélection et 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 2016 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.

5.4.3.2 Les options de souscription attribuées à, ou levées par, les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs salariés en 2016

Des options donnant droit à la souscription d'actions Bouygues nouvelles ont été consenties durant l'année 2016. Le 12 mai 2016, le conseil d'administration a décidé l'attribution à la date du 30 mai 2016 de 2 697 700 options à 888 bénéficiaires^a, mandataires sociaux ou salariés de la société ou des sociétés du groupe Bouygues.

Le prix d'exercice a été fixé à 29 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 2,4736 euros.

Ce plan d'options représentait 0,78 % du capital de la société au 30 avril 2016.

Tableau 6 – Options de souscription consenties aux dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés de la société Bouygues

Suite à leur proposition, le Conseil n'a pas octroyé d'options à Martin Bouygues et Olivier Bouygues.

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	30 mai 2016	80 000	29,00
Hervé Le Bouc	Bouygues	30 mai 2016	80 000	29,00
TOTAL			160 000	

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

Tableau 7 – Levées d'options de souscription effectuées par les dirigeants mandataires sociaux ou administrateurs salariés de la société Bouygues en 2016

LEVÉES D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION EFFECTUÉES PAR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ BOUYGUES EN 2016

Noms	Plan concerné	Nombre d'options levées	Prix d'exercice des options <i>en euro</i>
Olivier Bouygues	04/2009	101 296	25,62

LEVÉES D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION EFFECTUÉES PAR LES ADMINISTRATEURS SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ BOUYGUES EN 2016

Noms	Plan concerné	Nombre d'options levées	Prix d'exercice des options <i>en euro</i>
Hervé Le Bouc	04/2009	151 943	25,62
	06/2012	97 000	20,11
François Bertière	04/2009	151 943	25,62

(a) Le conseil d'administration avait autorisé l'attribution de 2 790 000 options. En définitive 92 300 options n'ont pas été attribuées.

5.4.3.3 Les actions de performance

Tableau 8 – Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Aucune action de performance n'a été attribuée par la société en 2016.

Tableau 9 – 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.

5.4.3.4 Récapitulatif des plans d'options en cours de validité

Tableau 10 – La répartition des options de souscription par plan et par catégorie de bénéficiaires

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Date de l'assemblée	21/04/2016	23/04/2015	21/04/2011	21/04/2011	21/04/2011	21/04/2011	24/04/2008
Date d'attribution	30/05/2016	28/05/2015	27/03/2014	28/03/2013	13/06/2012	14/06/2011	30/06/2010
Nombre d'options attribuées par le conseil d'administration ^b	2 790 000	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
■ dont dirigeants mandataires sociaux et administrateurs salariés ^{a,b}	Total : 160 000	Total : 295 000	Total : 375 000	Total : 320 000	Total : 388 000	Total : 388 000 (393 028) ^c	Total : 770 000 (779 975) ^c
							M. Bouygues : 160 000
							O. Bouygues : 90 000
	F. Bertière : 80 000	F. Bertière : 80 000	F. Bertière : 80 000	F. Bertière : 80 000	F. Bertière : 97 000	F. Bertière : 97 000	F. Bertière : 130 000
	H. Le Bouc : 80 000	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
■ dont dix salariés de la société	414 500	360 800	289 100	335 800	402 800	404 200 (409 441) ^c	534 000 (540 920) ^c
Prix d'exercice d'origine avant ajustement	28,997 €	37,106 €	30,32 €	22,28 €	20,11 €	31,84 €	34,52 €
Prix d'exercice après ajustement ^b	28,997 €	37,106 €	30,32 €	22,28 €	20,11 €	31,43 €	34,08 €
Point de départ d'exercice	31/05/2018	29/05/2017	28/03/2018	29/03/2017	14/06/2016	14/06/2015	30/06/2014
Date d'expiration	30/05/2026	28/05/2025	27/09/2021	28/09/2020	13/12/2019	14/12/2018	30/12/2017
Nombre d'options annulées ou caduques	8 900	58 400	114 088	173 460	230 273	285 983 ^c	440 288 ^c
Nombre d'options en cours de validité au 31/12/2016	2 690 300	2 681 200	2 674 363	2 583 725	1 905 305	2 251 690 ^c	3 222 703 ^c
Nombre d'options exercées depuis le 01/01/2017 jusqu'au 31/01/2017			187	300	31 302	1 013	
TOTAL OPTIONS EN COURS DE VALIDITÉ AU 31/12/2016	18 009 286						

(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 OPR.

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

5

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

Tableau 11 – Options de souscription consenties aux 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 en euro
Pierre Auberger	Bouygues	30/05/2016	9 000	29,00
Jacques Bernard	Bouygues	30/05/2016	15 000	29,00
Philippe Bonnavé	Bouygues	30/05/2016	80 000	29,00
Yann Boucraut	Bouygues	30/05/2016	9 000	29,00
Robert Brard	Bouygues	30/05/2016	9 000	29,00
Gérard Bucourt	Bouygues	30/05/2016	9 000	29,00
Yvon Colleu	Bouygues	30/05/2016	9 000	29,00
Georges Colombani	Bouygues	30/05/2016	15 000	29,00
Philippe Cuenot	Bouygues	30/05/2016	9 000	29,00
Emmanuel Forest	Bouygues	30/05/2016	13 500	29,00
Jean-François Guillemin	Bouygues	30/05/2016	27 000	29,00
Philippe Marien ^a	Bouygues	30/05/2016	80 000	29,00
Gilles Péliçon	Bouygues	30/05/2016	80 000	29,00
Emmanuel Roger	Bouygues	30/05/2016	9 000	29,00
Olivier Roussat ^a	Bouygues	30/05/2016	80 000	29,00
Gilles Zancanaro	Bouygues	30/05/2016	15 000	29,00
TOTAL			468 500	

(a) Rappel : Philippe Marien et Olivier Roussat ont été nommés directeurs généraux délégués le 30 août 2016.

Tableau 11 bis – Options de souscription levées au cours de l'exercice 2016 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 en euro
Olivier Roussat ^a	Bouygues	06/2011	8 257	31,43
		06/2012	97 000	20,11
Emmanuel Forest	Bouygues	04/2009	20 260	25,62
Gérard Bucourt	Bouygues	06/2012	8 300	20,11
Robert Brard	Bouygues	06/2011	7 598	31,43
Pierre Auberger	Bouygues	06/2012	7 500	20,11
Pierre Berehouc	Bouygues	04/2009	6 078	25,62
Christine Bonin	Bouygues	06/2011	3 039	31,43
		06/2012	3 000	20,11
Philippe Choyer	Bouygues	06/2011	2 634	31,43
		06/2012	2 600	20,11
Fabrice Bonnifet	Bouygues	04/2009	4 052	25,62
Jean-Gabriel Pichon	Bouygues	04/2009	4 052	25,62
TOTAL			174 370	

(a) Rappel : Olivier Roussat a été nommé directeur général délégué le 30 août 2016.

Au cours de l'exercice 2016, 1 696 216 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 les assemblées générales des 22 avril 2004, 29 avril 2010 et 21 avril 2016. 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 ; renouvelé pour six exercices par l'assemblée générale du 21 avril 2016.
- 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).

