

# INFORMATIONS SUR LES ADMINISTRATEURS ET CENSEUR

## AU 31 DÉCEMBRE 2009

### Président-directeur général



#### Martin BOUYGUES

32 avenue Hoche - 75008 Paris

Né le : 03/05/1952

1<sup>re</sup> nomination : 21/01/1982

Échéance du mandat : 2012

Actions détenues : 238 661 (65 436 677 via SCDM)

#### Expertise et expérience

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

#### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président de SCDM

#### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France** : administrateur de TF1\*

#### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : membre du conseil de surveillance de Paris-Orléans\* ; représentant permanent de SCDM, président d'Actiby, SCDM Participations, SCDM Invest-1 et SCDM Invest-3

**À l'étranger** : administrateur de Sodeci\* (Côte d'Ivoire) et CIE\* (Côte d'Ivoire)

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

**2009** - Représentant permanent de SCDM, président d'Investaq Énergie

**2007** - Administrateur de HSBC France

(\*) société cotée

### Directeur général délégué



#### Olivier BOUYGUES

32 avenue Hoche - 75008 Paris

Né le : 14/09/1950

1<sup>re</sup> nomination : 05/06/1984

Échéance du mandat : 2010 (2012 DGD)

Actions détenues : 163 997 (65 436 677 via SCDM)

Représentant permanent de SCDM, administrateur

#### Expertise et expérience

Ingénieur de l'École nationale supérieure du pétrole (ENSPM), Olivier Bouygues entre en 1974 dans le groupe Bouygues où il débute sa carrière dans la branche Travaux Publics. 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. En 2002, Olivier Bouygues est nommé directeur général délégué de Bouygues.

#### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général de SCDM

#### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France** : administrateur de TF1\*, Colas\*, Bouygues Telecom, Bouygues Construction et Eurosport

#### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : administrateur d'Alstom\* et de Finagestion ; président de Sagri-E et Sagri-F ; représentant permanent de SCDM, président de SCDM Énergie, SCDM Investur et SCDM Investcan ; gérant non associé de Sir et Sib ; membre du comité de direction de Cefina

**À l'étranger** : président-directeur général et administrateur de Seci (Côte d'Ivoire) ; administrateur de Sodeci\* (Côte d'Ivoire), CIE\* (Côte d'Ivoire) et Sénégalaise des Eaux (Sénégal)

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

**2006** - Administrateur de Novasaur

(\*) société cotée

## Administrateurs



### Pierre BARBERIS

7 Pili Street, South Forbes Park  
Makati 1200 Metro Manilla - Philippines

Né le : 29/05/1942  
1<sup>re</sup> nomination : 24/06/1997  
Échéance du mandat : 2012  
Actions détenues : 500

**Président du comité des rémunérations**

#### Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique et de l'Institut des actuaires français, Pierre Barberis intègre en 1966, après un début de carrière à la Caisse des dépôts et consignations, le Crédit Lyonnais où il devient, en 1974, directeur de l'Informatique et de l'Organisation. À partir de 1979, il occupe successivement des fonctions de direction générale au sein des sociétés Trigano SA, Crédit du Nord et du groupe Axa. Il est directeur général et *deputy chairman and CEO* d'Axa de 1987 à 1991. Il devient ensuite président de VEV et anime plusieurs sociétés de logiciels. De mai 2002 à novembre 2006, Pierre Barberis a été directeur général délégué d'Oberthur Card Systems.

#### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : administrateur d'Oberthur Technologies\*, gérant d'Amrom

**À l'étranger** : *chairman of the board* de Wyde Corp. (États-Unis)

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

**2008** - Conseiller du président d'Oberthur Technologies ; président et administrateur de Wilson Gestion

**2006** - Directeur général délégué et administrateur d'Oberthur Card Systems

**2005** - Administrateur d'Alliance Internationale

(\*) société cotée



### Patricia BARBIZET

12 rue François 1<sup>er</sup> - 75008 Paris

Née le : 17/04/1955  
1<sup>re</sup> nomination : 22/12/1998 (en tant que représentant permanent d'Artémis)  
2<sup>e</sup> nomination : 13/12/2005 (à titre personnel)  
Échéance du mandat : 2011  
Actions détenues : 500

**Membre du comité des comptes et du comité des rémunérations**

#### Expertise et expérience

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), Patricia Barbizet exerce des fonctions financières importantes au sein du groupe Renault, avant de devenir directeur financier du groupe Pinault en 1989. Elle est administrateur-directeur général d'Artémis depuis 1992, président du conseil de surveillance de PPR (de décembre 2001 à mai 2005), puis vice-président du conseil d'administration de PPR depuis mai 2005.

#### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général et administrateur d'Artémis

Vice-président du conseil d'administration de PPR\*

#### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France** : administrateur de TF1\*

#### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : directeur général (non mandataire social) et membre du conseil de surveillance de Financière Pinault ; administrateur de Fnac SA, du Fonds stratégique d'investissement, de Société Nouvelle du Théâtre Marigny, d'Air France-KLM\* et de Total\* ; membre du conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent ; membre du conseil de gérance de la SC du Vignoble de Château Latour ; représentant permanent d'Artémis au conseil de Sebdo Le Point et Agefi

**À l'étranger** : directeur général et administrateur de Palazzo Grassi (Italie) ; *chairman and board member* de Christies International Plc\* (Royaume-Uni) ; membre du conseil de surveillance de Gucci Group NV\* (Pays-Bas) ; *non executive director* de Tawa plc\* (Royaume-Uni)

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

**2009** - Administrateur de Piasa

**2008** - Président de Piasa

**2007** - Président-directeur général de Piasa

**2006** - Administrateur d'Affipa (Suisse)

**2005** - Président du conseil d'administration de la Société Nouvelle du Théâtre Marigny ; président du conseil de surveillance de PPR\*

(\*) société cotée



## François BERTIÈRE

**3 boulevard Gallieni - 92130 Issy-les-Moulineaux**

Né le : 17/09/1950

1<sup>re</sup> nomination : 27/04/2006

Échéance du mandat : 2012

Actions détenues : 24 614

### Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique, diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées et architecte DPLG, François Bertièrre a commencé sa carrière en 1974 au ministère de l'Équipement. En 1977, il est nommé conseiller technique au cabinet du ministre de l'Éducation nationale, puis adjoint au directeur de l'Équipement à la DDE de Haute-Corse en 1978. En 1981, il devient directeur du développement urbain de l'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 1997, puis président-directeur général de Bouygues Immobilier en 2001. François Bertièrre est administrateur de Bouygues Immobilier depuis 1991.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Bouygues Immobilier

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

En France : administrateur de Colas



## Madame Francis BOUYGUES

**50 rue Fabert - 75007 Paris**

Née le : 21/06/1924

1<sup>re</sup> nomination : 19/10/1993

Échéance du mandat : 2012

Actions détenues : 110 (5 290 034 via FMB)



## Georges CHODRON de COURCEL

**3 rue d'Antin - 75002 Paris**

Né le : 20/05/1950

1<sup>re</sup> nomination : 30/01/1996

Échéance du mandat : 2012

Actions détenues : 930

**Membre du comité des comptes**

### Expertise et expérience

Diplômé de l'École Centrale de Paris, licencié ès sciences économiques, Georges Chodron de Courcel entre en 1972 à la BNP, où il devient responsable des études financières au sein de la direction financière en 1978, puis secrétaire général de Banexi en 1982. Il est ensuite directeur de la gestion des valeurs mobilières, puis des affaires financières et des participations industrielles. En 1989, il est nommé président de Banexi, puis directeur central de BNP en 1990. En 1995, il devient directeur général adjoint, puis directeur général délégué de BNP de 1996 à 1999. Après la fusion avec Paribas en août 1999, Georges Chodron de Courcel est responsable de la Banque de financement et d'investissement de BNP Paribas de 1999 à 2003. Il est directeur général délégué de BNP Paribas depuis juin 2003.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général délégué de BNP Paribas\*

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

En France : président de Compagnie d'Investissement de Paris et Financière BNP Paribas ; administrateur d'Alstom\*, de Nexans\*, Société Foncière, Financière et de Participations\* et Verner Investissements ; membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA\* ; censeur d'Exane, de Safran\* et Scor\*

À l'étranger : président de BNP Paribas SA (Suisse) ; vice-président de Fortis Bank SA/NV\* (Belgique), administrateur d'Erbé SA (Belgique), Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique), Scor Holding (Switzerland) AG\* (Suisse), Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse) et Scor Switzerland AG (Suisse)

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

2009 - Administrateur de BNP Paribas Zao (Russie)

2008 - Administrateur de Banca Nazionale del Lavoro (Italie)

2007 - Président de BNP Paribas UK Holdings Ltd (Royaume-Uni)

2006 - Président de BNP Paribas Emergis SAS ; censeur de Scor Global Life (ex-Scor Vie)

2005 - Membre du conseil de surveillance de Sagem\* ; administrateur de Capstar Partners SAS ; administrateur de BNP Paribas SA (Suisse)

(\*) société cotée



## Charles de CROISSET

**Peterborough Court - 133 Fleet Street - Londres ECA4 2BB  
Royaume-Uni**

Né le : 28/09/1943  
1<sup>re</sup> nomination : 09/09/2003  
Échéance du mandat : 2010  
Actions détenues : 5 000



## Lucien DOUROUX

**20 rue de la Baume - 75008 Paris**

Né le : 16/08/1933  
1<sup>re</sup> nomination : 30/03/1999  
Échéance du mandat : 2010  
Actions détenues : 500

**Président du comité de l'éthique et du mécénat**

### Expertise et expérience

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP) et de l'École nationale d'administration (Ena), licencié en droit, Charles de Croisset entre à l'Inspection des finances en 1968. Directeur de cabinet du ministre de l'Industrie en 1979, il rejoint le Crédit Commercial de France (CCF) en 1980 en qualité de secrétaire général. Directeur général adjoint en 1983, il devient administrateur directeur général du CCF en 1987. Il est ensuite nommé directeur du cabinet du ministre de l'Économie et des Finances (1987-1988). En 1993, il est nommé président-directeur général du CCF, puis en 2000, administrateur-directeur général de HSBC Holdings Plc et administrateur de HSBC Bank Plc. En mars 2004, Charles de Croisset devient *vice chairman* pour l'Europe de Goldman Sachs, puis *international advisor* de Goldman Sachs International en 2006.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

*International advisor* de Goldman Sachs International

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : Président de la Fondation du Patrimoine ; administrateur de Renault\* et de LVMH\* ; membre du conseil de surveillance d'Euler Hermes\* ; membre du collège des censeurs des Galeries Lafayette

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

**2009** - Administrateur de Thales\*

(\*) société cotée

### Expertise et expérience

Formé au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Lucien Douroux occupe la fonction de directeur général de la Caisse régionale du Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France à partir de 1976. Directeur général de la Caisse nationale du Crédit Agricole de 1993 à 1999, il est nommé président du conseil de surveillance de Crédit Agricole Indosuez, fonction qu'il exerce de 1999 à 2001.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Administrateur de la Banque de Gestion Privée Indosuez

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

**2006** - Administrateur d'Euris ; président de la Banque de Gestion Privée Indosuez

**2005** - Administrateur de Suez\*

(\*) société cotée



## Yves GABRIEL

1 avenue Eugène Freyssinet - 78280 Guyancourt

Né le : 19/03/1950

1<sup>re</sup> nomination : 10/09/2002

Échéance du mandat : 2010

Actions détenues : 116 788

### Expertise et expérience

Ingénieur civil des Ponts et Chaussées, Yves Gabriel entre dans le groupe Bouygues en 1976. Il débute sa carrière chez Screg Île-de-France comme ingénieur travaux, puis chef de secteur et directeur d'agence. En 1985, il crée Screg Bâtiment dont il sera le directeur général jusqu'en 1992. De 1989 à 1992, il est également nommé directeur général de la division Construction industrielle de Bouygues et il assure la présidence de l'entreprise Ballestrero. De 1992 à 1996, il occupe la fonction de directeur général du groupe Screg (3<sup>e</sup> groupe routier français). En novembre 1996, il intègre le groupe Saur en qualité de directeur général adjoint en charge des activités France et de la fusion avec le groupe Cise. En juin 2000, il prend la direction générale du groupe Saur. En septembre 2002, il est nommé président-directeur général de Bouygues Construction.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de Bouygues Construction

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France** : administrateur d'ETDE ; représentant permanent de Bouygues Construction, administrateur de Bouygues Bâtiment International, Bouygues Bâtiment Ile-de-France et Bouygues Travaux Publics

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

2005 - Premier vice-président et administrateur de Sefi



## Jean-Michel GRAS

1 quai du Point du jour - 92656 Boulogne-Billancourt cedex

Né le : 20/10/1970

1<sup>re</sup> nomination : 28/04/2005

Échéance du mandat : 2010

**Administrateur représentant les salariés actionnaires**

**Membre du comité de l'éthique et du mécénat**

### Expertise et expérience

Jean-Michel Gras entre chez Bouygues Telecom en 1996 en qualité d'ingénieur qualité Fournisseur. Il assure ensuite des missions de maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information réseau avant de devenir responsable des achats informatiques. Début 2006, il est nommé responsable des achats Réseau, Télécom et Services de Bouygues Telecom. Le 6 novembre 2007, il rejoint TF1 en qualité de directeur des achats du groupe TF1.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur des achats du groupe TF1\*

(\* société cotée)



## Thierry JOURDAINE

1 avenue Eugène Freyssinet - 78280 Guyancourt

Né le : 08/06/1963

1<sup>re</sup> nomination : 16/12/2003

Échéance du mandat : 2010

**Administrateur représentant les salariés actionnaires**

**Membre du comité des comptes**

### Expertise et expérience

Thierry Jourdain entre chez Bouygues en 1985 en tant que conducteur de travaux. Responsable Qualité de Bouygues Bâtiment division Habitat de 1996 à 2001, Thierry Jourdain devient ensuite responsable Qualité, Sécurité et Environnement chez Bouygues Bâtiment International.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Responsable Qualité, Sécurité et Environnement de Bouygues Bâtiment International



## Patrick KRON

3 avenue Malraux - 92300 Levallois-Perret

Né le : 26/09/1953

1<sup>re</sup> nomination : 06/12/2006

Échéance du mandat : 2010

Actions détenues : 500



## Hervé LE BOUC

7 place René Clair - 92653 Boulogne-Billancourt cedex

Né le : 07/01/1952

1<sup>re</sup> nomination : 24/04/2008

Échéance du mandat : 2011

Actions détenues : 2 010

### Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique et ingénieur du Corps des Mines, Patrick Kron a commencé sa carrière au ministère de l'Industrie de 1979 à 1984, avant de rejoindre le groupe Pechiney. De 1984 à 1993, Patrick Kron a exercé diverses fonctions opérationnelles et également financières chez Pechiney, notamment en tant que 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 de 1993 à 1997. De 1995 à 1997, il dirige les activités d'emballage 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 assume les fonctions de président du directoire d'Imerys avant de rejoindre Alstom, dont il est directeur général depuis janvier 2003 et président-directeur général depuis mars 2003.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général d'Alstom\*

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : président d'Alstom Ressources Management ; administrateur du groupe vocal "Les Arts Florissants"

**À l'étranger** : administrateur d'Alstom UK Holdings Ltd (Royaume-Uni)

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

2007 - Administrateur d'Alstom Ltd (Royaume-Uni)

2006 - Administrateur d'Imerys\* ; membre du conseil de surveillance de Vivendi Universal\*

2005 - Membre du conseil de surveillance d'Imerys\*

(\*) société cotée

### Expertise et expérience

Ingénieur de l'École spéciale des travaux publics (ESTP), Hervé Le Bouc est entré dans le groupe Bouygues en 1977. Il débute 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. 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\*

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France** : président-directeur général de Colasie ; représentant permanent de Colas, administrateur de Société Parisienne d'Études d'Informatique et de Gestion, Colas Midi Méditerranée, Aximum et Échangeur International ; représentant permanent de Spare, administrateur de Sacer Atlantique ; représentant permanent d'IPF, administrateur de Screg Est et Spac

**À l'étranger** : vice-président du conseil de surveillance de La Route Marocaine (Maroc) ; administrateur d'Isco Industry (République de Corée), Hindustan Colas Limited (Inde), Tasco (Thaïlande) et Colas Inc. (États-Unis) ; membre du conseil de surveillance de La Société Maghrébienne d'Entreprises et de Travaux (Maroc) ; représentant permanent de Colas au conseil de surveillance de Colas Émulsions (Maroc), Grands Travaux Routiers (Maroc)

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : représentant permanent de Colas, administrateur de Cofiroute

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

2007 - Président de Novasaur, Finasaur et Investisaur ; administrateur de Aguas de Valencia (Espagne) ; représentant permanent d'Investisaur, administrateur de Finamag

(\*) société cotée



## Helman le PAS de SÉCHEVAL

2 avenue de Limoges - BP 8527 - 79044 Niort Cedex 9

Né le : 21/01/1966

1<sup>re</sup> nomination : 24/04/2008

Échéance du mandat : 2011

Actions détenues : 620

**Président du comité des comptes**

### Expertise et expérience

Ancien élève de l'École normale supérieure, docteur en sciences physiques, ingénieur des Mines, Helman le Pas de Sécheval a commencé sa carrière en 1991 en tant que chargé de mission au département Ingénierie financière de la Banexi. De 1993 à 1997, il a exercé 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 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 groupe. Il supervise également les activités des filiales financières du groupe : Groupama Banque, Banque Finama (fusionnée le 1<sup>er</sup> octobre 2009 avec Groupama Banque), Groupama Asset Management, Groupama Immobilier, Groupama Private Equity, ainsi que celles du GIE Groupama Systèmes d'Information. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, il est directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Directeur général de Groupama Centre-Atlantique

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : vice-président, administrateur de Groupama Banque ; représentant permanent de Groupama SA, administrateur de Silic\* et du GIE Groupama Systèmes d'Information ; représentant permanent de Groupama SA, cogérant de SCA d'Agassac et de SCI d'Agassac

**À l'étranger** : administrateur de Groupama Assicurazioni S.p.A. (Italie)

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

**2009** - Président de Groupama Asset Management, Groupama Private Equity, Groupama Immobilier et Compagnie Foncière Parisienne ; représentant permanent de Groupama SA au conseil de surveillance de Lagardère SCA\* ; censeur de Gimar Finance & Compagnie ; administrateur de Groupama Vita S.p.A. (Italie) et Nuova Tirrena S.p.A. (Italie)

**2008** - Administrateur de Groupama International

**2007** - Représentant permanent de Gan Assurances Vie, administrateur de Locindus\* ; administrateur de Scor et de Scor Vie

(\*) société cotée



## Nonce PAOLINI

1 quai du Point du jour - 92656 Boulogne-Billancourt cedex

Né le : 01/04/1949

1<sup>re</sup> nomination : 24/04/2008

Échéance du mandat : 2011

Actions détenues : 500

### Expertise et expérience

Titulaire d'une maîtrise de Lettres et diplômé en 1972 de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP), Nonce Paolini commence sa carrière chez EDF-GDF où il exerce des responsabilités opérationnelles (clientèle/commercial), puis d'état-major (organisation, formation, emploi, communication *corporate*). En 1988, il entre dans le groupe Bouygues où il prend en charge la direction du Développement des ressources humaines, puis, en 1990, la direction centrale de la Communication externe du Groupe. Il rejoint TF1 en 1993 comme directeur des Ressources humaines et devient, en 1999, directeur général adjoint du groupe TF1. Il est nommé directeur général adjoint de Bouygues Telecom en janvier 2002, en charge du commercial, de la relation clients et des ressources humaines, puis directeur général délégué en avril 2004 et administrateur en avril 2005. Nonce Paolini est directeur général de TF1 depuis le 22 mai 2007 et président-directeur général depuis le 31 juillet 2008.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de TF1\*

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France** : président de TF1 Management, TF1 Publicité ; administrateur de TF1 Digital, de Bouygues Telecom ; représentant permanent de TF1, gérant de La Chaîne Info ; représentant permanent de TF1, administrateur d'Extension TV, de TF1 - Acquisitions de Droits et TF6 Gestion ; membre du conseil d'administration de Groupe AB

**À l'étranger** : représentant permanent de TF1, administrateur de WB Television (Belgique)

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : représentant permanent de TF1, administrateur de Médiamétrie

(\*) société cotée





## Jean PEYRELEVADE

73 rue d'Anjou - 75008 Paris

Né le : 24/10/1939

1<sup>re</sup> nomination : 25/01/1994

Échéance du mandat : 2010

Actions détenues : 3 750

**Président du comité de sélection des administrateurs**



## François-Henri PINAULT

10 avenue Hoche - 75008 Paris

Né le : 28/05/1962 - 1<sup>re</sup> nomination : 22/12/1998

(en tant que représentant permanent de Financière Pinault)

2<sup>e</sup> nomination : 13/12/2005 (à titre personnel)

Échéance du mandat : 2010 - Actions détenues : 500

**Membre du comité de sélection des administrateurs  
et du comité de l'éthique et du mécénat**

### Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique, diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP) et ingénieur en chef de l'aviation civile, Jean Peyrelevede est directeur adjoint du cabinet du Premier ministre en 1981. Il est nommé en 1983 président de la Compagnie Financière de Suez et, parallèlement, de la Banque Indosuez. Il est ensuite nommé président-directeur général de la Banque Stern puis, en 1988, président de l'UAP, avant de prendre, en 1993, pour dix ans, la présidence du Crédit Lyonnais. Il est actuellement banquier d'affaires au sein de Banca Leonardo.

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Vice-président de Leonardo France

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : président de Leonardo Midcap Cf ; administrateur de DNCA Finance

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

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

**2009** - Membre du conseil de surveillance de CMA-CGM ; administrateur de la Société Monégasque d'Électricité et de Gaz (Monaco)

**2008** - Administrateur de Suez\*

**2005** - Membre du conseil de surveillance du groupe Express-Expansion ; cogérant de Quadrature (Toulouse & associés)

(\*) société cotée

### Expertise et expérience

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

### Principales activités exercées hors de Bouygues SA

Président-directeur général de PPR\*

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : gérant associé de Financière Pinault ; président du conseil d'administration d'Artémis ; vice-président du conseil de surveillance de Boucheron Holding ; administrateur de Sapardis, Fnac SA, Soft Computing et Tennessee ; membre du conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent SAS ; membre du conseil de gérance de la SC du Vignoble de Château Latour

**À l'étranger** : président du conseil de surveillance de Gucci Group NV\* (Pays-Bas) et Puma\* (Allemagne) ; *board member* de Christies International Plc\* (Royaume-Uni) ; vice-président du conseil d'administration de Sowind Group (Suisse)

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

**2009** - Président-directeur général et administrateur de Redcats

**2007** - Administrateur de Simetra Obligations

**2005** - Vice-président et membre du conseil de surveillance de PPR\* ; membre du directoire de PPR\* ; président-directeur général de Simetra Obligations ; administrateur de Palazzo Grassi et d'Alfipa

(\*) société cotée



## SCDM

**32 avenue Hoche - 75008 Paris**

1<sup>re</sup> nomination : 22/10/1991

Échéance du mandat : 2010

Actions détenues : 65 436 677

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France** : administrateur du GIE 32 Hoche

### Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

**En France** : président d'Actiby, SCDM Énergie, SCDM Participations, SCDM Investur, SCDM Invest-1, SCDM Invest-3 et SCDM Investcan

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

**2009** - Président d'Investaq Énergie

## Censeur



## Alain POUYAT

**32 avenue Hoche - 75008 Paris**

Né le : 28/02/1944

1<sup>re</sup> nomination : 26/04/2007

Échéance du mandat : 2010

Actions détenues : 29 368

### Expertise et expérience

Alain Pouyat entre chez Bouygues en 1970. D'abord ingénieur informatique, il est nommé directeur Informatique en 1981, puis directeur central Informatique en 1986. Il est directeur général Informatique et Technologies nouvelles du Groupe depuis 1988.

### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

**En France** : administrateur de Bouygues Telecom, TF1\*, ETDE, C2S, Société Parisienne d'Études d'Informatique et de Gestion

(\*) société cotée

# INFORMATIONS

## SUR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 1 • Commissaires aux comptes titulaires

- Mazars (anciennement Mazars & Guérard), 61 rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie, nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 10 juin 1998 et renouvelé pour une durée de six exercices par l'assemblée générale du 22 avril 2004.

Mazars est représenté par Gilles Rainaut.

- Ernst & Young Audit, Faubourg de l'Arche, 11 allée de l'Arche, 92037 Paris La Défense cedex, nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 24 avril 2003 et renouvelé pour une durée de six exercices par l'assemblée générale du 23 avril 2009.

Ernst & Young Audit est représenté par Jean Bouquot.

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

Il est proposé à l'assemblée générale du 29 avril 2010 de renouveler le mandat de Mazars pour une durée de six exercices, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

### 2 • Commissaires aux comptes suppléants

- Thierry Colin (groupe Mazars), nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale du 25 mai 2000, et renouvelé pour une durée de six exercices par l'assemblée générale du 22 avril 2004.
- Auditex (groupe Ernst & Young), nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale du 23 avril 2009 (1<sup>er</sup> mandat), pour une durée de six exercices.

Il est proposé à l'assemblée générale du 29 avril 2010 de nommer Philippe Castagnac en qualité de commissaire aux comptes suppléant, en remplacement de Thierry Colin, pour une durée de six exercices, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

Philippe Castagnac est président et directeur général de Mazars en France.

### 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.

# RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE INTERNE

## Diligences mises en œuvre pour l'élaboration du présent rapport

Le présent rapport a été établi en prenant en considération les recommandations de l'AMF, de l'Afep et du Medef, les pratiques d'autres émetteurs, ainsi que différents documents internes (statuts, règlement intérieur et procès-verbaux du conseil d'administration et de ses comités, principes et procédures de contrôle interne, etc.). Les rédacteurs ont interrogé différents organes et directions de la société (président du conseil d'administration, président du comité des comptes, direction générale, direction juridique, direction financière, direction des Ressources humaines), les secrétaires généraux des métiers et les commissaires aux comptes. Ils ont recueilli auprès des administrateurs les informations les concernant.

Pour la rédaction de la partie "Procédures de contrôle interne et de gestion des risques" du présent rapport, il a été fait appel à la contribution des différents métiers et les informations nécessaires ont été recueillies auprès des principaux acteurs du contrôle interne.

Le projet de rapport a été soumis au président du conseil d'administration, puis envoyé aux administrateurs pour examen. Le comité des comptes a examiné la section relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Le conseil d'administration, après en avoir délibéré, a approuvé ce rapport lors de sa séance du 2 mars 2010. Le président du conseil d'administration a apposé sa signature sur le rapport à cette même date.

## 1 • Code de gouvernement d'entreprise

Bouygues se réfère depuis de nombreuses années aux recommandations de l'Afep et du Medef relatives au gouvernement d'entreprise. En application de l'article L. 225-37 alinéa 7 du Code de commerce, le conseil d'administration a décidé, au cours de sa réunion du 3 mars 2009, que la société se référerait volontairement aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise publié en décembre 2008 par l'Afep et le Medef (ci-après "le code Afep-Medef").

Le code Afep-Medef peut être téléchargé par internet à l'adresse : <http://www.code-afep-medef.com>. Il figure également en annexe au règlement intérieur du conseil d'administration, qui peut être téléchargé sur le site de Bouygues, <http://www.bouygues.com>.

Les dispositions de ce document qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été sont les suivantes :

- selon le code Afep-Medef, la part des administrateurs indépendants devrait être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle, et d'au moins un tiers dans les sociétés contrôlées, notion qui n'est pas définie dans le code Afep-Medef. Au 31 décembre 2009, les administrateurs indépendants sont au nombre de 7 sur 18, soit une proportion de 39 %. Ce pourcentage est justifié compte tenu, d'une part, de la présence au capital d'un actionnaire de référence disposant de 27,17 % des droits de vote et, d'autre part, de la présence d'administrateurs représentant des actionnaires significatifs (les salariés actionnaires) mais également, conformément à la tradition de Bouygues, en raison de la présence d'administrateurs exerçant des fonctions dirigeantes dans le Groupe. Cette composition intègre par conséquent les spécificités de la société et est considérée comme réalisant un bon équilibre ;

- le conseil de Bouygues a décidé de ne pas respecter la recommandation du code Afep-Medef selon laquelle les deux tiers des membres du comité des comptes devraient être indépendants. Le comité des comptes de Bouygues comporte deux administrateurs indépendants sur quatre : les salariés actionnaires ont, en effet, souhaité être représentés au sein de ce comité et le conseil d'administration a accédé à cette demande en nommant, en 2007, un quatrième membre du comité en la personne de Thierry Jourdain. Bien que ne pouvant être qualifié d'administrateur indépendant au sens du rapport Afep-Medef, Thierry Jourdain dispose d'une grande indépendance dans l'exercice de ses fonctions au sein du conseil et du comité. En outre, le président du comité des comptes, qui est indépendant au sens du rapport Afep-Medef, bénéficie d'une voix prépondérante en cas de partage égal des voix ;

- le conseil de Bouygues a décidé de ne pas appliquer la recommandation du code Afep-Medef préconisant, lors de l'évaluation annuelle du conseil, de mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil. La grande majorité des administrateurs juge préférable, à ce stade, de privilégier le caractère collégial de l'évaluation du conseil ;

- le conseil considère que le fait d'être administrateur depuis plus de douze ans n'entraîne pas automatiquement la perte de la qualité d'administrateur indépendant ; à l'issue du mandat au cours duquel cette durée est atteinte, il s'interroge sur le maintien ou la perte de cette qualification en tenant compte de la situation particulière de l'administrateur concerné, comme le prévoit l'article 8.3 du code Afep-Medef.

## 2 • Composition du conseil d'administration

Les statuts prévoient que le conseil d'administration comprend de trois à dix-huit administrateurs nommés

par l'assemblée générale, et jusqu'à deux administrateurs représentant les salariés actionnaires, élus par l'assemblée générale sur proposition des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE).

Le règlement intérieur du conseil d'administration édicte certaines règles 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.

Il précise, en outre, qu'un tiers au moins des administrateurs sont des personnes indépendantes au sens du code Afep-Medef.

Conformément au code Afep-Medef, les statuts fixent depuis 2005 à trois ans la durée du mandat des administrateurs, étant précisé que les mandats qui étaient en cours lors de l'assemblée générale du 28 avril 2005 ont conservé leur durée de six ans. En 2010, cette disposition transitoire sera devenue sans objet et il sera proposé à l'assemblée générale de modifier les statuts en conséquence.

Les renouvellements sont répartis sur trois années consécutives.

Les statuts prévoient que l'assemblée générale peut nommer un ou plusieurs censeurs pour une durée de trois ans. Les censeurs assistent au conseil d'administration avec voix consultative. Ils sont chargés de veiller à la stricte application des statuts. Ils examinent les inventaires et les comptes annuels et présentent à ce sujet leurs observations à l'assemblée générale lorsqu'ils le jugent à propos.

Le conseil est composé actuellement de dix-huit administrateurs et d'un censeur :

- seize administrateurs nommés par l'assemblée générale : Pierre Barberis, Patricia Barbizet, François Bertièrre, Madame Francis Bouygues, Martin Bouygues, Georges Chodron de Courcel, Charles de Croisset, Lucien Douroux, Yves Gabriel, Patrick Kron,

Hervé Le Bouc, Nonce Paolini, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevalde, François-Henri Pinault et SCDM (représentée par Olivier Bouygues) ;

- deux administrateurs élus par l'assemblée générale parmi les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement de l'épargne salariale (participation, plans d'épargne d'entreprise), représentant les salariés actionnaires : Jean-Michel Gras et Thierry Jourdain ;
- un censeur : Alain Pouyat.

Les mandats d'administrateurs de Madame Francis Bouygues, ainsi que de Martin Bouygues, Pierre Barberis, François Bertière et Georges Chodron de Courcel, ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'assemblée générale du 23 avril 2009. Le mandat de censeur de Philippe Montagner a pris fin à l'issue de ladite assemblée générale.

Martin Bouygues exerce les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Olivier Bouygues est titulaire d'un mandat de directeur général délégué. Il dispose des mêmes pouvoirs que le directeur général. À l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2009, le conseil d'administration a renouvelé les mandats de président et de directeur général de Martin Bouygues pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. Il a également décidé de reconduire le mandat de directeur général délégué d'Olivier Bouygues, pendant la durée du mandat de Martin Bouygues, président-directeur général. Il a précisé qu'en cas de cessation par Martin Bouygues de ses fonctions de directeur général, les fonctions d'Olivier Bouygues cesseraient au jour de la nomination du nouveau directeur général, à moins que le conseil ne décide leur cessation immédiate ou, au contraire, leur maintien sur la proposition du nouveau directeur général.

Le conseil a créé quatre comités chargés de l'assister dans l'exécution de sa mission : le comité des comp-

tes, le comité des rémunérations, le comité de sélection des administrateurs, le comité de l'éthique et du mécénat. Les missions, la composition et les travaux de ces comités sont détaillés ci-après.

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte convoquée pour le 29 avril 2010 de renouveler les mandats d'administrateurs de Lucien Douroux, Yves Gabriel, Patrick Kron, Jean Peyrelevalde, François-Henri Pinault, ainsi que le mandat de censeur d'Alain Pouyat. Il sera également proposé de nommer en qualité d'administrateur Colette Lewiner et d'élire deux administrateurs représentant les actionnaires salariés (Michèle Vilain et Sandra Nombret).

Madame Colette Lewiner a 65 ans. Elle est normannoise, agrégée de physique et docteur ès Sciences. Elle 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 Cap Gemini où elle dirige aujourd'hui le secteur *Energy, Utilities and Chemicals*. Elle est Officier de la Légion d'honneur, commandeur de l'Ordre National du Mérite. Elle est administrateur de Nexans et de La Poste.

Madame Michèle Vilain a 49 ans. 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 est aujourd'hui, au sein de Bouygues Immobilier, chef de service, responsable de la médiation clients au sein de la direction générale Logement France.

Madame Sandra Nombret a 36 ans. Elle 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, chef de service, responsable juridique des zones Moyen-Orient, Afrique et Chypre. Elle suit également le projet d'hôpital à Vancouver, ayant mené à bien le montage juridique de cette opération en PPP.

Nom	Âge <sup>(1)</sup>	Administrateur indépendant	Participation à un comité			Début 1 <sup>er</sup> mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au conseil <sup>(1)</sup>	Expérience professionnelle
			Comptes	Rémunérations	Sélection				
Martin Bouygues P-dg	57					1982	2012	27	Industrie
Olivier Bouygues DGD Représentant permanent de SCDM	59					1997 <sup>(2)</sup>	2010	25	Industrie
SCDM						1991	2010	18	-
Pierre Barberis	67	■		■		1997	2012	12	Banque, assurance, informatique
Patricia Barbizet	54	■	■	■		2005 <sup>(3)</sup>	2011	11	Industrie, distribution
François Bertière	59					2006	2012	3	Industrie
Madame Francis Bouygues	85					1993	2012	16	-
Georges Chodron de Courcel	59		■			1996	2012	13	Banque, finances
Charles de Croisset	66	■				2003	2010	6	Finances, banque
Lucien Douroux	76	■			■	1999	2010	10	Finances
Yves Gabriel	59					2002	2010	7	Industrie
Jean-Michel Gras	39				■	2005	2010	4	Télécom, média
Thierry Jourdain	46		■			2003	2010	6	Industrie
Patrick Kron	56					2006	2010	3	Industrie
Hervé Le Bouc	57					2008	2011	1	Industrie
Helman le Pas de Sécheval	43	■	■			2008	2011	1	Finances, assurance
Nonce Paolini	60					2008	2011	1	Télécom, média
Jean Peyrelevalde	70	■		■		1994	2010	15	Banque
François-Henri Pinault	47	■		■	■	2005 <sup>(4)</sup>	2010	11	Industrie, distribution
Alain Pouyat (censeur)	65					2007	2010	2	Industrie

(1) au 31 décembre 2009

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

(3) de 1998 à 2005, en tant que représentant permanent d'Artémis

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

### 3 • Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et censeur

Les informations requises au titre de l'article L. 225-102-1 alinéa 4 du Code de commerce figurent ci-avant dans le rapport de gestion du conseil.

### 4 • Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Pour qualifier la notion d'administrateur indépendant, le règlement intérieur se réfère aux critères du code Afep-Medef et de la recommandation européenne du 15 février 2005 sur le rôle des administrateurs des sociétés cotées. Il précise que le conseil d'administration identifie les administrateurs indépendants en privilégiant le fond plutôt que la forme. À cet effet, le comité de sélection donne un avis sur la situation de chacun de ses membres.

La qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité de sélection et revue chaque année par le conseil d'administration avant la publication du rapport annuel. Le conseil d'administration, sur proposition du comité de sélection, examine la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés ci-après, puis porte à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et à l'assemblée générale lors de la nomination des administrateurs les conclusions de son examen.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères ci-dessous, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière. Inversement, le conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères ci-dessous est cependant indépendant.

L'indépendance devrait être comprise comme l'absence de tout conflit d'intérêts important. Un administrateur ne devrait être considéré comme indépendant que s'il n'est lié par aucune relation d'affaires, familiale ou autre – avec la société, l'actionnaire qui la contrôle ou la direction de l'une ou de l'autre – qui crée un conflit d'intérêts de nature à altérer sa capacité de jugement.

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

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

- ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être 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 ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;

- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans, étant précisé que la perte de la qualité d'administrateur indépendant n'intervient qu'à l'expiration du mandat au cours duquel a été dépassée la durée de douze ans (lorsque cette date est atteinte, le conseil de Bouygues s'interroge sur la qualification d'administrateur indépendant).

S'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, il convient que le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le conseil d'administration a, comme chaque année, procédé, après avoir recueilli l'avis du comité de sélection des administrateurs, à une évaluation de sa composition et notamment à un examen de la proportion en son sein des administrateurs indépendants, en examinant la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le code Afep-Medef.

Le conseil a ainsi constaté, dans sa séance du 2 mars 2010, que Pierre Barberis, Patricia Barbizet, Charles de Croisset, Lucien Duroux, Helman le Pas de Sécheval, Jean Peyrelevalde et François-Henri Pinault sont des administrateurs indépendants au regard des critères Afep-Medef. Lucien Duroux a exercé des fonctions de direction au sein d'établissements financiers qui ont des relations d'affaires avec la société, mais il n'exerce plus de telles fonctions depuis plusieurs années dans ces établissements qui ont, par ailleurs, connu des transformations très importantes. François-Henri Pinault et Patricia Barbizet

sont respectivement président et directeur général d'Artémis, société du groupe Pinault qui avait conclu avec SCDM un pacte d'actionnaires. Ce pacte ayant pris fin en 2006, et Artémis n'étant plus présente au capital de la société, François-Henri Pinault et Patricia Barbizet remplissent les critères d'indépendance du code Afep-Medef.

Le conseil considère qu'aucune de ces personnes n'est liée à la société, aux actionnaires qui la contrôlent ou à sa direction par une relation créant un conflit d'intérêts. Ces sept administrateurs sont donc considérés comme indépendants au regard des critères Afep-Medef.

### 5 • Structure de gouvernance

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.

Le conseil d'administration avait décidé, en avril 2002, de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général, et il avait renouvelé cette option en avril 2006. À l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2009, le conseil d'administration a opté à nouveau en faveur de l'unicité des fonctions.

Cette option s'est révélée être un facteur de gouvernance efficiente, compte tenu notamment de l'organisation du groupe Bouygues : Martin Bouygues est président-directeur général de Bouygues, société mère du Groupe. Il n'exerce pas la direction générale des cinq métiers du Groupe, celle-ci étant confiée aux dirigeants des grandes filiales : Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, TF1 et Bouygues Telecom.

Martin Bouygues ne cumule donc pas cette charge opérationnelle avec ses fonctions. Si Bouygues et son président s'impliquent parfois fortement dans des dossiers qui sont cruciaux pour le Groupe, ils ne se substituent pas aux directions générales des métiers.

## 6 • Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général

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 règlement intérieur du conseil d'administration énumère certaines décisions qui doivent être prises par le conseil : adoption des axes stratégiques, des plans d'affaires et de la politique de financement des métiers et du Groupe ; approbation des opérations d'importance véritablement stratégique ; autorisation des opérations jugées majeures au niveau du Groupe, d'investissement de croissance organique, d'acquisition externe, de cession, ou de restructuration interne, en particulier si l'opération se situe hors de la stratégie annoncée de la société ; autorisation des opérations majeures de financement par offre au public ; autorisation des principales garanties et engagements majeurs.

## 7 • Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

### 7.1 Règles statutaires

Les statuts rappellent ou fixent les règles suivantes : le conseil d'administration 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.

### 7.2 Règlement intérieur du conseil d'administration

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 a été modifié à plusieurs reprises depuis cette date, afin notamment de se conformer aux évolutions législatives et réglementaires, et de prendre en compte certaines recommandations de l'AMF, de l'Afep et du Medef sur le gouvernement d'entreprise et sur les rémunérations des dirigeants.

En raison de la publication, en décembre 2008, du code Afep-Medef et de la recommandation de l'AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux, le règlement intérieur a fait l'objet de nouvelles mises à jour en mars 2009. Ces mises à jour visent également à prendre en compte certaines règles adoptées dans le cadre du projet "contrôle interne" du Groupe, et à compléter les missions du comité des comptes,

conformément aux dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la directive du 17 mai 2006 sur le contrôle des comptes.

Les règles contenues dans le règlement intérieur sont décrites dans le présent rapport.

Le texte complet du règlement intérieur peut être téléchargé sur le site [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com).

### 7.3 Réunions du conseil d'administration

Le règlement intérieur indique que le conseil d'administration se réunit en séance ordinaire en principe quatre fois par an (février/mars, juin, août et décembre). En février/mars, le conseil arrête les comptes de l'exercice précédent ; en juin, il examine les comptes au 31 mars, il s'informe sur l'activité du premier semestre ; les axes stratégiques des métiers et du Groupe lui sont soumis pour approbation ; en août, il arrête les comptes du premier semestre ; en décembre, il examine les comptes au 30 septembre, les estimations d'activité et de résultat de l'année qui s'achève, ainsi que les plans d'affaires pour les trois prochaines années. D'autres réunions du conseil sont organisées lorsque l'activité du Groupe le requiert.

L'ordre du jour des séances ordinaires du conseil 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 réunions des comités précèdent la séance du conseil.

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 télécommunication 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'établisse-

ment des comptes individuels annuels et consolidés et du rapport de gestion.

Depuis 2003, 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.

### 7.4 Information du conseil d'administration

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

- les informations permettant de suivre l'évolution des activités, notamment des chiffres d'affaires et des carnets de commande ;
- 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.

La direction générale présente une fois par trimestre 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, le directeur général et le directeur général délégué 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.

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.

## 8 • Déontologie de l'administrateur

Les administrateurs sont tenus de respecter l'ensemble des règles de déontologie qui sont énumérées par l'article 17 du code Afep-Medef. Le règlement intérieur du conseil d'administration précise certaines de ces règles.

### 8.1 Assiduité

Tout administrateur ou censeur prend l'engagement d'assister régulièrement aux réunions du conseil. Depuis 2009, les jetons de présence comportent une partie variable en fonction de la présence aux réunions des quatre conseils arrêtant les comptes et, le cas échéant, aux réunions des comités.

### 8.2 Cumul des mandats

Tous les administrateurs sont tenus de se conformer aux prescriptions du Code de commerce réglementant le cumul des mandats sociaux dans les sociétés anonymes, ainsi qu'à la recommandation du code Afep-Medef selon laquelle, lorsqu'il exerce des fonctions exécutives, l'administrateur ne doit, en principe, pas accepter d'exercer plus de quatre mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures à son groupe. À la connaissance de la société, ces règles, qui visent à permettre aux administrateurs de consacrer à l'exercice de leurs fonctions les temps et l'attention nécessaires, sont respectées.

### 8.3 Confidentialité

Les administrateurs et le censeur, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du conseil, sont tenus par une stricte obligation de confidentialité à l'égard des informations fournies au conseil. Cette obligation de stricte confidentialité s'applique à l'égard tant des personnes extérieures à la société que des personnes n'ayant pas à connaître des informations du fait de leurs fonctions dans la société.

Seuls le président, le directeur général et le directeur général délégué sont habilités à fournir à tout tiers et au public une information sur la politique de la société, ses stratégies, ses activités et ses performances.

### 8.4 Prévention des conflits d'intérêts

Le règlement intérieur impose aux administrateurs d'informer le président de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, et leur interdit de prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement. Il précise que le président du conseil pourra 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, Madame Francis Bouygues), ainsi que les actionnaires salariés du Groupe, sont directement ou indirectement représentés au conseil d'administration à travers les personnes de Martin Bouygues, d'Olivier Bouygues, de Madame Francis Bouygues, de Jean-Michel Gras et Thierry Jourdain ;

- Patrick Kron est administrateur et président-directeur général d'Alstom, société dont Bouygues détient, au 31 décembre 2009, 29,80 % du capital social et dans laquelle Olivier Bouygues, la société Bouygues représentée par Philippe Marien, et Georges Chodron de Courcel exercent des mandats d'administrateurs ;

- Georges Chodron de Courcel est, par ailleurs, directeur général délégué de BNP Paribas, établissement financier qui peut être amené à offrir des services ou concours bancaires au Groupe.

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.

Il est précisé que :

- les seuls liens familiaux dont la société a connaissance sont ceux unissant Martin Bouygues, Olivier Bouygues et Madame Francis Bouygues ;

- Patricia Barbizet et François-Henri Pinault avaient été initialement sélectionnés en tant que membres du conseil d'administration en application du pacte d'actionnaires conclu entre SCDM et Artémis, mais ce pacte a pris fin le 24 mai 2006. Il n'existe pas d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du conseil d'administration a été sélectionné ;

- à la connaissance de la société, il n'existe pas, à l'exception des contrats de travail des administrateurs salariés, et sous réserve du contrat liant SCDM à Bouygues, qui a été soumis à la procédure des conventions réglementées, de contrat de service liant les membres du conseil d'administration de Bouygues à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

### 8.5 Condamnations

Le règlement intérieur impose aux administrateurs d'informer le président de toute condamnation pour fraude, de toute incrimination, mesure d'empêchement ou sanction publique officielle prononcée au cours des cinq dernières années, ainsi que de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation à laquelle l'administrateur a été associé au cours des cinq dernières années. Il précise que le président pourra à tout moment demander aux administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne sont concernés par aucune de ces situations.

À la connaissance de la société et sauf ce qui est indiqué ci-après, 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.

Jean Peyrelevade avait été inculpé *indicted* en 2004 par un grand jury du district central de Californie à la demande du procureur fédéral dans le cadre



de l'affaire "Executive Life". Cette inculpation a été levée à la suite de la signature début 2006 par Jean Peyrelevade d'un *Alford Guilty Plea* par lequel il a accepté un certain nombre de sanctions tout en maintenant son innocence. Ces sanctions n'affectent en rien sa capacité d'administration ou de gestion de sociétés, à la seule exception de sociétés bancaires aux États-Unis.

## 8.6 Détention d'actions

Les statuts prévoient que tout administrateur doit détenir au moins dix actions de la société. Le règlement intérieur recommande à chaque administrateur ou censeur d'être propriétaire de cinq cents actions de la société.

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

## 8.7 Transactions sur les titres de la société

Les administrateurs et le censeur doivent respecter les règles déontologiques suivantes qui s'appliquent quels que soient les marchés financiers, français ou étrangers, sur lesquels ils interviennent :

### 8.7.1 Mise au nominatif des titres de la société

Il est recommandé aux administrateurs, personnes physiques ou morales, ainsi qu'aux représentants permanents des personnes morales administrateurs, ainsi qu'aux censeurs, de mettre sous la forme nominative les actions Bouygues qu'ils détiennent au moment où ils accèdent à leurs fonctions, puis toute action acquise ultérieurement.

### 8.7.2 Interdiction de diffuser ou d'utiliser les informations privilégiées

Une obligation de stricte confidentialité et d'abstention incombe à tout administrateur ou censeur qui est en possession d'informations privilégiées relatives à la société, à ses filiales ou à une opération envisagée par la société ou ses filiales. En conséquence, il est interdit aux administrateurs et aux censeurs d'acquiescer ou de céder, ou de tenter d'acquiescer ou de céder, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, soit directement soit indirectement, les instruments financiers auxquels se rapporte l'information privilégiée, ou les instruments financiers auxquels ces instruments sont liés. Plus généralement, il leur est interdit de communiquer toute information privilégiée à un tiers, et de recommander à un tiers d'acquiescer ou de céder, ou de faire acquiescer ou céder par une autre personne, sur la base d'une information privilégiée, les instruments financiers précités.

Par information privilégiée, il faut entendre toute information précise qui n'a pas été rendue publique, qui concerne directement ou indirectement la société ou ses filiales, ou un ou plusieurs instruments financiers émis par elles, et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers concernés ou sur le cours d'instruments financiers qui leur sont liés.

Cette obligation de confidentialité et d'abstention s'impose aux administrateurs et aux censeurs, même si les informations privilégiées dont ils disposent leur sont parvenues de manière fortuite sans relation avec leur mandat d'administrateur ou de censeur.

### 8.7.3 Obligation d'abstention (fenêtres négatives)

En tout état de cause, tout administrateur ou censeur doit s'abstenir d'intervenir sur les titres de la société, ou ceux de ses filiales (notamment, s'il peut lever des stock-options, il lui est interdit de céder des actions issues d'une levée d'options), pendant :

- la période de trente jours calendaires précédant la publication des comptes annuels ou semestriels de Bouygues, et jusqu'à la clôture de la deuxième séance de Bourse suivant cette publication ;
- la période de quinze jours calendaires précédant la publication des comptes de Bouygues du premier ou du troisième trimestre, et jusqu'à la clôture de la deuxième séance de Bourse suivant cette publication ;
- la période de sept jours calendaires précédant la publication trimestrielle du chiffre d'affaires de Bouygues et jusqu'à la clôture de la deuxième séance de Bourse suivant cette publication.

Cette obligation d'abstention doit également être respectée pendant la période au cours de laquelle l'administrateur ou censeur a connaissance d'une information privilégiée, et jusqu'à la clôture de la deuxième séance de Bourse postérieure au jour où cette information est rendue publique.

Les administrateurs salariés et dirigeants mandataires sociaux qui souhaitent céder des actions issues de la levée d'options ou vendre des actions attribuées gratuitement, s'assurent auprès du responsable de l'éthique dans le Groupe qu'ils ne disposent pas d'informations privilégiées.

### 8.7.4 Déclaration des transactions sur les titres de la société

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et à l'article 223-22 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, les administrateurs ou censeurs doivent déclarer à l'Autorité des marchés financiers (AMF) les opérations qu'ils effectuent sur les titres Bouygues, qu'ils les réalisent directement ou par personne interposée, pour leur compte propre ou pour un tiers en vertu d'un mandat, à moins que ce mandat ne s'exerce dans le cadre du service de gestion pour le compte de tiers.

Sont également visées les mêmes opérations effectuées sur les titres Bouygues par les personnes ayant un lien étroit avec un administrateur ou un censeur.

## 9 • Rôle du conseil d'administration

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

- le conseil, avec l'assistance le cas échéant d'un comité *ad hoc*, examine et décide les opérations d'importance véritablement stratégique ;
- les axes stratégiques des métiers et du Groupe lui sont présentés pour approbation ;
- il est saisi pour approbation préalable de toute opération jugée majeure ou niveau du Groupe, 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, 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.

Le règlement intérieur rappelle également le rôle du conseil dans la fixation de la rémunération allouée aux dirigeants mandataires sociaux avec l'aide du comité des rémunérations, conformément aux recommandations du code Afep-Medef intégralement reprises en annexe du règlement intérieur.

## 10 • Comités du conseil

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 lui sont, le cas échéant, attribuées par la loi. Quatre comités ont été mis en place depuis 1995 : le comité des comptes, le comité des rémunérations, le comité de sélection des administrateurs et le comité de l'éthique et du mécénat.

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

Le conseil fixe la composition et les attributions des comités, qui exercent leurs activités sous sa responsabilité. Il désigne leurs membres parmi les administrateurs et censeurs, étant précisé que le comité des comptes doit être composé exclusivement d'administrateurs.

### 10.1 Comité des comptes

L'article L. 823-19 du Code de commerce issu de l'ordonnance du 8 décembre 2008 impose aux sociétés cotées françaises la création, au sein du conseil d'administration, d'un comité "spécialisé" chargé du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Bouygues avait depuis longtemps anticipé cette réforme puisque son comité des comptes a été mis en place en 1995.

Le règlement intérieur du comité des comptes a été modifié en mars 2009 pour intégrer les précisions apportées par l'ordonnance du 8 décembre 2008 sus-visée et les recommandations du code Afep-Medef.

Conformément à la loi, le comité des comptes agit sous la responsabilité exclusive et collective des

membres du conseil d'administration. Dans le cadre de sa mission de suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, il est plus précisément chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ; à cette fin :
  - il examine, au minimum deux jours avant leur présentation au conseil, les comptes individuels et les comptes consolidés ;
  - il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes ;
  - il examine les procédures de contrôle interne relatives à l'établissement des états financiers, avec l'assistance des services internes et des conseils compétents ;
  - il examine les changements ayant un impact significatif sur les comptes ;
  - il examine les principales options de clôture, estimations et jugements, ainsi que les principales variations du périmètre de consolidation ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes ; à cette fin :
  - il examine le détail des honoraires versés par la société et son Groupe aux commissaires aux comptes, et il vérifie que la part de ces honoraires dans le chiffre d'affaires du cabinet de chaque commissaire aux comptes n'est pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes ;
  - il pilote la procédure de sélection et de renouvellement des commissaires aux comptes ; il émet

une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale.

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 est composé d'au moins trois membres choisis parmi les administrateurs possédant une compétence financière ou comptable. Il ne comporte ni mandataire social, ni dirigeant de Bouygues. Au moins deux de ses membres, dont le président du comité, sont des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005.

Un administrateur ne peut être nommé membre du comité des comptes de Bouygues s'il exerce par ailleurs une fonction de mandataire social d'une société dans laquelle un mandataire social ou administrateur salarié de Bouygues est membre d'un comité analogue.

Lors de leur nomination, les membres reçoivent une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Actuellement, le comité des comptes est composé de Helman le Pas de Sécheval (président), Patricia Barbizet, Georges Chodron de Courcel et Thierry Jourdain. Helman le Pas de Sécheval et Patricia Barbizet, soit 50 % des membres du comité, sont des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef.

Pour les raisons exposées au début de ce rapport, le conseil de Bouygues a décidé de ne pas respecter la recommandation du code Afep-Medef selon laquelle les deux tiers des membres du comité des comptes devraient être indépendants.

Il est précisé que Helman le Pas de Sécheval, Patricia Barbizet et Georges Chodron de Courcel disposent de compétences étendues en matière financière :

Helman le Pas de Sécheval a été notamment chef du service des opérations et de l'information financières de la Commission des opérations de Bourse (devenue l'AMF) et après avoir été directeur financier groupe de Groupama de novembre 2001 à décembre 2009, il est aujourd'hui directeur général de la caisse régionale Groupama Centre-Atlantique ; Patricia Barbizet a exercé des fonctions financières importantes au sein du groupe Renault, puis au sein du groupe PPR, société dont elle est vice-président et administrateur depuis 2005 ; Georges Chodron de Courcel a exercé des responsabilités financières importantes au sein du groupe BNP Paribas, société dont il est directeur général délégué depuis 2003.

En outre, Helman le Pas de Sécheval a été, jusqu'en décembre 2009, président du comité d'audit de Groupama Private Equity et membre du comité d'audit de Banque Finama ; il préside aujourd'hui le comité de contrôle interne et l'organisme de vigilance de Groupama Assicurazioni. Patricia Barbizet est membre du comité d'audit de PPR, TF1 et Total. Georges Chodron de Courcel est membre du comité d'audit d'Alstom et du comité des comptes de Nexans.

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

Pour assurer ses missions, le comité a accès à tout document comptable et financier qu'il juge utile et peut entendre, hors la présence des mandataires sociaux, les collaborateurs de la société responsables de l'établissement des comptes, de la trésorerie et de l'audit interne, ainsi que les auditeurs externes.

Le comité peut recueillir les observations des commissaires aux comptes, hors la présence des

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

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 et des options comptables retenues. Le directeur financier remet également 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.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée. 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.

## 10.2 Comité des rémunérations

Mis en place en 1996, le comité des rémunérations a pour mission, conformément aux recommandations sur la rémunération des dirigeants et mandataires sociaux de sociétés cotées figurant dans le code Afep-Medef de décembre 2008 :

- de proposer au conseil d'administration la rémunération à allouer aux mandataires sociaux, ainsi que les avantages de toute nature mis à leur disposition ;

- de proposer à cet effet - et de contrôler chaque année - les règles de fixation de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux en veillant à la cohérence avec l'évaluation de leurs performances et la stratégie à moyen terme de la société ;

- de proposer une politique générale d'attribution des options, prévoyant notamment la suppression de toute décote en cas d'attribution d'options aux dirigeants du Groupe, en particulier les mandataires sociaux de la société ;

- d'examiner le ou les plans de souscription ou d'achat d'actions en faveur des mandataires sociaux et des collaborateurs et de transmettre une proposition au conseil d'administration portant notamment sur le choix entre options d'achat ou de souscription ;

- d'émettre des propositions sur les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants du Groupe ;

- en cas d'attribution d'options ou d'attribution gratuite d'actions au président, au directeur général ou au directeur général délégué, d'émettre des propositions sur le nombre d'actions issues de levées d'options ou d'actions attribuées gratuitement que l'intéressé sera tenu de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions ;

- de proposer des conditions de performance auxquelles seront soumises l'attribution et l'exercice des options consenties au président-directeur général et/ou au directeur général délégué ;

- de soumettre chaque année au conseil le projet de rapport exigé par le Code de commerce :

- sur la rémunération et les avantages de toute nature consentis aux mandataires sociaux par la société et les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce ;
- sur les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux, et levées par, les mandataires sociaux et les dix salariés de la société, principaux bénéficiaires ;

- sur les options consenties aux, et levées par, les salariés des sociétés contrôlées majoritairement par Bouygues.

Le comité des rémunérations est composé d'au moins deux membres. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005. Il ne comporte aucun mandataire social et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants au sens de ces textes.

Un administrateur ou censeur ne peut être nommé membre du comité des rémunérations si un mandataire social ou un administrateur salarié de Bouygues est membre du comité analogue d'une société dans laquelle cet administrateur ou censeur exerce lui-même une fonction de mandataire social.

Actuellement, le comité est composé de Pierre Barberis (président) et Patricia Barbizet. Tous deux sont des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef, soit une proportion de 100 %.

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

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

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.

## 10.3 Comité de sélection des administrateurs

Le comité de sélection a été créé en juillet 1997. Il a pour mission, selon son règlement intérieur :

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

- d'examiner à cet effet :

- les candidatures éventuelles à un mandat d'administrateur ou de censeur en veillant à ce que figurent au sein du conseil d'administration au moins un tiers d'administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef et de la recommandation européenne du 15 février 2005 ;

- les projets de création de comités d'études du conseil et de proposer la liste de leurs attributions et de leurs membres ;

- de donner un avis sur les propositions de nomination, de renouvellement ou de révocation du mandat d'un administrateur ou d'un dirigeant mandataire social présentées au conseil d'administration ;

- de réfléchir aux solutions de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible.

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

Le comité de sélection est composé de deux ou trois administrateurs. Il ne comporte aucun dirigeant mandataire social et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef et de la recommandation européenne du 15 février 2005. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant au sens de ce code.

Ce comité est composé actuellement de Jean Peyrelevade (président) et de François-Henri Pinault, tous deux administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef, soit une proportion de 100 %.

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

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

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

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

## 10.4 Comité de l'éthique et du mécénat

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

- dans le domaine de l'éthique :
  - de contribuer à la définition des règles de conduite ou principes d'actions qui doivent inspirer le comportement des dirigeants et des collaborateurs ;
  - de proposer ou donner un avis sur des actions visant à promouvoir un comportement professionnel exemplaire dans ce domaine ;
  - de veiller au respect des valeurs ou règles de conduite ainsi définies ;

- dans le domaine du mécénat :

- de définir les règles ou recommandations que devra suivre Bouygues en matière de mécénat ;
- de donner son avis au président du conseil d'administration sur les actions de mécénat proposées par Bouygues, lorsqu'elles représentent un engagement financier significatif ;
- de vérifier la mise en œuvre de ses recommandations et la conduite de ces actions.

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

Le comité de l'éthique et du mécénat est composé de deux ou trois administrateurs. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant au sens du code Afep-Medef et de la Recommandation européenne du 15 février 2005.

Le comité se réunit sur l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il se réunit valablement dès lors que deux de ses membres sont présents, dont son président. 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.

Actuellement, le comité est composé de Lucien Douroux (président), François-Henri Pinault et Jean-Michel Gras. Lucien Douroux et François-Henri Pinault sont des administrateurs indépendants au sens du code Afep-Medef, soit une proportion de 67 %.

## 11 • Travaux du conseil d'administration et des comités en 2009

Au cours de l'exercice 2009, le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises. Le taux de présence des administrateurs a été de 87 %.

Au cours de sa séance du 3 mars 2009, le conseil a examiné l'activité de l'exercice écoulé, les comptes individuels et consolidés, ainsi que les perspectives et objectifs du Groupe et des métiers. Il a pris connaissance du rapport du comité des comptes sur les comptes de l'exercice 2008, ainsi que de l'opinion des commissaires aux comptes. Il a arrêté les comptes individuels, les documents comptables et provisionnels, les comptes consolidés, le projet d'affectation du résultat, le rapport de gestion et en particulier, après avoir entendu le rapport du comité des rémunérations, le chapitre consacré aux rémunérations des mandataires sociaux et le rapport spécial sur les options de souscription d'actions. Il a arrêté le descriptif du programme de rachat d'actions. Il a approuvé le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne. Il a décidé, après avis positif du comité de sélection des administrateurs, de soumettre à l'assemblée générale le renouvellement des mandats de cinq administrateurs, et, après avoir entendu le rapport du comité des comptes, le renouvellement du mandat d'un commissaire aux comptes titulaire et la nomination d'un commissaire aux comptes suppléant. Il a décidé de convoquer l'assemblée générale mixte pour le 23 avril 2009. Il a arrêté l'ordre du jour et le texte des résolutions à soumettre à l'assemblée générale mixte, ainsi que son rapport sur ces résolutions.

Au cours de cette même séance, le conseil a renouvelé la délégation donnée à Martin Bouygues et à Olivier Bouygues pour décider des émissions obligataires. Il a pris connaissance de la liste des conventions courantes conclues par la société pendant l'exercice écoulé. Il a autorisé des conventions réglementées. Il a pris

connaissance du rapport du comité des rémunérations et il a émis un vote favorable sur les préconisations de ce rapport pour l'exercice 2009. Il a décidé, sur la proposition du comité des rémunérations, un plan d'attribution d'options de souscription d'actions au bénéfice des dirigeants et des collaborateurs du Groupe. Il a modifié son règlement intérieur pour prendre en compte certaines recommandations du code Afep-Medef, auquel il a décidé de se référer. Il a approuvé le périmètre de l'intégration fiscale. Il a approuvé le texte du communiqué de presse.

Le 23 avril, à l'issue de l'assemblée générale mixte, le conseil a renouvelé sa décision de ne pas dissocier les mandats de président du conseil d'administration et de directeur général de la société, et il a renouvelé les mandats de président et directeur général confiés à Martin Bouygues ; il a également renouvelé le mandat de directeur général délégué confié à Olivier Bouygues. Il a pris connaissance du prix de souscription des options attribuées en date du 1<sup>er</sup> avril 2009, prix qui a été fixé par Martin Bouygues conformément aux règles fixées par le conseil lors de la séance du 3 mars.

Le 2 juin, le conseil a examiné l'activité et les comptes au 31 mars 2009 et approuvé les axes stratégiques des métiers et du Groupe. Il a entendu le rapport du comité des comptes et l'opinion des commissaires aux comptes. Il a pris connaissance des résultats annuels et des perspectives du groupe Alstom. Il a décidé le lancement d'une nouvelle opération d'épargne salariale à effet de levier dénommée Bouygues Partage 2. Il a autorisé des conventions réglementées. Il a approuvé le texte du communiqué de presse.

Le 26 juin, le conseil a arrêté définitivement les conditions de souscription à l'opération Bouygues Partage 2.

Le 27 août, le conseil a examiné l'activité et les comptes au 30 juin 2009, ainsi que les perspectives et objectifs pour l'année 2009. Après avoir entendu l'avis du comité des comptes et l'opinion des commis-



saires aux comptes, il a arrêté les comptes semestriels et approuvé le rapport financier semestriel. Il a procédé à une réduction du capital social par annulation de 493 471 actions détenues par la société. Il a renouvelé le pouvoir donné au président-directeur général de donner des cautions, avals et garanties. Il a autorisé une convention réglementée. Il a approuvé le texte du communiqué de presse.

Le 30 octobre, le conseil a décidé l'exercice par Bouygues de l'option de vente de sa participation de 50 % dans le capital de la joint-venture Alstom Hydro Holding moyennant un paiement en actions Alstom, et il a approuvé le projet d'apport en nature par Bouygues de sa participation de 50 % dans le capital de la joint-venture à la société Alstom, en contrepartie de la remise de 4 400 000 actions Alstom à créer, portant la participation de Bouygues de 29,8 % à 30,8 % du capital et des droits de vote d'Alstom à l'issue de l'opération.

Le 1<sup>er</sup> décembre, le conseil a examiné l'activité et les comptes au 30 septembre 2009 et les estimations d'activité et de résultat de l'exercice, et il a approuvé les plans d'affaires à trois ans des cinq métiers. Il a entendu le rapport du comité des comptes. Il s'est informé de l'activité et des résultats semestriels d'Alstom au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2009/10 et de ses perspectives pour le 2<sup>e</sup> semestre. Il s'est informé des résultats de l'opération Bouygues Partage 2. Il a annulé 574 710 actions détenues par la société. Il a procédé à l'évaluation détaillée de sa composition et de son fonctionnement. Il a approuvé des conventions réglementées. Il a approuvé le texte du communiqué de presse.

Le comité des comptes s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2009. Le taux de présence de ses membres a été de 94 %.

**Le comité des comptes** a examiné, au minimum deux jours avant leur présentation au conseil, les comptes individuels et consolidés trimestriels, semestriels et annuels, le projet de rapport semestriel et les

projets de communiqués de presse correspondants, ainsi que la section relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques du projet de rapport du président. Il a en outre examiné, entre autres, les thèmes suivants :

- normes et règles comptables appliquées par le Groupe ;
- état d'avancement du projet de modernisation et de renforcement du contrôle interne et de gestion des risques dans le Groupe ;
- situation de trésorerie du Groupe ;
- tests de valeur sur les participations détenues par Bouygues dans le capital de Bouygues Telecom, Colas, TF1 et Alstom ;
- provisions constituées par TF1, Bouygues Immobilier, Colas, Bouygues Telecom ;
- examen de l'état d'avancement et des résultats de grands chantiers de Bouygues Construction (notamment ceux de Gautrain en Afrique du Sud, de Flamanville, de Toulon, d'Olkiluoto, de Chypre ou la Tour Iset en Russie) ;
- cession d'actifs par ETDE ;
- examen du montant des honoraires des commissaires aux comptes ;
- suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes ;
- pilotage du renouvellement du mandat de commissaire aux comptes d'Ernst & Young ;
- projet de cession à Alstom de la participation de 50 % dans Alstom Hydro Holding contre la remise de 4,4 millions d'actions Alstom ;
- cession d'une partie de la participation de Bouygues dans Finagestion ;
- pertes à terminaison enregistrées par Bouygues Immobilier sur certaines opérations.

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, ainsi que les commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants.

**Le comité des rémunérations** s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2009. Le taux de présence a été de 100 %. Le comité des rémunérations a examiné la rémunération des mandataires sociaux et les attributions d'options qui leur ont été consenties. Il a proposé les critères servant à déterminer la partie variable de la rémunération. Il a formulé des propositions en ce qui concerne l'introduction d'une partie variable dans les jetons de présence, ainsi que la conservation par les mandataires sociaux d'une partie des actions résultant d'une levée de stock-options ; il a proposé la mise en place d'un nouveau plan d'options. Des informations précises sont fournies ci-après. Le comité 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. Le comité a veillé à ce que les rapports soient conformes à la présentation recommandée par l'Afep-Medef ou l'AMF. Il a examiné les éléments relatifs aux rémunérations des dirigeants figurant dans le rapport du président.

**Le comité de sélection des administrateurs** s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2009. Le taux de présence a été de 100 %. Le comité de sélection des administrateurs a donné un avis positif sur le renouvellement des mandats d'administrateur de Martin Bouygues, Madame Francis Bouygues, Pierre Barberis, François Bertièrre, Georges Chodron de Courcel. Il a rendu un avis positif sur la qualification d'administrateurs indépendants de Pierre Barberis, Patricia Barbizet, Charles de Croisset, Lucien Douroux, Jean Peyrelevade, François-Henri Pinault et d'Helman le Pas de Sécheval. Il a examiné la section relative au gouvernement d'entreprise du projet de rapport du président.

**Le comité de l'éthique et du mécénat** s'est réuni à trois reprises en 2009. Le taux de présence des membres a été de 100 %. Après examen des nombreux dossiers proposés à Bouygues, le comité a donné un avis favorable au lancement ou à la poursuite de 39 actions de mécénat dans le domaine des activités humanitaires, médicales, sociales et culturelles. Le comité suit également la mise en œuvre du code d'éthique dans le Groupe. Chacun des cinq métiers a désormais mis en place un comité de l'éthique et/ou un responsable de l'éthique. Des procédures et règles de conduite spécifiques ont été élaborées.

## 12 • Évaluation du conseil d'administration

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

Le conseil consacre ainsi une fois par an, un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement.

Cette évaluation formalisée a pour objectif :

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

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

Le règlement intérieur précise que les administrateurs extérieurs à l'entreprise (ni dirigeants mandataires sociaux, ni salariés) ont toute latitude pour se réunir

périodiquement entre eux, notamment pour procéder à l'évaluation des performances des dirigeants et réfléchir à l'avenir du management.

En application de ces dispositions, le conseil d'administration a consacré un point de sa réunion du 1<sup>er</sup> décembre 2009 à un débat sur son organisation et son fonctionnement. Comme les années précédentes, cette évaluation a revêtu un caractère formalisé : un questionnaire détaillé et une note sur le fonctionnement du conseil avaient été préalablement envoyés par le président-directeur général aux administrateurs et au censeur pour préparer utilement cet échange. Le questionnaire comportait à la fois des questions fermées, permettant de répertorier précisément les réponses, et des questions ouvertes, permettant aux administrateurs de nuancer et d'explicitier leur avis. Conformément à une suggestion qui avait été présentée lors de la précédente évaluation, il a été proposé aux administrateurs qui le souhaitaient d'avoir un échange verbal avec le secrétaire général afin de préparer la réunion dans les meilleures conditions.

Quatorze réponses écrites au questionnaire ont été reçues, soit un taux de réponse de 78 %. Ces réponses, pour la plupart anonymes, ont été examinées par le secrétariat général et comparées à celles des années précédentes afin de mesurer les progrès accomplis.

Les réponses apportées et la délibération qui a eu lieu le 1<sup>er</sup> décembre 2009 ont fait ressortir une appréciation positive ou très positive des membres sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du conseil et des comités.

Le conseil estime que sa composition est équilibrée, tant en ce qui concerne la proportion des administrateurs indépendants que la diversité et la complémentarité des expériences et des compétences de ses membres. Il relève toutefois que la proportion des femmes en son sein pourrait être augmentée. Il considère que le nombre relativement important des administrateurs ne constitue pas un obstacle à la

qualité des délibérations et au bon déroulement des séances du conseil.

S'agissant de la proportion des administrateurs indépendants au sens du rapport Afep-Medef (7 sur 18, soit 39 %), le conseil la juge satisfaisante dès lors que le Groupe a un actionnaire de référence. Certains administrateurs estiment néanmoins qu'il serait souhaitable que la proportion d'administrateurs indépendants soit augmentée.

Le conseil estime qu'il n'est pas indispensable de recruter des administrateurs étrangers dès lors que plusieurs administrateurs ont déjà une forte expérience internationale.

La qualité de l'information fournie aux administrateurs est jugée très satisfaisante. Les administrateurs jugent qu'ils reçoivent en temps utile les informations nécessaires à l'accomplissement de leurs missions et que, le cas échéant, les renseignements et éclaircissements qu'ils demandent leur sont toujours fournis avec diligence, tant pendant les débats qu'en dehors des réunions du conseil.

Plusieurs administrateurs ont notamment souligné l'amélioration, à la suite des préconisations faites lors de l'évaluation précédente, de l'information fournie sur la concurrence, le développement durable et le contrôle interne. Ils souhaitent que l'information continue de progresser dans certains domaines et que plus de temps soit consacré aux débats et particulièrement à la stratégie.

S'agissant de la rémunération, les administrateurs jugent pertinente l'introduction en 2009, à la suite d'une remarque formulée dans le cadre de l'évaluation précédente, d'une part variable dans les jetons de présence, pour tenir compte de l'assiduité. La qualité des travaux du comité des rémunérations est jugée très bonne.

Le comité des comptes recueille toujours des appréciations très positives. Certains administrateurs souhaiteraient que les comptes rendus du comité de

sélection et du comité de l'éthique et du mécénat soient plus détaillés.

Il est précisé que le conseil de Bouygues a renouvelé sa décision de ne pas appliquer la recommandation du code Afep-Medef préconisant, lors de l'évaluation annuelle du conseil, de mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil. La grande majorité des administrateurs juge préférable, à ce stade, de privilégier le caractère collégial de l'évaluation du conseil. De même, les réponses sont, dans leur grande majorité, toujours défavorables à une évaluation par un organisme extérieur.

## 13 • Principes et règles de détermination des rémunérations accordés aux mandataires sociaux

Les indications correspondantes figurent dans les rapports du conseil d'administration sur les rémunérations des mandataires sociaux et sur les options ou actions de performance en pages 149-157 du présent document de référence.

## 14 • Participation des actionnaires 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 publiées dans le chapitre "Informations juridiques et financières" du présent document de référence.

## 15 • Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le rapport de gestion, en page 169 du présent document de référence.

## 16 • Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

### 16.1 Introduction

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

La maîtrise des risques a toujours constitué un élément important de la culture du groupe Bouygues. Cette gestion des risques 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 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, celui 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 de façon générale la réalisation des grands objectifs du Groupe, 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 une large application dans les domaines comptables et financiers, compte tenu de l'importance majeure que peuvent revêtir la qualité et la fiabilité des états comptables et financiers dans le Groupe.

Le contrôle interne est également très présent dans le domaine opérationnel et la gestion des risques est totalement intégrée dans les processus clés des différents métiers du Groupe.

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

## 16.2 Le projet contrôle interne du groupe Bouygues

En septembre 2007, en s'appuyant sur le nouveau cadre de référence de l'AMF, la société Bouygues a souhaité lancer un projet transverse, réunissant l'ensemble des métiers du groupe Bouygues, afin de réfléchir sur le renforcement et la modernisation de ses dispositifs de contrôle interne.

La mise en place du projet "Contrôle interne" du groupe Bouygues s'est effectuée sous l'impulsion de la société mère en associant tous les métiers selon l'organisation suivante :

Le comité de pilotage, présidé par un membre de la direction générale du Groupe, fixe les grandes orientations, valide les principes et décide du plan de mise en œuvre.

Sous la supervision du directeur central Comptabilité et Systèmes d'information-finance, le responsable du contrôle interne de la société mère anime et

coordonne le projet et les actions mises en œuvre par les métiers.

La démarche du groupe Bouygues intègre les deux volets du cadre de référence de l'AMF :

- les "principes généraux" du cadre de référence,
- le "guide d'application" relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière.

Cette démarche s'est traduite par la mise en place d'un véritable projet d'entreprise.

C'est ainsi que le groupe Bouygues a créé deux groupes de travail réunissant des représentants de chaque métier, l'un travaillant sur les "principes généraux" de contrôle interne, l'autre sur les aspects liés à "l'information comptable et financière". Les principaux objectifs poursuivis à travers la mise en place de ces groupes de travail consistaient à :

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

Les travaux des groupes de travail ont permis de formaliser fin 2008 les grands principes communs de contrôle interne applicables au sein de tous les métiers du groupe Bouygues (principes généraux et principes comptables et financiers).

Les principes généraux de contrôle interne du Groupe s'articulent autour de cinq composantes :

- l'organisation ;
- la communication interne et externe ;
- les principes et la méthode de gestion des risques ;
- les activités de contrôle ;
- la surveillance permanente du contrôle interne.

Chaque composante traite d'un certain nombre de thèmes pour lesquels des principes de contrôle interne sont édictés. À titre d'exemple, la composante "Organisation" comporte à elle seule plus de 225 principes dans des domaines aussi variés que la gouvernance, les ressources humaines ou les systèmes d'information.

Les principes comptables et financiers ont été déclinés à partir des 26 thèmes et processus du cadre de référence de l'AMF et comportent plus de 200 principes communs.

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 en 2009 les principes communs au Groupe par des principes spécifiques liés à ses activités propres.

En 2009, les métiers ont également vérifié le degré d'application des principes de contrôle interne (principes généraux et principes spécifiques) en réalisant une première campagne d'évaluation. Cette première campagne a été réalisée, selon le cas, sur tout ou partie des principes et sur un périmètre défini par le métier concerné.

Ainsi, à titre d'exemples : chez Bouygues Construction, la première campagne d'évaluation du contrôle interne a été réalisée sur environ 60 % des principes (principes communs et principes spécifiques), sur une trentaine de structures (en France et à l'étranger) et sur quatre niveaux de profondeur (holding, entité, unité opérationnelle et centre de profit).

Chez Bouygues Immobilier, la plupart des principes généraux et des principes comptables et financiers ont été évalués sur le périmètre de Bouygues Immobilier France (à l'exclusion des filiales France et Europe). Pour ce qui concerne les autres principes (principes spécifiques ou principes communs relatifs à des missions décentralisées), un périmètre couvrant six régions représentant environ 52 % du chiffre d'affaires de Bouygues Immobilier a été évalué.

Chez Bouygues Telecom, dans le domaine comptable et financier, la campagne d'évaluation a porté sur la totalité des processus de pilotage de l'organisation comptable et financière (61 principes), ainsi que sur une partie des procédés d'élaboration des résultats (145 principes). Tous les autres principes (principes généraux et spécifiques) ont été évalués et les résultats ont été présentés au comité des comptes.

Chez TF1, la campagne d'évaluation a porté sur environ 80 % du chiffre d'affaires du groupe (TF1 SA, TF1 Publicité, Eurosport, TF1 International). Les principes communs (principes généraux) n'ont été évalués que sur le périmètre de TF1 SA et d'Eurosport. Quant aux principes spécifiques, ils n'ont été évalués que sur certains principes, uniquement chez TF1 SA.

Le but de ces évaluations consiste à définir des objectifs de progrès et à mettre en place des plans d'action afin de renforcer, si nécessaire, la qualité des dispositifs de contrôle interne.

Dans le cadre du projet "Contrôle interne" et de la formalisation des "Principes de contrôle interne" du groupe Bouygues, l'accent a été mis également sur les principes et la méthode de gestion des risques. Dans ce cadre, une démarche visant à suivre de manière exhaustive et systématique les risques majeurs a été arrêtée. Elle vise principalement à permettre :

- l'identification et le suivi des risques majeurs à partir du terrain ;
- la transmission des savoir-faire entre les générations.

Cette démarche qui a vocation à être mise en œuvre par l'ensemble des métiers 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.

C'est ainsi qu'en 2009, en s'appuyant sur les principes ci-dessus, tous les métiers du groupe Bouygues ont bâti leur première cartographie des risques, ce qui a permis d'aboutir à la première cartographie des risques majeurs du Groupe.

Les cartographies ont été notamment élaborées à partir d'entretiens avec les principaux managers des métiers et ont fait l'objet pour certains métiers (Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom) d'une présentation au comité des comptes, et au conseil d'administration. Ces présentations seront généralisées en 2010.

Le projet contrôle interne de Bouygues se poursuit en 2010 et les principaux axes de travail sont les suivants :

- définition et suivi des plans d'actions correspondant aux risques identifiés dans les cartographies ;
- amélioration de l'organisation dédiée au contrôle interne dans chaque métier ;
- mise en œuvre d'un outil informatique ;
- nouvelle campagne d'évaluation.

### 16.3 Environnement général de contrôle interne

La société mère et ses principaux dirigeants s'attachent à créer un environnement propice à la sensibilisation des collaborateurs du Groupe au besoin de contrôle interne.

Dans le domaine du respect de l'éthique et de l'intégrité, 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, mais également, dans le cadre de l'Institut du Management Bouygues (IMB) qui organise régulièrement un séminaire intitulé "Développement des valeurs Bouygues" destiné à 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 s'est doté d'un comité de l'éthique et du mécénat. Celui-ci a notamment pour mission :

- de contribuer à la définition des règles de conduite ou principes d'actions qui doivent inspirer le comportement des dirigeants et des collaborateurs ;
- de proposer ou donner un avis sur des actions visant à promouvoir un comportement professionnel exemplaire dans ce domaine ;
- de veiller au respect des valeurs ou règles de conduite ainsi définies.

Le comité de l'éthique et du mécénat de Bouygues est composé de trois administrateurs. La présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant.

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

Le groupe Bouygues s'est également doté d'un code d'éthique en 2006. Dans ce code d'éthique, Bouygues affirme les valeurs essentielles qu'elle entend respecter et voir respecter par ses collaborateurs dans leur vie professionnelle. La création 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.

En 2009, ce mouvement s'est poursuivi puisque les conseils d'administration des métiers ont, pour certains (Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom), créé un comité d'éthique, chaque métier ayant par ailleurs nommé un responsable de l'éthique.

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

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

Le maintien d'un haut niveau de compétences 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, en conséquence, à mettre en place une politique volontariste

de formation de ses collaborateurs, 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.

En animant l'Institut du Management Bouygues, la société mère contribue de façon significative, par le biais des séminaires qu'elle organise, à former les principaux cadres du Groupe tout en leur transmettant les exigences et les attentes de l'entreprise tant en termes de compétences que d'état d'esprit.

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 gestion rigoureuse et prudente et servent de référence pour la gestion quotidienne des 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, entièrement revue en 2008, contribue à la transmission de la culture du Groupe en rappelant que le développement de l'entreprise repose essentiellement sur les collaborateurs.

## 16.4 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 écarts 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'informations 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.

### 16.4.1 Plan stratégique et plan d'affaires

En tenant compte des orientations générales du Groupe et de ses caractéristiques propres, chaque métier définit ses orientations stratégiques à moyen terme (horizon de trois ans). Le plan stratégique est présenté à la direction générale Groupe par chaque direction générale métier, ainsi qu'au conseil d'administration de Bouygues du mois de juin.

Les plans d'actions qui en découlent permettent ensuite d'établir les plans d'affaires sur trois ans, qui sont présentés à la direction générale Groupe par chaque direction générale métier, ainsi qu'au conseil d'administration de Bouygues du mois de décembre.

Un réajustement des plans d'affaires est effectué en mars pour prendre en compte l'arrêté comptable de l'exercice écoulé, et faire ressortir toute éventuelle évolution significative par rapport au plan initial.

### 16.4.2 Plan annuel

Dans le cadre du plan d'affaires de décembre, 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 juin 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.

## 16.5 Organisation - Les principaux acteurs

Le projet "Contrôle interne" du Groupe a favorisé l'émergence dans les métiers d'une organisation dédiée au contrôle interne. Les organes mis en place sont généralement en charge, à titre principal, des

campagnes d'évaluations et des cartographies des risques. Ils assument parfois des responsabilités plus globales au niveau des procédures de contrôle interne.

À titre d'exemples :

La holding de Bouygues Construction (direction des Affaires juridiques et du contrôle interne - DAJCI) assure l'animation du contrôle interne, laquelle s'appuie principalement sur les filières fonctionnelles pour le déploiement de la démarche. Chaque entité a désigné un correspondant "contrôle interne" qui constitue le relais de la DAJCI au niveau opérationnel.

Chez Bouygues Telecom, a été mis en place un processus transverse de gestion des risques intégré au cycle de gestion courant de l'entreprise. Un responsable de la gestion des risques anime le processus avec vingt-deux 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 et *via* un groupe "validation". Un reporting régulier est effectué trimestriellement à la direction générale et une présentation annuelle est faite au conseil d'administration.

Chez TF1, la démarche contrôle interne est animée par le responsable "contrôle interne" qui dépend de la direction du contrôle financier et de la planification stratégique. Au niveau des entités opérationnelles, des comités Risques ont été créés et il existe un correspondant Risques par entité. Il existe également un comité Risques fonctionnels qui traite des aspects relevant du périmètre des directions fonctionnelles.

### 16.5.1 Principaux acteurs ou filières impliqués dans le contrôle interne et la gestion des risques

#### Les 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.

#### Les comités des comptes (société mère - métiers)

Les missions du comité des comptes de Bouygues sont plus amplement décrites dans le présent rapport dans sa partie relative au gouvernement d'entreprise. 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. Elles intègrent en particulier 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.

#### Aspects juridiques

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

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

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

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

Au sein des métiers, les directions juridiques jouent un rôle majeur en matière de prévention et de maîtrise des risques. Elles sont parfois directement associées au processus de contrôle interne (tel est le cas par exemple chez Bouygues Construction).

## La direction centrale 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.

## Le 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. Les sociétés qui ne sont pas rattachées à un métier sont gérées au niveau de la société mère.

Par ailleurs, la société mère effectue un contrôle de gestion à son niveau et au niveau du Groupe à travers différents types de procédures.

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 déve-

loppement, qui joue un rôle pivot dans le contrôle de gestion du Groupe.

Ces tableaux de bord mensuels qui remontent à la société mère sont ceux-là mêmes qui sont établis par les métiers à destination des directions générales métiers.

Trimestriellement, ces tableaux de bord se doublent des résultats comptables.

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.

## Projets 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.

À titre d'exemple, le projet Édifice de Bouygues Construction a pour objectif de moderniser la gestion financière des chantiers, ainsi que d'améliorer le contrôle budgétaire et le *reporting* par le biais de la mise en place d'un nouveau logiciel dont le déploiement s'est poursuivi en 2009.

Chez Bouygues Immobilier, la modernisation du système d'information se poursuit avec pour objectif d'améliorer la performance de l'entreprise (gestion de la relation client, gestion financière des opérations) et d'en simplifier le pilotage (*reporting* décisionnel, gestion ressources humaine), dans le cadre d'un schéma directeur validé par la direction générale. Ce projet intègre également la comptabilité et le contrôle budgétaire.

Chez TF1, un projet de modernisation des systèmes de *reporting* financier et comptable par la mise en place d'un système intégré a été lancé en 2009 et se poursuivra en 2010.

## Trésorerie et finances

La direction centrale Trésorerie et finances de la société mère définit et veille à l'application de principes de bonne 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 prudente concernent en particulier la sécurité interne (double signature pour les paiements, etc.), la sécurité externe (chèques sécurisés, paiement par BOR (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 de change.

## Audit interne

L'audit constitue un outil d'analyse, de contrôle et d'information qui joue un rôle essentiel dans l'analyse et le contrôle des risques.

Chaque métier dispose d'un service audit interne structuré exerçant des missions dans des domaines très variés. Le Groupe dispose ainsi d'une quarantaine d'auditeurs.

La réalisation des missions s'effectue suivant une méthodologie rigoureuse (plan d'audit annuel arrêté par la direction générale et le comité des comptes des métiers). Chaque mission d'audit donne lieu à l'établissement d'un rapport diffusé à la direction générale et au comité des comptes comportant une analyse et des recommandations, lesquelles font l'objet d'un suivi.

## 16.6 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les risques spécifiques peuvent être de nature très différente selon les métiers. À titre de simples exemples, il peut s'agir de risques liés à la réglementation (TF1, Bouygues Telecom), de risques liés à la santé (Bouygues Telecom), de risques technologiques (TF1, Bouygues Telecom), de risques liés à la concurrence (Bouygues Telecom), de risques environnementaux (Bouygues Immobilier, Colas) ou encore de risques pays (voir sur tous ces points le chapitre consacré aux Risques du présent document de référence).

Les métiers ont donc mis en place des procédures formalisées et appropriées en fonction de la nature des risques afin d'assurer une meilleure maîtrise de leurs risques.

### 16.6.1 Bouygues Construction

La gestion des risques est complètement intégrée dans les processus de Bouygues Construction : à titre d'exemple, 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. Des équipes financières, juridiques et techniques importantes sont associées en amont aux projets. 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.

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.

En 2009, dans le cadre de son projet Édifice, un progiciel de gestion intégrée permettant d'unifier le traitement de l'information comptable et financière a été déployé.

Toujours en 2009, dans le cadre du plan éthique, Bouygues Construction a renforcé la sensibilisation des principaux managers du Groupe aux problématiques liées au non respect des règles de concurrence.

### 16.6.2 Bouygues Immobilier

Le référentiel de procédures internes de Bouygues Immobilier a été revu en 2007 dans le cadre de son projet interne Optimus et il 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.).

### 16.6.3 Colas

Les risques financiers et comptables ont toujours fait l'objet de principes et procédures bien définis quant 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, lesquelles doivent faire l'objet d'une présentation et d'un accord préalable de la direction générale de Colas et même parfois du conseil d'administration.

### 16.6.4 TF1

Une démarche d'identification des risques majeurs, afin de définir un système décisionnel de gestion de crise, 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.

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

Il faut préciser l'importance du rôle de :

- la direction des Systèmes d'information (DSI) qui 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, avec le contrôle de la conformité des programmes et le respect des obligations du cahier des charges ;

- la direction des Technologies et Moyens internes, au travers de la maîtrise de la diffusion et de sa sécurisation par le biais d'un site secours externe et protégé opérationnel pour trois processus clés : la diffusion des programmes, la fabrication des journaux télévisés, l'élaboration des écrans publicitaires.

### 16.6.5 Bouygues Telecom

Des enjeux très importants sont liés aux offres commerciales et c'est la raison pour laquelle celles-ci sont examinées par un comité des offres auquel participe la direction générale de Bouygues Telecom. Un comité dit de "bilan des offres" assure également un suivi des offres commerciales proposées et contrôle les résultats au regard des prévisions initiales. Par ailleurs, des procédures spéciales régissent également le processus Achats compte tenu de l'importance des investissements réalisés et des risques qui y sont associés.

Les investissements ont été poursuivis en 2009 pour assurer la redondance des éléments techniques majeurs du réseau dans un objectif de sécurité renforcée. La société met en place des plans de continuité de nature à garantir autant que possible un maintien du service pendant le traitement d'un dysfonctionnement.

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.

## 16.7 Information et communication

La production et la diffusion d'informations, tant en interne que vis-à-vis des tiers, participe 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.

### 16.7.1 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 bi-annuelle) qui constituent le véritable trait d'union de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Elle pilote également e.by et e.bysa, les portails intranet du groupe Bouygues et de la société mère respectivement, qui permettent d'accéder en temps réel à de très nombreuses informations et constituent un véritable outil de travail pour les collaborateurs du Groupe et de la société Bouygues.

La direction centrale Communication Groupe réalise également *L'Abrégé* (synthèse annuelle des informations financières sur les comptes), une brochure diffusée tant à l'extérieur du Groupe qu'auprès des cadres et Etam.

Le conseil de Groupe, qui réunit quatre fois par an les principaux managers du groupe Bouygues, joue

également un rôle essentiel dans la communication interne et participe à la transmission de la culture et des valeurs du Groupe. Il constitue un vecteur important permettant à la direction générale du Groupe de transmettre l'information et les messages essentiels aux principaux dirigeants du Groupe.

### 16.7.2 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 :

- à gérer l'image du Groupe (relations presse, relations publiques, mécénat-sponsoring, etc.) ;
- à transmettre à la direction générale et aux managers du Groupe les informations provenant de sources externes dont ils peuvent avoir besoin.

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

### 16.8.1 Direction centrale Consolidation

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

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

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

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

La direction centrale Consolidation assure, par ailleurs, une mission d'animation et de coordination en diffusant régulièrement auprès des métiers les règles et méthodes applicables (organisation de séminaires, envoi de lettres-circulaires, etc.) et contribue ainsi à maintenir la cohérence du système d'élaboration des comptes consolidés. Tel est le cas en particulier pour les normes IAS-IFRS, leur interprétation et leur évolution.

La société utilise un logiciel comptable d'engagement et de contrôle des dépenses, ainsi qu'un logiciel comptable de contrôle des notes de frais, qui permettent l'application de procédures formalisées et sécurisées pour les engagements de dépenses.

### 16.8.2 Comité des comptes

Le conseil d'administration de la société Bouygues s'est doté depuis très longtemps d'un comité des comptes. Le comité des comptes a notamment pour mission de s'assurer de la pertinence et de la perma-

nence des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes et de vérifier les procédures internes de collecte et de contrôle des informations concourant à l'établissement des comptes. Les informations détaillées relatives à ce comité figurent dans la partie relative au gouvernement d'entreprise. Il en va de même au niveau des conseils d'administration des cinq métiers qui tous ont créé un comité des comptes ayant des missions comparables.

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.

Présidé chez Bouygues et TF1 par un administrateur indépendant, il se réunit au moins une fois par trimestre. Ce comité des comptes s'entretient avec les commissaires aux comptes, hors la présence des représentants de la société. Il peut présenter tout rapport et émettre des avis à destination du conseil d'administration. Les commissaires aux comptes lui remettent et lui commentent la synthèse de leurs travaux.

### 16.8.3 Communication financière

La communication financière (relations avec les investisseurs et les analystes financiers) est, quant à elle, assurée par la direction centrale Trésorerie et Finances 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 de la Communication, secrétariat général, etc.), ainsi que la validation de la direction générale.

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

## 16.9 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 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.

L'actuel projet transverse du groupe Bouygues sur le contrôle interne contribue efficacement à cette dynamique d'amélioration continue. En 2010, les métiers vont continuer à vérifier sur un nouveau périmètre le degré d'application des principes de contrôle interne du Groupe et vont continuer à mettre en œuvre les plans d'actions destinés à progresser dans la maîtrise des risques.

### Le président du conseil d'administration