



Rapport de gestion Aéroports de Paris

Exercice 2010

Aéroports de Paris
Société anonyme au capital de 296 881 806 euros
Siège social : 291, Boulevard Raspail
75675 – PARIS Cedex 14
R.C.S Paris B 552 016 628

Sommaire

1. Evénements significatifs de l'exercice	3
2. Résultats et situation financière.....	6
3. Risques et gestion des risques	19
4. Informations sociales	26
5. Informations environnementales.....	32
6. Gouvernement d'entreprise.....	38
7. Autres informations	57
8. Annexe	59

Le présent rapport de gestion inclut le rapport de gestion du Groupe Aéroports de Paris pour l'exercice 2010.

1. Événements significatifs de l'exercice

Evolution du trafic

Sur l'année 2010, le trafic passager a augmenté de 0,4 % pour atteindre 83,4 millions de passagers contre 83,0 millions en 2009. Il a progressé de 0,4 % à Paris-Charles de Gaulle (58,2 millions de passagers) et de 0,4 % à Paris-Orly (25,2 millions de passagers). Le trafic du 1^{er} semestre 2010 a baissé de 2,1 % et celui du 2nd semestre 2010 a augmenté de 2,8 %. Hors événements exceptionnels (volcan et intempéries du mois de décembre 2010), le trafic aurait enregistré une croissance de 2,4 %.

Le mix trafic a évolué favorablement avec :

- un trafic international hors Europe (40,2 % du total) en croissance de 2,2 % dont une hausse de 9,0 % pour le Moyen-Orient (4,9 % du trafic total), 2,9 % pour les DOM-TOM (3,8 % du trafic total), 2,3 % pour l'Afrique (12,2 % du trafic total), 2,0 % pour l'Asie/Pacifique (6,3 % du trafic total), 0,9 % pour l'Amérique du Nord (9,8 % du trafic total) et malgré la baisse de 3,7 % du trafic vers l'Amérique Latine (3,2 % du trafic total),
- un trafic avec l'Europe hors France (41,2 % du total) quasi stable (-0,1 %),
- et un trafic avec la métropole (18,6 % du total) en baisse de 2,1 %.

Le taux de correspondance a baissé de 1,5 point, à 23,2 %.

En 2010, les compagnies à bas coût (low-cost), qui représentaient 12,8 % du trafic total, ont vu leur nombre de passagers augmenter de 5,7 % par rapport à 2009. Cette performance tient notamment à la poursuite de la croissance de compagnies telles qu'easyJet et Vueling.

Le nombre de mouvements d'avions a baissé de 4,2 % à 707 578. Le taux de remplissage annuel moyen des avions s'est établi à 76,0 %, en hausse de 2,0 points par rapport à 2009.

Sur l'aéroport de Paris-Le Bourget, le trafic a augmenté de 3,0 % à 56 466 mouvements.

L'activité fret et poste a augmenté de 15,9 % avec 2 501 685 tonnes transportées.

Eruption du volcan Eyjafjöll

Le trafic aérien a été interrompu en France et dans certains pays européens en avril dernier en raison du nuage de cendres provenant du volcan islandais Eyjafjöll. L'impact négatif sur le trafic d'Aéroports de Paris est estimé à environ 1,4 million de passagers pour les cinq jours d'interruption du trafic (du jeudi 15 avril, 23 heures, au mardi 20 avril, 12 heures) et les deux jours de reprise progressive du trafic. Les impacts négatifs sur le chiffre d'affaires et sur l'EBITDA du Groupe sont respectivement estimés à environ 23 et 20 millions d'euros.

Tarifs des redevances

Les évolutions moyennes des tarifs des redevances principales et accessoires ont été les suivantes :

	Au 1 ^{er} avril 2010	Au 1 ^{er} avril 2009
Redevances principales	+0,0 %	+5,5 %
Redevance d'atterrissage	-14,5 %	-7,3 % ¹
Redevance stationnement	-9,9 %	+20,0 %
Redevance passager	+9,4%	+16,4 %
Redevances accessoires	+0,0 %	+5,3 %

Signature du contrat de régulation économique portant sur la période tarifaire 2011-2015

Aéroports de Paris a signé avec l'Etat le nouveau contrat de régulation économique portant sur la période 2011-2015. Fruit d'une longue période de préparation et d'une large concertation avec les différentes parties prenantes, ce contrat fait suite à celui qui avait été conclu début 2006 et reprend l'essentiel des propositions formulées par Aéroports de Paris dans un dossier public de consultation diffusé le 19 février 2010.

Les principaux axes du nouveau contrat sont :

- la mise en place de 10 indicateurs de qualité de service ambitieux et pouvant donner lieu à une incitation financière sous forme de bonus et de malus, dont 5 mesurant directement la satisfaction des passagers,
- un programme d'investissements de 1,8 milliards d'euros² sur le périmètre régulé portant notamment sur l'amélioration des terminaux les plus anciens, associé à des incitations financières concernant le respect du calendrier des investissements à fort enjeu,
- un plafond d'évolution tarifaire modéré (1,38 % par an en moyenne au-delà de l'inflation), accompagné d'une clause d'ajustement pour compenser en partie les écarts constatés sur le trafic.

Cette évolution modérée est rendue possible par la poursuite des gains de productivité à travers notamment des efforts de maîtrise des charges.

Ce contrat prend en compte une évolution du périmètre régulé de l'entreprise, qui interviendra le 1^{er} janvier 2011 en application d'un arrêté interministériel du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes. A cette date, sortiront du périmètre régulé les activités immobilières dites de diversification (c'est-à-dire celles qui ne sont pas liées au fret aérien, à l'assistance en escale, à la maintenance d'aéronefs ainsi qu'à l'aviation générale et d'affaires, au stationnement automobile et au transport public) ainsi que les activités commerciales (relatives aux boutiques, à la restauration et à l'hôtellerie, à la location automobile, aux services bancaires et de change, à la publicité).

Projet de co-entreprise entre Aéroports de Paris et JCDecaux

Aéroports de Paris et JCDecaux ont annoncé le 28 décembre 2010 leur intention de créer une co-entreprise pour l'exploitation et la commercialisation des dispositifs publicitaires et, à titre accessoire, d'un média télévisuel dédié à la relation passager / aéroport, sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

¹ Hors effet de l'intégration de la redevance balisage dans la redevance atterrissage. En prenant en compte cet effet, les tarifs de la redevance d'atterrissage évoluent en moyenne de -2 %

² Euros 2010, hors investissements financiers. Le programme prévisionnel d'investissements de la société Aéroports de Paris s'élève à 2,4 milliards d'euros

Cette nouvelle entité, dont l'activité devrait débuter à compter du 1^{er} juillet 2011, serait détenue à parts égales entre Aéroports de Paris et JCDecaux et opérerait pour une durée de neuf ans et demi. Sa constitution sera préalablement soumise aux autorités européennes de la concurrence.

Emissions d'emprunts obligataires

En janvier 2010, Aéroports de Paris a émis un emprunt obligataire d'un montant de 200 millions de francs suisses. Cet emprunt, porte intérêt à 2,50 % et a une date de règlement fixée au 27 janvier 2017. Il bénéficie d'une couverture totale de change par le biais d'un cross-currency swap en euros à taux variable.

En mai 2010, Aéroports de Paris a, dans le cadre d'une offre d'échange portant sur 3 emprunts obligataires¹ émis par Aéroports de Paris et venant à échéance en 2011, 2012 et 2014, émis un nouvel emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une durée de 10 ans et portant intérêt à 3,886 %. Ce dernier a une date de règlement au 10 mai 2020. A l'issue de cette opération, 240 millions d'euros d'obligations ont été échangés et 260 millions d'euros d'obligations ont été nouvellement émis.

¹ Les porteurs de ces obligations pouvaient par ailleurs vendre à une banque leurs obligations pour un montant en numéraire.

2. Résultats et situation financière

Comptes consolidés du groupe Aéroports de Paris

Le périmètre de consolidation est décrit en note 41 de l'annexe aux comptes consolidés. Les méthodes comptables sont présentées en note 4. Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2010 aux données équivalentes de l'exercice 2009.

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Chiffre d'affaires ¹	2 739,0	2 633,4	+ 4,0 %
EBITDA ²	926,7	883,0	+ 5,0 %
Résultat opérationnel courant ³	543,0	518,4	+ 4,8 %
Résultat opérationnel	542,2	512,6	+ 5,8 %
Résultat financier	-99,7	-113,9	-12,5 %
Résultat net part du Groupe	300,1	269,5	+ 11,3 %

Analyse du compte de résultat

Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Chiffre d'affaires	2 739,0	2 633,4	+ 4,0 %
Activités aéronautiques	1 449,6	1 429,5	+ 1,4 %
Commerces et services	943,7	869,7	+ 8,5 %
Immobilier	232,6	213,7	+ 8,9 %
Escale et prestations annexes	196,7	187,0	+ 5,2 %
Autres activités	262,3	251,8	+ 4,2 %
Eliminations inter-segments	-345,9	-318,2	+ 8,7 %

Malgré un trafic passager quasi stable sur l'année, le chiffre d'affaires consolidé s'établit en hausse de 4,0 % à 2 739,0 millions d'euros en 2010. Cette croissance a été principalement soutenue par :

- la forte progression des revenus issus des commerces et services (+ 8,5 %) grâce à la bonne performance des activités commerciales qui profitent de la hausse du chiffre d'affaires par passagers en zone réservée de 15,3 %,
- la poursuite du développement de l'immobilier (+ 8,9 %) et en particulier grâce à la bonne tenue du chiffre d'affaires externe (+ 10,7 %), sous l'effet notamment de l'acquisition de Roissy Continental Square, de nouvelles locations, et malgré la résiliation de certains baux et l'impact négatif des clauses d'indexation,
- l'impact sur le 1^{er} trimestre 2010 des hausses tarifaires appliquées au 1^{er} avril 2009 conformément au contrat de régulation économique 2006-2010 et à

¹Produits des activités ordinaires

²EBITDA : résultat opérationnel courant majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises

³Résultat opérationnel courant : résultat opérationnel avant l'impact de certains produits et charges non courants

l'augmentation de la taxe d'aéroport de 9,5 € à 10,0 € par passager au départ au 1^{er} janvier 2010,

- la croissance des activités des filiales (+ 4,2 %) et de l'escale et des prestations annexes (+ 5,2 %),
- et malgré l'impact de l'interruption du trafic suite à l'éruption du volcan islandais estimé à 23 millions d'euros et le gel des tarifs appliqué au 1^{er} avril 2010.

Le chiffre d'affaires par segment est décrit au paragraphe "Chiffre d'affaires par segment" ci-dessous.

EBITDA

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Chiffre d'affaires	2 739,0	2 633,4	+ 4,0 %
Production stockée et immobilisée	46,4	43,4	+ 7,0 %
Charges courantes	-1 855,5	-1 799,0	+ 3,1 %
Achats consommés	-217,2	-187,4	+ 15,9 %
Services externes	-659,5	-672,5	- 1,9 %
Charges de personnel	-792,7	-747,8	+ 6,0 %
Impôts et taxes	-159,8	-163,9	- 2,5 %
Autres charges d'exploitation	-26,3	-27,4	- 4,2 %
Autres charges et produits	-3,3	5,2	- 163,5 %
EBITDA	926,7	883,0	+ 5,0 %
EBITDA / CA	33,8%	33,5%	+ 0,3 pt

L'EBITDA poursuit sa croissance (+ 5,0 % à 926,7 millions d'euros), grâce à des charges courantes qui progressent plus faiblement (+ 3,1 % à 1 855,5 millions d'euros) que le chiffre d'affaires. Le taux de marge progresse de 0,3 point à 33,8 %.

La production stockée est constituée de Frais d'Etudes et de Surveillance des Travaux, qui correspondent à la capitalisation de prestations internes d'ingénierie effectuées dans le cadre des projets d'investissements. Elle est en hausse de 7,0 % par rapport à 2009 sous l'effet de l'augmentation des projets d'infrastructures de la société Aéroports de Paris au second semestre 2010 (géothermie et rénovation du hall A sur la plate-forme de Paris-Orly et aménagement de sécurité piste sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle) et à la croissance des filiales.

Les achats consommés progressent de 15,9 % en 2010, en raison de la progression des achats de marchandises des filiales, en particulier Société de Distribution Aéroportuaire et Duty Free Paris dont le chiffre d'affaires est en hausse respectivement de 11,7 % et 111,4 % et d'un effet de périmètre à la suite de l'acquisition de Masternaut International et de ses filiales (le groupe Masternaut) par Hub télécom fin 2009.

Les services extérieurs sont en baisse de 1,9 % à 659,5 millions d'euros sous l'effet de la modification des modalités d'exécution de l'activité de tri des bagages au terminal 1 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle¹ et du ralentissement de l'exécution de certains chantiers menés par ADPI.

¹ Depuis le 1er novembre 2009, les compagnies aériennes traitent directement avec les prestataires d'assistance en escale pour l'activité de tri des bagages au terminal 1 de l'aéroport de Paris – Charles de Gaulle, le service correspondant n'étant plus assuré, sauf exceptions, par Aéroports de Paris

Sur l'exercice 2010, les charges de personnel du Groupe progressent de 6,0 % et s'établissent à 792,7 millions d'euros :

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Charges de personnel	792,7	747,8	+ 6,0 %
Aéroports de Paris	541,4	517,6	+ 4,6 %
Groupe Alyzia	137,5	132,0	+ 4,2 %
Autres filiales	113,8	98,2	+ 15,9 %

Les effectifs moyens sont les suivants :

	2010	2009	2010 / 2009
Effectifs moyens Groupe ¹	12 219	12 063	+ 1,3 %
Aéroports de Paris	6 958	7 029	- 1,0 %
Groupe Alyzia	3 399	3 434	- 1,0 %
Autres filiales	1 862	1 600	+ 16,3 %

Les effectifs de la maison-mère sont en baisse de 1,0 % et les charges de personnel correspondantes augmentent de 4,6 % à 541,4 millions d'euros, compte tenu d'une provision de 7,8 millions d'euros liée à la nouvelle taxation des mutuelles. Les effectifs du groupe Alyzia sont en baisse de 1,0 % et les charges de personnel sont en progression de 4,2 %. Les effectifs et les charges de personnel des autres filiales progressent respectivement de 16,3 % et de 15,9 % en raison notamment de l'intégration du groupe Masternaut.

Le montant des impôts et taxes diminue de 2,5 %, à 159,8 millions d'euros, sous l'effet du remplacement de la taxe professionnelle par la contribution économique territoriale et malgré la hausse des taxes foncières.

Pour 2010, le plan d'économies est en ligne avec l'objectif de 62 millions d'euros. Pour l'avenir, en raison de la volonté du Groupe d'accentuer ses efforts au bénéfice de la satisfaction de nos clients, le montant des économies cumulées devrait être compris entre 80 et 85 millions d'euros en 2013. Pour autant, l'objectif d'EBITDA pour 2015 est maintenu.

Résultat opérationnel courant

Les dotations aux amortissements progressent de 5,2 % à 383,5 millions d'euros en raison de l'acquisition de Roissy Continental Square et de la montée en puissance de certains projets tels que la jonction A-C du terminal 2 de l'aéroport de Paris – Charles de Gaulle. Le résultat opérationnel courant est en hausse de 4,8 % à 543,0 millions d'euros.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 542,2 millions d'euros, en hausse de 5,8 %, l'année 2009 ayant été marquée par la comptabilisation de 5,8 millions d'euros de charges non récurrentes, pour l'essentiel liées au plan de réorganisation de l'activité d'assistance en escale.

Résultat financier

Le résultat financier est une charge de 99,7 millions d'euros, en baisse de 12,5 %. Il s'explique par la diminution des charges d'intérêt liées aux opérations obligataires

¹ *Equivalents temps plein*

réalisées depuis le début de l'année, par la baisse des taux d'intérêt et par la hausse des gains de change sur les activités internationales.

Résultat net part du Groupe

La quote-part des sociétés mises en équivalence s'élève à 11,2 millions d'euros contre 11,7 millions en 2009. La charge d'impôt est en hausse de 9,3 % à 153,4 millions d'euros et le résultat net part du Groupe s'établit à 300,1 millions d'euros, en progression de 11,3 %.

Analyse par segment

La définition des différents segments est présentée en note 4.22 de l'annexe aux comptes consolidés.

Activités aéronautiques

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Chiffre d'affaires	1 449,6	1 429,5	+ 1,4 %
Redevances aéronautiques	795,1	782,8	+ 1,6 %
Redevances spécialisées	172,4	167,5	+ 2,9 %
Taxe d'aéroport	435,9	433,5	+ 0,6 %
Autres produits	46,3	45,7	+ 1,2 %
EBITDA	336,9	343,4	- 2,0 %
Résultat opérationnel courant	104,5	112,8	- 7,4 %

Malgré un trafic quasi stable sur l'exercice 2010 (+ 0,4 % à 83,4 millions de passagers), le chiffre d'affaires du segment activités aéronautiques est en légère hausse de 1,4 % :

- le produit des redevances aéronautiques¹ est en légère hausse de 1,6 % à 795,1 millions d'euros sous l'effet de l'augmentation tarifaire en vigueur du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010, de l'évolution favorable du mix trafic et malgré le gel des tarifs appliqué au 1^{er} avril 2010,
- le produit des redevances spécialisées est en hausse de 2,9 % à 172,4 millions d'euros,
- le tarif de la taxe d'aéroport, dédiée principalement au financement des activités de sûreté, a atteint 10,0 euros par passager au départ en 2010 (9,5 euros en 2009). Le produit de cette taxe s'élève à 435,9 millions d'euros et inclut 18,2 millions d'euros de produit à recevoir,
- les autres produits sont constitués notamment de refacturations à la Direction des Services de la Navigation Aérienne et de locations liées à l'exploitation des aéroports. Ils s'élèvent à 46,3 millions d'euros, en hausse de 1,2 %.

L'EBITDA du segment est en baisse de 2,0 % à 336,9 millions d'euros, ce qui porte le taux de marge brute à 23,2 % contre 24,1 %, soit une baisse de 0,9 point par rapport à 2009. Cette baisse est attribuable à la hausse des charges courantes plus rapide que le chiffre d'affaires.

¹ Redevances passagers, atterrissage (qui inclut depuis le 1^{er} avril 2009 la redevance balisage), stationnement (qui inclut depuis le 1^{er} avril 2009 la redevance carburant)

Les dotations aux amortissements sont quasi stables à 232,4 millions d'euros (+ 0,6 %). Le résultat opérationnel courant est en baisse de 7,4 %, à 104,5 millions d'euros. A périmètre constant, le résultat opérationnel courant est en baisse de 13,2 %¹.

Commerces et services

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Chiffre d'affaires	943,7	869,7	+ 8,5 %
EBITDA	439,9	402,4	+ 9,3 %
Résultat opérationnel courant	345,8	320,6	+ 7,9 %

Décomposition du chiffre d'affaires :

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Chiffre d'affaires	943,7	869,7	+ 8,5 %
Activités commerciales	426,4	375,4	+ 13,6 %
Loyers	282,4	250,7	+ 12,7 %
Chiffre d'affaires filiales	223,4	192,9	+ 15,9 %
Eliminations	-79,5	-68,2	+16,6 %
Parcs et accès	150,3	143,4	+ 4,8 %
Prestations industrielles	65,0	64,4	+ 0,9 %
Recettes locatives	95,4	104,1	- 8,4 %
Autres produits	206,7	182,4	+ 13,3 %

Le chiffre d'affaires du segment commerces et services est en hausse de 8,5 % sous l'effet de la forte augmentation du chiffre d'affaires par passager (+ 15,3 %) qui s'élève à 14,3 € en 2010.

Les activités commerciales sont constituées des loyers perçus sur les boutiques, les bars et restaurants, la publicité, les activités de banques et de change et les loueurs de voitures, ainsi que des revenus des filiales commerciales :

- ils sont en hausse de 12,7 % à 282,4 millions d'euros, sous l'effet notamment de la hausse du chiffre d'affaires des boutiques en zone réservée (+ 16,1 % à 196,0 millions d'euros), soutenue par la poursuite de l'augmentation du chiffre d'affaires par passager. Ce dernier progresse de 15,3 % à 14,3 euros grâce aux bonnes performances de la mode et du luxe, notamment au terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, au fort développement de faisceaux rémunérateurs comme la Chine et au développement de concepts performants, notamment dans l'horlogerie, la gastronomie et le vin,
- le chiffre d'affaires provenant des filiales Société de Distribution Aéroportuaire et Duty Free Paris progresse de 15,9 % à 223,4 millions d'euros² porté par les bonnes performances des boutiques en zone réservée et la montée en puissance de Duty Free Paris, créée début 2009.

Le chiffre d'affaires des parcs et accès est en hausse de 4,8 % à 150,3 millions d'euros, porté par la progression de la dépense moyenne par client.

¹ Changement en 2010 du mode de répartition des charges et des actifs liés à l'exploitation de CDGVal. Impact segment Activités Aéronautiques : augmentation du résultat opérationnel courant de 7,5 millions d'euros en 2009 (augmentation des charges de 1,8 millions d'euros et diminution des dotations aux amortissements de 9,4 millions d'euros)

² Part Aéroports de Paris (50 %), dont 206,6 millions d'euros pour Société de Distribution Aéroportuaire

Le chiffre d'affaires des prestations industrielles (fourniture d'électricité et d'eau) est quasi stable à 65,0 millions d'euros (+ 0,9 %).

Le chiffre d'affaires généré par les recettes locatives (locations en aérogares) diminue de 8,4 % à 95,4 millions d'euros à la suite de la restitution de locaux d'activités par les compagnies aériennes ou d'assistance en escale.

Les autres produits sont essentiellement constitués de prestations internes.

A périmètre constant, le chiffre d'affaires du segment Commerces et Services est en hausse de 6,6 %¹.

L'EBITDA du segment progresse de 9,3 % à 439,9 millions d'euros. Le taux de marge brute s'établit ainsi à 46,6 %, en hausse de 0,3 point par rapport à 2009.

Les dotations aux amortissements sont en hausse de 14,9 % à 94,0 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant est en hausse de 7,9 %, à 345,8 millions d'euros. A périmètre constant, le résultat opérationnel courant est en hausse de 10,5 %.

Immobilier

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Chiffre d'affaires	232,6	213,7	+ 8,9 %
EBITDA	122,3	116,6	+ 4,9 %
Résultat Opérationnel Courant	83,0	82,7	+ 0,3%

Le chiffre d'affaires du segment immobilier poursuit son développement (+ 8,9 %) à 232,6 millions d'euros grâce à la croissance du chiffre d'affaires externe². Ce dernier s'élève à 183,5 millions d'euros (+ 10,7 %), soutenu par l'acquisition de Roissy Continental Square pour 13,5 millions d'euros (ensemble immobilier situé sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle) et les commercialisations récentes (extension du hub de FedEx notamment). Il subit cependant l'impact négatif de la crise (arrêt d'activité d'opérateurs dans le secteur du fret notamment) et de la clause d'indexation des contrats sur l'indice du coût de la construction (- 0,87 % en moyenne sur les bâtiments et - 4,1 % en moyenne sur les terrains appliquée au 1^{er} janvier 2010). Le chiffre d'affaires interne s'élève à 49,2 millions d'euros, en hausse de 2,6 %.

L'EBITDA s'établit en hausse de 4,9 % à 122,3 millions d'euros sous l'effet notamment de l'acquisition de Continental Square (+7,3 millions d'euros). La baisse des charges courantes de 2,7 % étant compensée par un effet de base défavorable, 2009 ayant été positivement impacté par des éléments non récurrents pour 7,7 millions d'euros (reprises de provisions nettes de charges).

En 2010, un accord entre la direction d'Aéroports de Paris et les organisations syndicales a été trouvé sur la réorganisation de la direction de l'immobilier qui permettra de mieux répondre aux exigences de ses clients. Les charges liées à cette réorganisation ont été provisionnées à hauteur de 3,7 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements sont en hausse de 16,0 %, à 39,3 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant ressort stable à 83,0 millions d'euros (+ 0,3 %), dont 4,0 millions d'euros provenant de Continental Square. Hors éléments non récurrents, le résultat opérationnel courant s'établit en hausse de 15,5 %.

¹ Changement en 2010 du mode de répartition des charges et des actifs liés à l'exploitation de CDGVal. Impact segment Commerces et Services : diminution du résultat opérationnel courant de 7,5 millions d'euros en 2009 (augmentation du chiffre d'affaires interne de 15,4 millions d'euros, augmentation des charges de 13,5 millions d'euros et augmentation des dotations aux amortissements de 9,4 millions d'euros)

² Réalisé avec des tiers

Escale et prestations annexes

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Chiffre d'affaires	196,7	187,0	+ 5,2 %
<i>Assistance en escale</i>	141,1	134,0	+ 5,3 %
<i>Sûreté</i>	55,6	53,0	+ 4,9 %
EBITDA	-3,1	-2,5	+ 20,6 %
Résultat opérationnel courant	-5,2	-4,8	+ 6,8 %

Le chiffre d'affaires de l'assistance en escale et des prestations annexes est en hausse de 5,2 % en 2010 à 196,7 millions d'euros :

- malgré un trafic stable, le chiffre d'affaires de l'activité d'assistance en escale est en hausse de 5,3 %, les gains de nouveaux contrats ayant compensé les pertes de contrats et le manque à gagner lié aux cessations d'activité de certaines compagnies clientes telles que Sky Europe. Le chiffre d'affaire additionnel généré par le transfert des activités de manutention bagages du terminal 1 de l'aéroport de Paris - Charles de Gaulle¹ s'élève à 7,8 millions d'euros,
- l'activité de sûreté est en hausse de 4,9 % à 55,6 millions d'euros grâce aux gains réalisés sur les nouveaux marchés récemment conclus.

Malgré la réorganisation et la mise en œuvre du plan d'économies, le déficit est stabilisé. L'EBITDA s'établit en baisse à - 3,1 millions d'euros contre - 2,5 millions d'euros en 2009.

Le résultat opérationnel courant s'établit à - 5,2 millions d'euros contre - 4,8 millions d'euros en 2009.

Autres activités

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Chiffre d'affaires	262,3	251,8	4,2 %
EBITDA	30,8	22,7	35,3 %
Résultat opérationnel courant	14,6	6,8	114,7 %

Le chiffre d'affaires du segment autres activités est en progression de 4,2 % à 262,3 millions d'euros sous l'effet notamment de l'acquisition du Groupe Masternaut par Hub télécom en 2009 et malgré le ralentissement de certains projets d'ADPI.

Hub télécom bénéficie d'un effet de périmètre lié à l'acquisition en 2009 du groupe Masternaut. Le chiffre d'affaires consolidé de Hub télécom est en hausse de 23,8 % à 145,4 millions d'euros, dont 31,4 millions d'euros liés à l'acquisition du groupe Masternaut. L'EBITDA s'élève à 26,2 millions d'euros, en hausse de 67,0 %. Le résultat opérationnel courant s'établit à 11,2 millions d'euros (multiplié par 10 par rapport à 2009).

ADPI voit son activité se réduire en 2010, en raison du ralentissement de l'exécution de chantiers en Arabie Saoudite et en Libye. Son chiffre d'affaires s'élève à 99,6 millions d'euros, en baisse de 15,7 %. En raison de provisions pour pertes à terminaison (3,3 millions d'euros), l'EBITDA s'établit à 1,0 million d'euros et le résultat opérationnel courant à 0,4 million d'euros. A fin juin, le carnet de commandes reste élevé : il s'établit à 189,0 millions d'euros.

¹ Depuis le 1er novembre 2009, les compagnies aériennes traitent directement avec les prestataires d'assistance en escale pour l'activité de tri des bagages au terminal 1 de l'aéroport de Paris - Charles de Gaulle, le service correspondant n'étant plus assuré, sauf exceptions, par Aéroports de Paris

Aéroports de Paris Management voit son chiffre d'affaires augmenter de 11,2 % à 12,5 millions d'euros alimenté par les contrats déjà en cours en 2009. L'EBITDA et le résultat opérationnel s'établissent respectivement à 2,5 millions d'euros et à 2,3 millions d'euros.

Flux de trésorerie

En millions d'euros	2010	2009
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	788,1	764,3
Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement	-476,5	-526,4
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-252,0	138,8
Variation de la trésorerie	59,8	376,7
Trésorerie d'ouverture	741,3	364,6
Trésorerie de clôture	801,1	741,3

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

En millions d'euros	2010	2009
Résultat opérationnel	542,2	512,6
Amortissements et provisions	409,2	340,7
Autres produits et charges sans incidence trésorerie	-0,1	-2,4
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôts	951,3	850,9
Variation du besoin en fonds de roulement	-44,9	25,7
Impôts payés	-118,3	-112,2
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	788,1	764,3

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

En millions d'euros	2010	2009
Investissements corporels et incorporels	-500,8	-429,0
Acquisitions de filiales	-0,3	-75,2
Acquisition de participations non intégrées	-0,5	-0,6
Autres flux liés aux activités d'investissement	25,1	-21,6
Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement	-476,5	-526,4

En 2010, sur les 500,8 millions d'euros investis par le Groupe, 482,0 millions d'euros ont été investis par la maison-mère contre 404,5 millions d'euros en 2009.

Sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, ils ont porté sur :

- la poursuite de la réhabilitation des satellites de CDG1,
- la poursuite des travaux de construction du satellite 4, future salle d'embarquement du terminal 2E, parallèle à la Galerie Parisienne,

- la création d'un bâtiment de liaison entre les terminaux 2A et 2C.

Sur la plate-forme de Paris-Orly, les investissements ont porté sur la poursuite de la rénovation des pistes et des voies de circulation, la sécurisation de l'alimentation électrique, et les travaux relatifs à la géothermie.

Sur la même période, les filiales ont investi 18,8 millions d'euros contre 24,5 millions d'euros en 2009. 11,4 millions d'euros ont été investis par Hub télécom (12,6 millions d'euros en 2009) essentiellement dans le déploiement d'infrastructure réseau opéré sur les plates-formes parisiennes, la téléphonie sur IP, les solutions innovantes comme la géolocalisation et la traçabilité, et les infrastructures WiFi, et 3,4 millions d'euros ont été investis par les filiales immobilières (contre 4,8 millions d'euros en 2009) correspondant aux études relatives au projet Cœur d'Orly.

Les acquisitions de filiales concernent en 2009 Roissy Continental Square et le Groupe Masternaut.

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

En millions d'euros	2010	2009
Encaissements provenant des emprunts à long terme	437,5	374,1
Remboursements des emprunts à long terme	-463,2	-11,9
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-135,6	-136,5
Autres flux	-90,7	-86,9
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-252,0	138,8

Au cours de la période, Aéroports de Paris a procédé :

- au remboursement de son emprunt obligataire 5,875% 2000-2010 arrivé à échéance le 15 février 2010,
- à l'émission, en janvier 2010, d'un emprunt obligataire sur le marché suisse de 200 millions de francs suisses, d'une durée de 7 ans et portant intérêt à 2,50 %. Le remboursement de cet emprunt se fera en une seule fois le 27 janvier 2017. Cet emprunt bénéficie d'une couverture totale de change par le biais d'un cross-currency swap en euros à taux variable,
- à la contractualisation, en janvier 2010, d'un prêt bancaire d'un montant de 37 millions d'euros à 10 ans à taux fixe. Ce prêt sera remboursé en une seule fois le 28 janvier 2020,
- à l'émission, en mai 2010, d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros, d'une durée de 10 ans et portant intérêt au taux de 3,886 %. Cet emprunt, remboursable en une fois le 10 mai 2020, a donné lieu à :
 - une offre contractuelle d'échange d'obligations existantes lancée par Aéroports de Paris sur les trois lignes suivantes: 400 millions d'euros 5,25 % 2001-2011, 350 millions d'euros 5,25 % 2002-2012 et 500 millions d'euros 6,375 % 2008-2014,
 - une offre de rachat lancée par un établissement bancaire sur ces mêmes lignes obligataires,
 - A l'issue de ces opérations, l'émission du nouvel emprunt de 500 millions d'euros s'est répartie comme suit: 260 millions d'euros de fonds nouveaux et 240 millions d'euros au titre des obligations existantes apportées à l'échange.

Endettement financier

En millions d'euros	Au 31/12/10	Au 31/12/09
Dettes financières	3 147,1	3 135,9
Instruments financiers dérivés passif	26,2	22,7
Endettement financier brut	3 173,4	3 158,6
Instruments financiers dérivés actif	-125,2	-76,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-808,3	-744,8
Endettement financier net	2 239,8	2 337,3
Dettes nettes / EBITDA	2,4	2,6
Gearing (dettes nettes / fonds propres)	0,66	0,72

L'endettement financier net est en baisse de 4,2 % en raison principalement de la hausse de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Comptes de la société Aéroports de Paris

Compte de résultat de la société Aéroports de Paris

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Chiffre d'affaires	2 385,1	2 322,7	+2,7%
Autres produits d'exploitation	41,7	41,6	+ 0,2 %
Achats	-86,3	-78,7	+ 9,7 %
Services extérieurs	-768,9	-760,3	+ 1,1 %
Impôts et taxes	-133,0	-140,1	- 5,1 %
Charges de personnel	-522,0	-518,7	+ 0,6 %
Excédent brut d'exploitation	916,6	866,5	+ 5,8 %
Dotations aux amortissements et provisions	-405,1	-389,9	+ 3,9 %
Autres produits et charges	29,2	54,4	- 46,3 %
Résultat d'exploitation	540,8	531,0	+ 1,8 %
Résultat financier	-97,8	-92,3	+ 6,0 %
Résultat exceptionnel	-78,0	-79,1	- 1,4 %
Participation des salariés	-10,6	-9,0	+ 17,8 %
Impôt sur les bénéfices	-116,5	-106,5	+ 9,4 %
Résultat de l'exercice	237,9	244,1	- 2,5 %

Le chiffre d'affaires réalisé par la société Aéroports de Paris représente 87,1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Il a progressé de 2,7% en 2010 et se détaille comme suit :

En millions d'euros	2010	2009	2010 / 2009
Chiffre d'affaires	2 385,1	2 322,7	+ 2,7 %
Redevances aéronautiques	795,1	782,8	+ 1,6 %
Redevances spécialisées	186,4	180,9	+ 3,0 %
Activités commerciales	285,0	253,2	+ 12,6 %
Parcs et accès	150,7	143,7	+ 4,9 %
Prestations industrielles	66,0	65,6	+ 0,8 %
Taxe d'aéroport	435,9	433,5	+ 0,6 %
Recettes locatives	288,7	292,8	- 1,4 %
Assistance aéroportuaire	121,5	113,8	+ 6,8 %
Autres recettes	55,9	56,5	- 1,1 %

Les produits des redevances aéronautiques, des redevances spécialisées et de la taxe d'aéroport sont comptabilisés exclusivement dans le segment activités aéronautiques. Leur évolution est détaillée au paragraphe sur l'analyse du segment activités aéronautiques ci-dessus.

Le chiffre d'affaires issu des activités commerciales, des parcs et accès et des prestations industrielles est comptabilisé presque exclusivement dans le segment commerces et services. Leur évolution est détaillée au paragraphe sur l'analyse du segment commerces et services ci-dessus.

Les recettes locatives sont comptabilisées soit dans le segment activités aéronautiques, soit dans le segment immobilier. Leur évolution est détaillée aux paragraphes sur l'analyse du segment activités aéronautiques et du segment immobilier ci-dessus.

Les recettes issues de l'assistance aéroportuaire sont comptabilisées dans le segment escale et prestations annexes. Leur évolution est détaillée au paragraphe sur l'analyse du segment escale et prestations annexes ci-dessus.

Le montant des achats augmentent de 9,7 % à 86,3 millions d'euros, sous l'effet notamment de l'augmentation des achats de produits hivernaux. Les services extérieurs augmentent de 1,1 % à 768,9 millions d'euros, du fait de la diminution des charges de prestations externes dans le domaine de la sûreté. Les charges de personnel sont quasi stables (+ 0,8 %), les effectifs diminuant quant à eux de 1,0 %. L'excédent brut d'exploitation progresse de 5,8 % à 916,6 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements et provisions de la société Aéroports de Paris progressent de 3,9 % suite aux mises en service intervenues en 2010 (réhabilitation de CDG 1). Les autres produits et charges sont constitués de transferts de charges liés à la réorganisation de l'escale et de reprises sur amortissements et provisions.

Le résultat d'exploitation progresse de 1,8 % à 540,8 millions d'euros.

Le résultat financier diminue de 6,0 % à - 97,8 millions d'euros. Il est décrit au chapitre "résultats et situation financière" ci-dessus.

Le résultat exceptionnel est essentiellement constitué de dotations aux provisions réglementées.

Le résultat net s'établit à 237,9 millions d'euros, en baisse de 2,5 %.

Flux de trésorerie de la société Aéroports de Paris

En millions d'euros	2010	2009
Résultat de l'exercice	237,9	244,1
Dotations/reprises d'amortissements et provisions	432,9	392,5
Autres produits et charges	-1,2	-3,2
Capacité d'autofinancement	669,6	633,4
Variation du besoin en fonds de roulement	-13,5	-13,4
Cash flow d'exploitation	656,1	620,1
Acquisition d'immobilisations	-472,5	-407,7
Acquisition d'immobilisations financières	12,5	-79,8
Autres flux d'investissements	23,5	-29,4
Cash flow d'investissements	-436,6	-517,0
Dividendes versés	-135,6	-136,5
Variation des dettes financières	-20,7	417,6
Autres flux	-4,7	-24,2
Cash flow de financement	-161,0	256,9
Variation de trésorerie	58,5	360,0
Trésorerie à l'ouverture	720,9	360,7
Trésorerie à la clôture	779,5	720,9

Evénements postérieurs à la clôture

Evènements récents en Libye

Le Groupe n'est pas en mesure d'évaluer les éventuelles conséquences, notamment financières, des évènements récents en Libye sur l'exécution du contrat relatif à l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la construction du nouvel aéroport de Tripoli. En 2010, le chiffre d'affaires d'ADPI en Libye est de 23 millions d'euros.

Renforcement du développement commercial des co-entreprises avec Lagardère Services

Aéroports de Paris et Lagardère Services ont annoncé le 24 février 2011 prolonger jusqu'au 31 octobre 2019 leur partenariat au sein de la Société de Distribution Aéroportuaire, opératrice des activités alcool/tabac/parfum/cosmétiques et gastronomie des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Ce partenariat est étendu à l'exploitation de boutiques de presse, de livres, de boissons fraîches et sandwiches et de souvenirs par la création, avec Relay France, d'une co-entreprise dédiée à ces activités. Cette nouvelle entité, dont l'activité devrait débiter à compter du 1^{er} juillet 2011, serait détenue à hauteur de 49% par Aéroports de Paris, 49% par Relay et 2% par Société de Distribution Aéroportuaire, et opérerait jusqu'au 31 octobre 2019. Sa constitution sera préalablement soumise aux autorités européennes de la concurrence.

Ce partenariat a pour objectif d'accélérer la croissance des activités commerciales des aéroports parisiens, tout en poursuivant l'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction des passagers.

Proposition tarifaire

A compter du 1^{er} avril 2011, les tarifs des redevances seront augmentés, en moyenne et à périmètre constant, de 1,49 %. Cette progression, conformément aux dispositions du

contrat de régulation économique 2011-2015, correspond à l'inflation constatée sur la période allant de septembre 2009 à septembre 2010.

Tarif de la taxe d'aéroport

Le tarif de la taxe d'aéroport a été porté à compter du 1^{er} janvier 2011 à 11,5 euros par passager au départ (10,0 euros en 2010) et à 1,0 euros par tonne de fret ou de courrier (comme en 2010).

Politique de distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration du 24 février 2011 a décidé de soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale annuelle, devant se réunir le 5 mai 2011, la distribution d'un dividende de 1,52 euro par action, au titre de l'exercice 2010. Sous réserve du vote en Assemblée Générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 19 mai 2011 (contre le 10 juin 2010 pour les dividendes versés au titre de l'exercice 2009). Ce dividende correspond à un taux de distribution de 50 % du résultat net consolidé part du Groupe de l'exercice 2010, en ligne avec l'objectif de distribution de dividendes d'Aéroports de Paris.

Perspectives

Pour 2011, sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de passagers de 4 à 5 %, Aéroports de Paris anticipe une croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDA consolidés légèrement supérieure à celle observée en 2010.

L'objectif d'EBITDA 2015 est maintenu : en hausse de 40% par rapport à l'EBITDA 2009.

3. Risques et gestion des risques

La Société exerce son activité dans un environnement qui fait naître de nombreux risques, dont certains qu'elle ne peut pas contrôler. Le lecteur est invité à prendre attentivement en considération les risques significatifs décrits ci-après auxquels la Société estime être exposée. Ces risques ou encore d'autres risques non identifiés à ce jour, ou considérés comme non significatifs par le Groupe, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et/ou ses résultats.

Facteurs de risques

Parmi les principaux risques liés à l'industrie du transport aérien auxquels Aéroports de Paris et ses filiales sont exposés, les plus significatifs sont :

- le risque lié au fait que le chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales dépend en grande partie de l'évolution du trafic aérien, lui-même fonction de facteurs tels que la conjoncture économique générale, y compris une prolongation de la dégradation actuelle des conditions économiques, ou l'activité des compagnies aériennes,
- le risque lié au fait qu'une partie importante de l'activité d'Aéroports de Paris est réglementée, ce qui pourrait avoir un effet entre autres sur le niveau et les conditions d'évolution des redevances¹, le nombre et l'attribution des créneaux horaires, la politique de sûreté et de sécurité,
- le risque lié au terrorisme, aux catastrophes sanitaires mondiales, telles que des épidémies, ou aux phénomènes naturels ou météorologiques exceptionnels,
- le risque lié à l'évolution des contraintes réglementaires en matière environnementale qui pourrait restreindre l'activité d'Aéroports de Paris et/ou de ses filiales, freiner son développement ou entraîner des dépenses d'investissement supplémentaires,
- le risque lié à l'environnement concurrentiel fort.

Parmi les principaux risques liés aux activités d'Aéroports de Paris et de ses filiales, les plus significatifs sont :

- le risque découlant du fait qu'une partie significative des activités est liée aux activités du groupe Air France-KLM,
- les risques découlant des investissements importants envisagés : le retour sur les investissements réalisés pourrait se révéler inférieur aux attentes d'Aéroports de Paris pour rémunérer de manière adéquate les capitaux employés,
- les risques inhérents à l'activité de construction d'ouvrages complexes,
- les risques liés aux activités d'exploitant d'aéroport, pouvant avoir un impact en matière de sécurité, de continuité d'activité ou de qualité de service.

¹ Voir le paragraphe "événements postérieurs à la clôture"

Politique de gestion des risques du Groupe

Dans un contexte d'exigences réglementaires internationales et nationales accrues, et dans un souci de performance de ses activités, Aéroports de Paris a poursuivi l'amélioration de sa politique de gestion des risques, et de sa démarche de contrôle interne, afin d'assurer une maîtrise optimale de ses risques et l'atteinte de ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de qualité de service.

Dans ce cadre, l'année 2010 a été marquée par la poursuite du déploiement de la politique de management des risques. L'année 2010 a aussi vu la poursuite du déploiement de dispositif de contrôle interne, piloté par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne.

S'appuyant sur ces structures, l'entreprise a poursuivi le programme d'actions intégré au plan stratégique 2006-2010 visant à identifier, analyser, faire connaître et réduire les risques, ainsi qu'à maîtriser la sécurité du fonctionnement des activités de l'entreprise et à traiter dans les meilleures conditions les situations d'urgence ou de crise, notamment celles résultant des accidents et des dysfonctionnements. D'autre part, elle développe une démarche permanente comprenant un ensemble de moyens, comportements, processus, procédures et actions visant à maîtriser les risques inhérents au fonctionnement de l'entreprise, mettre sous contrôle ses activités, assurer l'efficacité de ses opérations ainsi que l'utilisation efficiente de ses ressources.

La démarche et les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont exposés de manière détaillée en partie 2 du rapport du Président du conseil d'administration, joint au présent rapport de gestion.

Gestion des risques financiers du Groupe

Outre les instruments dérivés, les principaux passifs financiers du Groupe sont constitués d'emprunts et de découverts bancaires, d'obligations, de dettes de location financement, de dettes fournisseurs et de contrats de locations. L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les activités opérationnelles du Groupe. Le Groupe détient d'autres actifs financiers tels que des créances clients, de la trésorerie et des dépôts à court terme qui sont générés directement par ses activités.

Le Groupe contracte également des instruments dérivés, principalement des swaps de taux d'intérêt. Ces instruments ont pour objectif la gestion des risques de taux d'intérêt liés au financement du Groupe.

Les risques principaux attachés aux instruments financiers du Groupe sont le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque de marché

Cette note présente des informations sur l'exposition du Groupe à chacun des risques ci-dessus, ses objectifs, sa politique et ses procédures de mesure et de gestion des risques, ainsi que sa gestion du capital. Des informations quantitatives figurent à d'autres endroits dans les états financiers consolidés.

Il incombe au Conseil d'administration de définir et superviser le cadre de la gestion des risques du Groupe. La politique de gestion des risques du Groupe a pour objectif d'identifier et d'analyser les risques auxquels le Groupe doit faire face, de définir les limites dans lesquelles les risques doivent se situer et les contrôles à mettre en oeuvre, de gérer les risques et de veiller au respect des limites définies. La politique et les systèmes de gestion des risques sont régulièrement revus afin de prendre en compte les évolutions des conditions de marché et des activités du groupe. Le Groupe, par ses règles et procédures de formation et de gestion, vise à développer un environnement de contrôle rigoureux et constructif dans lequel tous les membres du personnel ont une bonne compréhension de leurs rôles et de leurs obligations.

Le Comité d'Audit du Groupe a pour responsabilité de procéder à un examen, avec la direction générale, des principaux risques encourus par le Groupe et d'examiner la politique de maîtrise des risques dans tous les domaines. Par ailleurs, l'Audit Interne réalise des revues des contrôles et des procédures de gestion des risques, dont les résultats sont communiqués au Comité d'Audit.

Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

Clients et autres débiteurs

La politique du groupe est de vérifier la santé financière de tous les clients qui souhaitent obtenir des conditions de paiement à crédit. A l'exception des conventions signées avec l'État et les filiales détenues à 100 %, les contrats passés entre Aéroports de Paris et ses clients comportent des clauses de garantie (chèque de dépôt, caution bancaire, garantie bancaire à première demande, etc.). De plus, les soldes clients font l'objet d'un suivi permanent. Par conséquent, l'exposition du Groupe aux créances irrécouvrables n'est pas significative.

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Environ 23 % des produits du Groupe se rattachent à des prestations avec son principal client. En revanche, il n'y a pas de concentration du risque de crédit au niveau géographique.

Le Groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes encourues relatives aux créances clients et autres débiteurs ainsi qu'aux placements. Les deux principales composantes de cette dépréciation correspondent d'une part à des pertes spécifiques liées à des risques significatifs individualisés, d'autre part à des pertes globales déterminées par groupes d'actifs similaires, correspondant à des pertes encourues mais non encore identifiées. Le montant de la perte globale repose sur des données historiques de statistiques de paiement pour des actifs financiers similaires.

Placements

Concernant le risque de crédit relatif aux autres actifs financiers du Groupe (trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs financiers disponibles à la vente et certains instruments dérivés), Aéroports de Paris place ses excédents de trésorerie au travers d'OPCVM de type monétaire euro de droit français. Le risque de contrepartie lié à ces placements est considéré comme marginal. Pour les instruments dérivés, l'exposition du groupe est liée aux défaillances éventuelles des tiers concernés qui sont, pour l'essentiel, des institutions financières de premier rang. L'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments.

Garanties

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues à 100 %. Au 31 décembre 2010, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADPI et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque que le Groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance (l'échéancier des passifs financier est présenté en note 32.3.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

Aéroports de Paris est noté A+ par Standard & Poor's depuis mars 2010, contre AA- auparavant. La perspective est stable. Les emprunts obligataires libellés en euros sont cotés à la Bourse de Paris. Afin de procéder à l'évaluation des risques financiers et de marché, Aéroports de Paris dispose d'un service dette et trésorerie.

La trésorerie d'Aéroports de Paris est suivie quotidiennement. Tous les mois un reporting reprend notamment les opérations de financement, les placements et l'analyse des écarts par rapport au budget annuel de trésorerie. Il comprend en outre une ventilation détaillée des placements ainsi qu'éventuellement leur degré de risques.

S'agissant des emprunts obligataires émis avant 2008, le Groupe n'est soumis à aucune clause particulière pouvant conduire au remboursement anticipé de sa dette.

Pour les emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), une clause de concertation pouvant éventuellement conduire à une demande de remboursement anticipé est incluse dans les contrats. Sont concernés notamment par cette clause : un abaissement de la notation d'Aéroports de Paris à un niveau inférieur ou égal à A¹ par l'agence spécialisée Standard & Poor's (ou toute note équivalente émise par une agence de notation comparable), la perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'État et en cas de réduction substantielle du coût du projet tel que défini dans le contrat de prêt (remboursement proportionnel uniquement).

Les emprunts obligataires émis depuis 2008 disposent qu'en cas de changement de contrôle de la société et d'une notation inférieure ou égale à BBB- au moment du changement de contrôle, chaque porteur d'obligation peut exiger le remboursement ou le rachat par l'émetteur de tout ou partie des obligations qu'il détient à leur valeur nominale.

Au 31 décembre 2010, Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'EMTN, ni de billets de trésorerie.

Par ailleurs, Aéroports de Paris a signé, en date du 30 juin 2010, une convention de crédit d'une durée de trois ans et d'un montant de 400 millions d'euros en remplacement des trois précédentes lignes de crédit confirmé pour un montant total de 400 millions d'euros échues en 2010. Depuis sa mise en place, cette ligne de crédit n'a pas été utilisée.

Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du Groupe ou la valeur des instruments financiers détenus. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque. Les analyses de sensibilité aux risques de taux et au risque de change sont présentées en note 32.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque de taux d'intérêt

En complément de sa capacité d'autofinancement, Aéroports de Paris a recours à l'endettement pour financer son programme d'investissement.

¹ La procédure de concertation ouverte avec la BEI en mars 2010 suite au changement de note par Standard & Poor's s'est terminée fin juillet 2010 par la signature d'un avenant aux contrats de prêt augmentant le coût moyen des prêts de 1.5 point de base, modifiant le seuil de dégradation de la notation à A ou en dessous et introduisant une clause d'annulation de l'augmentation en cas de remontée de la notation à un niveau supérieure à A+

Au cours de la période, Aéroports de Paris a procédé :

- au remboursement de son emprunt obligataire 5,875% 2000-2010 arrivé à échéance le 15 février 2010,
- à l'émission, en janvier 2010, d'un emprunt obligataire sur le marché suisse de 200 millions de francs suisses, d'une durée de 7 ans et portant intérêt à 2,50 %. Le remboursement de cet emprunt se fera en une seule fois le 27 janvier 2017. Cet emprunt bénéficie d'une couverture totale de change par le biais d'un cross-currency swap en euros à taux variable,
- à la contractualisation, en janvier 2010, d'un prêt bancaire d'un montant de 37 millions d'euros à 10 ans à taux fixe. Ce prêt sera remboursé en une seule fois le 28 janvier 2020,
- à l'émission, en mai 2010, d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros, d'une durée de 10 ans et portant intérêt au taux de 3,886 %. Cet emprunt, remboursable en une fois le 10 mai 2020, a donné lieu à :
 - une offre contractuelle d'échange d'obligations existantes lancée par Aéroports de Paris sur les trois lignes suivantes: 400 millions d'euros 5,25 % 2001-2011, 350 millions d'euros 5,25 % 2002-2012 et 500 millions d'euros 6,375 % 2008-2014,
 - une offre de rachat lancée par un établissement bancaire sur ces mêmes lignes obligataires,
 - A l'issue de ces opérations, l'émission du nouvel emprunt de 500 millions d'euros s'est répartie comme suit: 260 millions d'euros de fonds nouveaux et 240 millions d'euros au titre des obligations existantes apportées à l'échange.

La dette au 31 décembre 2010, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif, s'élève à 3 065 millions euros et est composée principalement d'emprunts obligataires et bancaires.

Le risque de taux relatif à la dette est géré en modulant les parts respectives de taux fixe et de taux variable en fonction des évolutions de marché. La gestion de ce risque repose sur la mise en place ou l'annulation d'opérations d'échange de taux d'intérêts (swaps).

L'exposition au risque de taux d'intérêt d'Aéroports de Paris provient essentiellement de son endettement financier, et dans une moindre mesure de son portefeuille de dérivés de taux.

La politique du Groupe consiste à gérer sa charge d'intérêt en utilisant une combinaison d'emprunts à taux fixe et à taux variable. La politique du Groupe est que 50 % à 100 % de sa dette soit à taux fixe. Dans cet objectif, le Groupe met en place des swaps de taux d'intérêt par lesquels il échange à intervalles déterminés la différence entre le montant des intérêts à taux fixe et le montant des intérêts à taux variable calculés sur un montant nominal d'emprunt convenu entre les parties. Ces swaps sont affectés à la couverture des emprunts.

Au 31 décembre 2010, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 67 % de la dette du Groupe est à taux d'intérêt fixe (72 % à fin 2009).

Risque de change

D'une façon générale, le Groupe est peu exposé aux risques de change (cf note 32.3.2 de l'annexe aux comptes consolidés). Les monnaies dans lesquelles les transactions sont libellées sont essentiellement l'euro et l'USD, ainsi que quelques devises du golfe persique liées au dollar américain par une parité fixe, telles que le rial saoudien, le dirham des Émirats arabes unis et le rial omanais.

Afin de réduire son exposition aux variations de change du dollar américain et des monnaies qui y sont liées par une parité fixe, le Groupe a mis en place, au niveau de sa filiale ADPI, une politique de couverture consistant à neutraliser au maximum le risque de change en réduisant le solde des recettes et des dépenses dans ces monnaies et à procéder à des ventes à terme partielles de dollars pour les soldes résiduels.

Dans le cadre du financement de Masternaut Three X, Aéroports de Paris a consenti un prêt de 5,2 millions de sterling à Hub Télécom. Le risque de change lié à ce prêt a été intégralement couvert par un cross currency swap.

Risque de prix

Afin de limiter son exposition à la hausse des cours du pétrole et de la parité €/\$/ pour les deux années à venir, Aéroports de Paris a mis en place, courant décembre 2009, une couverture de ses achats de gaz naturel. Cette opération, qui couvre un volume total de 454 GWh pour les hivers 2011 et 2012, permet de fixer la partie variable du prix d'achat du gaz naturel à 23,15 €/MWh, correspondant à un prix du pétrole figé sur la période de couverture à 77 \$/baril.

Répondant à la définition d'un instrument dérivé selon IAS 39, cette opération a été qualifiée de couverture de flux de trésorerie à compter du 1^{er} janvier 2010. Au 31 décembre 2010, la juste valeur de cet instrument dérivé a été portée à l'actif du bilan pour 1,0 million d'euros.

Risques d'assurance

Aéroports de Paris estime bénéficier à ce jour de couvertures d'assurance raisonnables, dont le niveau de franchise est cohérent avec le taux de fréquence des sinistres observés et la politique de prévention des risques.

Responsabilité civile

La responsabilité civile d'exploitant d'aéroports est garantie par une police qui couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile contractuelle et délictuelle pouvant incomber à Aéroports de Paris, ses filiales, ses sous-traitants et/ou ses cocontractants, à l'occasion de la survenance de dommages corporels, matériels et immatériels, causés aux tiers dans l'exercice de leurs activités. Le montant des garanties principales s'élève à 1500 millions d'euros par événement et/ou par année selon les garanties. Cette police comporte également une garantie de 150 millions de dollars pour couvrir les conséquences du risque de guerre et autres périls. Ce montant de garantie de 150 millions de dollars est complété par une police particulière souscrite par Aéroports de Paris pour un montant de 1 350 millions de dollars.

D'autres assurances responsabilité civile ont été souscrites par la Société, parmi lesquelles une police couvrant la responsabilité des mandataires sociaux, une police couvrant la responsabilité en cas d'atteinte à l'environnement accidentelle ou graduelle (couvrant également les frais de dépollution des sols) et une assurance couvrant les conséquences de la responsabilité civile de la Société dans l'exercice des activités relevant de la branche terrestre (notamment les activités liées à l'exploitation des parkings, les immeubles hors emprises, la génération et l'activité d'assistance médicale).

Dommages aux biens et risques de construction

Aéroports de Paris a souscrit une police d'assurance dommages qui garantit les biens immobiliers et mobiliers dont la Société est propriétaire ou dont elle a la garde notamment contre les risques d'incendie, d'explosion, de foudre, de tempête, de dommages électriques, de catastrophes naturelles et d'actes de terrorisme. Le contrat

comporte un volet pertes d'exploitation. Le montant des garanties principales est fixé à 1 milliard d'euros par sinistre.

Outre la police précitée qui présente un caractère général, la Société a également souscrit des polices particulières en vue de garantir les conséquences de dommages ciblés pouvant affecter certains biens précis comme l'ensemble "Roissypôle-Le Dôme", ou l'interconnexion entre les gares TGV et RER situées sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle.

Par ailleurs, la Société a souscrit plusieurs polices en vue de se prémunir contre les risques de construction dans le cadre de ses chantiers les plus importants.

Un certain nombre de biens du Groupe ne peuvent pas, en raison de leur nature, faire l'objet de couvertures d'assurance dommages aux biens. Il s'agit en particulier des pistes, des zones de circulation des avions, de certains ouvrages de génie civil et des ouvrages d'art. Ces derniers sont couverts, mais pour un montant maximal annuel de 30 millions d'euros.

Principales polices bénéficiant directement aux filiales de la société

Des polices de responsabilité civile professionnelle ont été souscrites pour le compte d'ADPI, Aéroports de Paris Management, Hub télécom, et du groupe Alyzia, à l'effet de couvrir leurs activités opérées, selon les cas, en France ou à l'étranger.

4. Informations sociales

Données sociales

Politique des ressources humaines

La politique sociale et la gestion des ressources humaines font partie des orientations stratégiques de l'entreprise et du groupe, dont elles sont le premier levier de modernisation et de progrès. Elles contribuent également à l'amélioration du fonctionnement interne du groupe, à la dynamique du développement durable et à la maîtrise des risques.

Les politiques de ressources humaines ont ainsi pour objectifs de développer l'efficacité collective et individuelle de l'entreprise et sa responsabilité sociale, tout en maintenant des rapports sociaux équilibrés indispensables au développement de ses projets.

Les évolutions des années précédentes se sont poursuivies avec une baisse des effectifs de la société Aéroports de Paris. La conjoncture économique depuis 2009, a conduit la direction générale à mettre en place, dès le 1^{er} trimestre 2009, un plan de maîtrise des coûts et de la masse salariale par la limitation des recrutements externes au profit des mobilités internes.

Afin de mieux répondre aux nouvelles exigences de ses clients, l'organisation de la Direction de l'immobilier d'Aéroports de Paris a été revue. Les modifications qui en découlent concernent principalement les métiers de la maintenance immobilière et se concrétiseront essentiellement par des reclassements internes, sans départ contraint de l'entreprise. Les mesures sociales d'accompagnement ont fait l'objet de consultations avec les instances représentatives du personnel et un accord sur ces mesures a été signé entre la direction et les organisations syndicales le 3 novembre 2010. La mise en œuvre de ces dispositions s'étendra jusqu'à la fin 2011.

Politique de l'emploi

Dans un souci de bonne adéquation des compétences des personnels aux besoins de l'entreprise, Aéroports de Paris élabore une politique de l'emploi qui a pour ambition d'anticiper et de piloter les évolutions de l'emploi et des métiers et d'aider les salariés à s'adapter à ces évolutions, dans le respect des engagements sociaux de l'entreprise.

Conformément à la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 instaurant une obligation de négociation triennale sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), des négociations ont été engagées en 2008 avec les partenaires sociaux, au sein du Groupe et de la société Aéroports de Paris. Suite au constat de désaccord enregistré en 2008, un procès verbal de désaccord a été signé par le Président Directeur Général le 17 avril 2009.

Ce procès verbal comporte des mesures unilatérales déployées sur le seul périmètre d'Aéroports de Paris sur la période 2009/2011 et s'appuyant notamment sur :

- le référentiel des métiers,
- un diagnostic emplois et compétences et un plan glissant d'adaptation,
- un ensemble d'outils pour faciliter l'accompagnement professionnel et la mobilité des salariés, notamment la généralisation de l'entretien professionnel et la création du pôle carrières et mobilité en 2011 ; ce pôle est dédié à l'accompagnement individuel et collectif des salariés non cadres avec pour ambition de développer une culture de la mobilité fondée sur une information et un conseil appropriés,

- des mesures spécifiques d'accompagnement des salariés appartenant à un métier sensible.

La formation professionnelle constitue l'un des outils au service de la stratégie du groupe et de la GPEC en permettant aux salariés de s'adapter aux évolutions de l'organisation du travail, aux mutations technologiques, aux changements de culture et de pratiques managériales et de développer de nouvelles compétences pour accompagner les reconversions professionnelles. La politique de formation en alternance a permis en 2010 l'intégration de 26 contrats de professionnalisation et 139 contrats d'apprentissage.

L'Université du service a été créée en septembre 2010, dans le cadre de la démarche Satisfaction Client, pour :

- contribuer au développement d'une culture du service,
- fédérer les différentes initiatives et actions de progrès autour de la satisfaction client,
- servir de « laboratoire » pour le test et la génération d'idées et de pratiques,
- favoriser l'ouverture et le dialogue sur les pratiques au sein d'Aéroports de Paris et vis-à-vis des partenaires et de l'externe.

Le projet pour les cadres s'est concrétisé en 2010, autour deux volets :

- pratiques managériales : accompagnement des managers dans la définition des objectifs individuels et le pilotage de la performance, enrichissement du contenu de l'entretien d'appréciation et professionnel,
- développement professionnel : dynamique offrant plus de visibilité sur les évolutions de carrière et développement des compétences par la mobilité et les outils de développement individuels.

Le recrutement de jeunes cadres "viviers" s'est poursuivi en vue d'anticiper le pourvoi à moyen terme de postes clés pour l'entreprise. Ce programme vise à recruter de jeunes diplômés (ingénieurs, généralistes/grandes écoles de commerce, etc..) identifiés pour leur potentiel et susceptibles de tenir différentes fonctions dans les filières technique, exploitation et support.

Prévention des risques professionnels

La politique générale de prévention des risques professionnels a été diffusée à l'ensemble des salariés d'Aéroports de Paris en juillet 2009. Elle a également fait l'objet d'actions de communication en 2010. Pour sa mise en œuvre, des travaux ont été engagés dans les domaines suivants : prévention des risques routiers et circulation piétonne, évaluation des risques, co-activité Galerie Bagages, prévention sécurité des chantiers et la traçabilité de l'exposition des salariés (amiante, produits chimiques et autres, rayons X, vibrations).

Prévention des risques psychosociaux

Un médiateur interne dont la mission est de traiter des situations de tension ou de mal être au travail pouvant affecter la santé physique ou mentale d'un salarié a été désigné début 2010. Ainsi, il facilite le dialogue entre l'auteur de la saisine et le ou les autres acteurs concernés, en facilitant l'émergence de compromis entre les parties, pour permettre la mise en œuvre d'une solution acceptable et durable. Il sera secondé par un médiateur externe en 2011.

La sensibilisation des managers, des responsables des ressources humaines, des présidents de Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et des instances paritaires (mis en place pour préparer puis négocier un accord de prévention) a été réalisée par des actions transverses de formation. L'accord de méthodologie, élaboré et discuté en 2010, a été signé le 23 décembre 2010.

Le baromètre social, photographie annuelle du climat de l'entreprise et de ses principaux secteurs et outil de dialogue du manager avec ses équipes, mis en place en 2008, fait depuis l'objet d'une enquête annuelle.

Statut du personnel

Les salariés d'Aéroports de Paris relèvent de contrats de droit privé et du Code du travail. A l'exception des personnels régis par un contrat particulier, des apprentis sous contrats d'apprentissage et des jeunes sous contrats spécifiques liés à la politique de l'emploi, ils bénéficient d'un statut particulier alors que les salariés de ses filiales sont soumis aux dispositions du Code du travail et de leurs conventions collectives respectives. Les dispositions du statut du personnel viennent se substituer à celles du Code du travail, qui demeurent applicables lorsque le statut du personnel ne prévoit pas de dispositions spécifiques.

Le statut du personnel diffère du droit commun en ce qu'il prévoit notamment :

- une procédure d'affichage des postes à pourvoir qui permet d'informer l'ensemble des salariés et de susciter les candidatures,
- des majorations de la rémunération de base comme une prime ancienneté, un 13^{ème} mois, un supplément familial pour les salariés ayant au moins deux enfants à charge,
- la possibilité pour les salariés de travailler à temps partiel pour convenance personnelle,
- des congés spéciaux payés attribués à l'occasion d'événements familiaux.

Certaines de ces dispositions ont été modifiées en 2010 suite à la concrétisation du projet pour les cadres (voir ci-dessus). En effet, un nouveau système de rémunération pour les cadres a été mis en place : tout en définissant des échelles de rémunération par catégorie plus longues et comprenant un nombre d'échelons plus important, il maintient cependant une structure de rémunération fixe commune à l'ensemble des catégories de personnel. La part variable des cadres est désormais attribuée en fonction de l'atteinte des objectifs individuels qui leur sont fixés chaque année.

Les salariés des autres entreprises du Groupe relèvent des conventions collectives spécifiques à leurs activités.

Intéressement et participation

L'accord d'intéressement du 5 juin 2009 prévoit qu'une prime d'intéressement peut être versée en fonction des résultats financiers et de la réalisation d'objectifs collectifs : qualité de service, absentéisme, économies d'énergie. En 2010, le montant de l'intéressement comptabilisé pour le groupe Aéroports de Paris s'élève à 11,5 millions d'euros, contre 12,6 millions d'euros en 2009.

Aéroports de Paris et ses filiales (à l'exclusion d'Aéroports de Paris Management) ont mis en place un dispositif de participation au profit de leurs salariés. 12,2 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble du Groupe au titre de la participation en 2010 contre 11,1 en 2009.

Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionnariat salarié

Un Plan d'Epargne d'Entreprise (PEE) permet aux salariés d'Aéroports de Paris de bénéficier de la faculté de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières, pouvant éventuellement être abondé par l'entreprise. En 2010, l'abondement versé par l'entreprise a été de 4,6 millions d'euros, contre 3,7 millions en 2009.

Lors de l'ouverture du capital et pour les besoins de la mise en œuvre de deux formules proposées dans le cadre de l'offre réservée aux salariés et à certains anciens salariés

d'Aéroports de Paris et de ses filiales, Aéroports de Paris a mis en place un Plan d'Épargne Groupe (PEG) auquel ont adhéré Alyzia, ADPI, Aéroports de Paris Management et Hub télécom. Un fonds commun de placement en entreprise, le FCPE Aéroports, a été créé pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises dans le cadre de ce PEG.

Au 31 décembre 2010, les salariés et anciens salariés d'Aéroports de Paris détenaient 2,2 % du capital d'Aéroports de Paris au travers du FCPE Aéroports Actionnariat.

En 2010, le PEE a été dénoncé afin de simplifier l'offre en épargne salariale. Le PEG révisé s'est substitué au PEE à compter du 1^{er} janvier 2011. Par ailleurs, le Plan d'épargne retraite collectif d'Aéroports de Paris (PERCO) a été transformé en PERCO Groupe, permettant ainsi aux filiales d'y adhérer.

Relations professionnelles et accord collectifs

14 accords collectifs ont été négociés et signés au cours de l'année 2010, portant notamment sur les salaires 2010, puis 2011, l'aménagement et la réduction du temps de travail, la prévention des risques psychosociaux, l'emploi des personnes handicapées, l'égalité professionnelle hommes-femmes, le droit syndical, les mesures d'accompagnement de la réorganisation de la direction de l'immobilier, le plan épargne entreprise ou encore sur les protocoles relatifs à l'organisation des élections professionnelles de janvier 2011.

Impact territorial des activités en matière d'emploi

Dans le cadre de sa politique de développement durable, Aéroports de Paris promeut la coopération économique et sociale avec les collectivités locales pour que le territoire bénéficie de sa croissance et entretient par ailleurs un dialogue suivi avec les riverains au travers de nombreux partenariats et outils.

En 2009, un budget de 2,2 millions d'euros (hors fondation Aéroports de Paris) a été consacré aux actions socio-économiques, dont une grande part pour le développement de l'accessibilité à l'emploi des riverains.

Plus de 115 000 personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires, dont 86 000 pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, parmi lesquelles près de 50% sont originaires des trois départements riverains. On estime à plus de 300 000 le nombre total d'emplois indirects générés par les plates-formes.

Main-d'œuvre extérieure à la Société

En 2010, les travailleurs intérimaires ont représenté 1,6 % de l'effectif mensuel moyen de la société Aéroports de Paris. La durée moyenne des contrats de travail intérimaire s'est établie à 17 jours. Ce recours à la main-d'œuvre extérieure concerne notamment les secteurs fonctionnels et les études.

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

Le taux de féminisation au sein des effectifs de la société Aéroports de Paris est stable et s'est établi à 38,2 % en 2010. La part des femmes dans les niveaux cadres a augmenté et atteint 32,8 % en 2010 contre 31,9 % en 2009. L'écart entre le salaire net imposable mensuel moyen des hommes et des femmes s'est stabilisé à 10,8 % en faveur des hommes alors qu'il était de 10,6 % en 2009.

L'accord 2006-2009, signé le 7 novembre 2006, a été prorogé. En 2010, son application s'est donc poursuivie en concertation avec les partenaires sociaux et s'est concrétisé par la création d'un réseau de correspondants EPHF dans chaque direction d'Aéroports de Paris qui jouent le rôle de relais pour la sensibilisation et l'application de cet accord, la communication et actions de sensibilisation pour les managers et la création d'un tableau de bord. Sur le plan de la conciliation vie professionnelle / vie parentale, les mesures

mises en œuvre ont été : le temps partiel choisi, le nombre de berceaux en crèche et le CESU "petite enfance" (Cheque Emploi Service Universel pour le paiement de services tels que la garde d'enfant).

Un nouvel accord en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes a été conclu pour la période 2011-2013. Ce dernier reprend les axes développés dans les précédents accords (mobilisation, actions en faveur de la mixité, conciliation entre vie professionnelle et vie privée) et comporte un nouveau volet relatif à la résorption des écarts salariaux.

Emploi et maintien dans l'emploi des seniors

L'accord du 17 décembre 2009 prévoit un taux de recrutement de seniors de 4 % sur la période 2010-2012 et des mesures dans le domaine des entretiens de carrière, conditions de travail, compétences et formation, transmission des savoirs, aides au rachat de trimestres d'assurance.

Emploi des personnes handicapées

L'accord 2010-2012 sur l'emploi des personnes handicapées a été conclu en janvier 2010, confirmant ainsi l'engagement de l'entreprise dans ce domaine depuis 1991. Cet accord porte sur des engagements de recrutements en contrat à durée indéterminée, comme les accords précédents, et en contrat à durée déterminée et contrats aidés, en alternance, en stage et instaure des "référénts" qui sont des salariés handicapés au sein de chaque direction et unité opérationnelle. Un recours accru aux entreprises adaptées et établissements d'aide par le travail est également prévu.

Sensibilisation des sociétés de sous-traitance aux questions de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

Dans le cadre de son engagement en faveur de la RSE (voir chapitre 5 intitulé "Informations environnementales") et conformément aux préconisations de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE), Aéroports de Paris participe au renforcement de l'intégration des sous-traitants à sa politique de ressources humaines et des dispositions des conventions de l'Organisation International du Travail.

A ce titre la Direction des Ressources Humaines a défini et déploie des dispositifs suivants :

- participation au référencement et à la sélection des candidatures dans le cas d'appels d'offres par la mise en place de critères RSE évaluant la qualité des relations sociales, de la gestion de l'emploi et des compétences, du respect de la politique de non discrimination, de la réglementation en matière de santé et sécurité au travail,
- accompagnement des managers sur le suivi et la gestion faite des marchés pour favoriser le dialogue et permettre une meilleure compréhension des attentes respectives,
- identification des risques inhérents à certains marchés pour mieux les anticiper et les gérer.

Indicateurs sociaux du Groupe

	Périmètre	2010	2009
Effectif moyen			
Aéroports de Paris	2	6 958	7 029
Groupe Alyzia		3 399	3 434
Société de Distribution Aéroportuaire ¹		430	425
Hub télécom		686	505
ADPI		609	562
Aéroports de Paris Management		45	44
Duty Free Paris ¹		91	65
Autre		1	0
Total Groupe	1	12 219	12 063
Hommes	2	4 300	4 351
Femmes	2	2 658	2 678
Embauches / Départs			
Embauches	1	1 748	1 821
en CDI	1	571	665
en CDD	1	1 177	1 156
Départs	1	1 630	1 889
dont licenciements pour invalidité	1	32	23
dont licenciements pour motif économique	1	0	3
dont licenciements pour motifs personnels	1	186	188
Organisation du temps de travail			
Salariés à temps plein	2	6 227	6 368
Salariés à temps partiel	2	731	661
Taux d'absentéisme	2	7,06%	6,83 %
Maladie	2	5,01%	4,63 %
Maternité	2	0,65%	0,80 %
Congés autorisés	2	0,57%	0,58 %
Accidents du travail	2	0,68%	0,67 %
Heures supplémentaires	2	21 039	19 130
Rémunérations			
Rémunération moyenne mensuelle nette (en €)	2	3 271	3 219
Cadres	2	4 985	4 967
Agents de haute maîtrise	2	3 457	3 402
Agents de maîtrise	2	2 726	2 685
Agents d'exécution	2	2 299	2 252
Masse salariale brute (en M€)	1	510,5	486,3
Charges sociales (en M€)	1	244,0	234,7
Intéressement et participation (en M€)	1	23,7	23,7
Conditions d'hygiène et de sécurité			
Taux de fréquence	2	14,6	15,5
Taux de gravité	2	1,0	0,99
Formation			
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	2	19,4	19
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	2	26	29
Emploi et insertion des travailleurs handicapés			
Nombre de travailleurs handicapés	2	320	295
Nombre de travailleurs handicapés embauchés	2	5	6
Œuvres sociales			
Sommes versées au Comité d'Entreprise (en M€)	2	5,9	5,7
Subventions des restaurants du personnel (en M€)	2	8,3	8,3

Périmètre 1 : Groupe Aéroports de Paris

Périmètre 2 : Société Aéroports de Paris

¹ Part Aéroports de Paris

5. Informations environnementales

Données environnementales

La politique environnementale

La politique environnementale d'Aéroports de Paris repose sur quatre principes :

- l'intégration systématique de l'environnement dans toutes ses activités, notamment au travers de l'application de la norme internationale ISO 14001 sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget certifiées respectivement depuis 2001, 2002 et 2005, ainsi que l'héliport de Issy-les-Moulineaux, certifié en juin 2009,
- l'engagement d'agir en acteur responsable par la maîtrise de ses propres émissions polluantes,
- la prévention des risques de pollution collectifs,
- la promotion des bonnes pratiques environnementales auprès de ses partenaires et des parties prenantes riveraines à travers, d'une part les Clubs des Partenaires Environnement présents sur les trois principales plates-formes, et d'autre part les Maisons de l'Environnement et du Développement Durable installées sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly qui offrent un ensemble d'espaces de consultation autour des thèmes d'intérêt des riverains.

Dans le cadre de la certification ISO 14 001, Aéroports de Paris propose à l'ensemble des salariés un catalogue de formations environnementales. En 2010, plus de 9 220 heures de formation ont été consacrées à l'environnement. Aéroports de Paris a également rédigé et signé avec 18 partenaires professionnels une charte de sensibilisation à l'environnement des personnels intérimaires.

La certification de son système de management environnemental porte sur le respect par Aéroports de Paris de la réglementation environnementale en vigueur, la mise à disposition de ressources humaines et financières nécessaires, la recherche systématique de voies d'amélioration pour ses principaux impacts environnementaux (déchets, eaux, émissions atmosphériques...), la compétence de tous ses collaborateurs par la formation, la sensibilisation ou l'information, la maîtrise opérationnelle de l'impact de ses activités en situation normale comme en situation d'urgence, et enfin le contrôle de ses performances par des audits (internes ou externes) et d'autres pratiques de surveillance et de mesures environnementales (effectuées notamment par le Laboratoire d'Aéroports de Paris certifié ISO 9000 et accrédité par le Comité Français d'Accréditation COFRAC).

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a mis en œuvre en 2008 et fait renouveler la certification en 2009 et 2010 de son Système de Management Intégré (SMI), intégrant notamment l'environnement.

Mesures prises pour le respect de l'équilibre biologique

Aéroports de Paris dispose de stations de traitement des eaux pluviales pour les plates-formes de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle. Elles permettent de traiter si besoin les eaux pluviales et de répondre aux exigences réglementaires de rejet dans le milieu naturel. Le Laboratoire d'Aéroports de Paris assure la surveillance de la qualité des eaux pluviales sur les aéroports parisiens. Cette surveillance continue permet de gérer les éventuelles pollutions et d'éviter tout rejet non conforme au milieu naturel.

Les eaux usées produites sur les plates-formes d'Aéroports de Paris sont rejetées dans le réseau d'assainissement départemental. Sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle,

Paris-Orly et Paris-Le Bourget, une procédure de surveillance des rejets d'eaux usées issues des différentes activités et industries de la zone aéroportuaire est en place.

L'aéroport de Paris Charles de Gaulle a obtenu en 2010 l'agrément de l'Agence de l'eau Seine Normandie pour la surveillance des rejets de ses eaux pluviales et eaux usées.

La qualité de la nappe phréatique est également régulièrement mesurée par le laboratoire d'Aéroports de Paris sur les trois principales plates-formes, grâce à un réseau de points de mesures (piézomètres) permettant le suivi des variations des niveaux de nappes et leurs analyses chimiques. Cette surveillance permet de vérifier la bonne qualité environnementale globale des nappes et d'engager si besoin les traitements adéquats.

Le suivi environnemental de la qualité des sols est également assuré par le laboratoire d'Aéroports de Paris sur sollicitation des services propriétaires au sein d'Aéroports de Paris. Conformément à la Méthodologie Nationale du Ministère chargé de l'Environnement, il permet de s'assurer de la compatibilité de l'état environnemental des sites avec leurs usages et/ou les projets d'aménagements, et si besoin d'engager le traitement de la pollution sur les sites.

Le stockage et la distribution du kérosène des avions sont assurés par des sociétés extérieures propriétaires des cuves et de l'oléoréseau dont elles assurent la maintenance et l'exploitation. Ce réseau fait l'objet d'un contrôle par le propriétaire. Les installations de stockage sont soumises à la législation sur les Installations Classées (IC). À ce titre, les installations font régulièrement l'objet d'audits qualité et de conformité par la Direction régionale et interdépartementale de l'Environnement et de l'Energie (DRIEE).

Aéroports de Paris exploite des IC soumises à autorisation répondant à des prescriptions spécifiques définies par arrêté préfectoral comme les centrales énergétiques des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget au titre de leurs activités de combustion et de réfrigération. Au titre des prescriptions des arrêtés d'exploitation de ces centrales, le Laboratoire d'Aéroports de Paris assure la surveillance en continu de leurs rejets atmosphériques. Un bilan de fonctionnement annuel communiqué aux autorités locales rend compte de leur conformité. Aéroports de Paris exploite également des IC soumises à déclaration se conformant à des prescriptions générales définies par arrêtés ministériels, telles que les accumulateurs de charge les petites installations de combustions (groupes de secours), les systèmes de remplissage de liquides inflammables, etc. La politique de prévention mise en œuvre s'appuie sur une expertise interne, des audits d'évaluation de la conformité réglementaire dans le cadre des Systèmes de Management de l'Environnement et des contrôles réglementaires réguliers des pouvoirs publics (DRIIE ou STIIC, Service Technique des Inspecteurs des installations classées).

Aucune entité du Groupe n'exploite d'installation classée susceptible de créer des risques très importants pour la santé ou la sécurité des populations voisines et pour l'environnement (SEVESO seuil haut).

Mesures prises pour limiter les nuisances sonores

Afin de limiter les nuisances sonores pour les populations riveraines, le nombre maximal de créneaux horaires attribuables sur l'aéroport de Paris-Orly est fixé par la réglementation à 250 000 par an et un couvre-feu est en place entre 23h30 et 6h00. Sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, une limitation du trafic nocturne et un indicateur global de bruit mesuré pondéré (IGMP) ont été mis en place par la réglementation. La DGAC assure le calcul de l'IGMP sous le contrôle de l'ACNUSA (Autorité de contrôle des nuisances aéroportuares).

Les modulations de la redevance d'atterrissage et de la taxe sur les nuisances sonores aériennes permettent également de limiter le bruit dans la mesure où elles encouragent l'utilisation d'aéronefs moins bruyants et pénalisent les vols de nuit. La taxe sur les

nuisances sonores aériennes (TNSA) est recouverte par la DGAC, son produit est reversé à Aéroports de Paris et finance des dispositifs d'isolation phonique au profit des riverains.

Dans le cadre de cette procédure, Aéroports de Paris assure la gestion des dossiers d'aide à l'insonorisation présentés par les riverains des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly dont le logement est construit sous l'emprise d'un Plan de Gêne Sonore (PGS). A partir de 2011, cette aide est étendue aux logements des riverains de l'aéroport de Paris-Le Bourget, sous réserve de l'adoption d'un plan d'exposition au bruit. La Société est chargée de réceptionner les nouvelles demandes d'aides, les instruire, les présenter aux commissions locales compétentes qui sont consultées sur l'octroi des aides et verser aux riverains les aides financières qui leur sont attribuées pour des diagnostics puis des travaux d'insonorisation. Aéroports de Paris a mis en place un service dédié au programme d'aide aux riverains, qui accompagne les riverains à chaque étape de leur dossier. En 2010, 2 637 dossiers d'aide à l'insonorisation ont été traités et une procédure permettant aux riverains de bénéficier gratuitement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage a été mise en place.

Enfin, Aéroports de Paris met à disposition du public la visualisation des trajectoires aériennes au moyen de l'outil Vitrail (visualisation des trajectoires des avions et des informations en ligne), disponible dans les maisons de l'environnement et du développement durable de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle. Le dispositif est également mis à disposition, sous convention, des communes qui le souhaitent. Fin 2010, 21 communes possèdent ce terminal.

En 2010, les dépenses pour prévenir les conséquences de l'activité du Groupe sur l'environnement ont représenté, 4,2 millions d'euros au titre de la surveillance environnementale (bruit, eau, air) contre 3,9 millions en 2009. Les actions environnementales ont essentiellement consisté en des aménagements paysagers, le traitement des eaux pluviales et la collecte et l'élimination des déchets banals et dangereux.

En 2010, aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire de nature environnementale. Aucune action de réparation significative n'a été nécessaire en raison de dommages causés à l'environnement.

Lutte contre le changement climatique

En tant qu'exploitant de sites de combustion de plus de 20 MW, Aéroports de Paris est soumis à la directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003 sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre. Au titre du plan national d'allocation des quotas d'émission de gaz à effet de serre, les quotas annuels alloués à Aéroports de Paris sont de 181 239 tonnes pour la période 2008-2012.

Aéroports de Paris a signé le 28 janvier 2008 la convention sur les engagements pris par le secteur du transport aérien dans le cadre du Grenelle de l'Environnement. 7 engagements ont été pris :

- baisser de 10 % le temps de roulage moyen des avions de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle avant 2015 en lien avec les acteurs concernés,
- appliquer une démarche HQE (Haute Qualité Environnementale), notamment au futur quartier d'affaires Cœur d'Orly ainsi qu'au terminal 2G et au futur satellite 4 de Paris-Charles de Gaulle,
- réduire les consommations énergétiques internes de l'entreprise de 20 % par passager d'ici 2020 par rapport à 2004. Cet effort représente une réduction de 20 000 tonnes de CO₂ en 6 ans,
- lancer un programme d'installation d'énergies renouvelables avec finalisation des études avant fin 2008,

- réduire de 30 % les émissions de CO₂ des véhicules utilitaires légers de la flotte automobile de l'entreprise d'ici 2012,
- contribuer, en partenariat avec les compagnies aériennes, à la limitation du recours aux APU (groupe auxiliaire de puissance) qui alimentent en énergie les avions en stationnement et émettent entre 15 et 30 fois plus de CO₂ qu'une alimentation électrique directe,
- promouvoir par un site Internet le co-voiturage pour les 120 000 personnes qui travaillent sur les plates-formes.

Ces engagements font l'objet d'un bilan annuel transmis à la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC).

Aéroports de Paris a notamment réalisé en 2010 une centrale géothermique sur nappe profonde de 10 MW qui sera totalement opérationnelle dans le courant de l'année 2011 et qui devrait couvrir, à terme, 50 % des besoins en chauffage de l'aéroport de Paris-Orly et d'une grande partie des bâtiments du futur quartier d'affaires Cœur d'Orly. Ce projet portera à environ 10 % la proportion d'énergie renouvelable dans la production de chaleur d'Aéroports de Paris, part qui s'élève aujourd'hui à 1,5 %.

Aéroports de Paris a également décidé d'équiper l'aéroport Paris-Charles de Gaulle d'une centrale biomasse d'ici 2013, projet qui permettra de produire 25% des besoins de chaleur de la plate-forme.

La politique de développement durable

La politique de développement durable repose sur trois axes : exceller dans le management environnemental de pollutions générées par Aéroports de Paris, renforcer la prise de conscience des intérêts communs entre le Groupe et les collectivités territoriales environnantes et travailler à rendre le développement d'Aéroports de Paris acceptable et attractif auprès de nos diverses parties prenantes.

De surcroît, dans son plan stratégique, Aéroports de Paris se fixe comme objectif de réduire ses émissions de CO₂ et d'être la référence européenne, dans les métiers aéroportuaires, en matière de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise, d'ici 2015.

La performance en matière de développement durable ou responsabilité sociétale est évaluée par une agence de notation extra-financière indépendante, VIGEO¹.

La notation est annuelle depuis 2005 avec une alternance de notation complète et de notation partielle. Après une notation partielle en 2009 portant sur les domaines du gouvernement d'entreprise, de l'environnement et de l'engagement sociétal, une notation complète incluant également les domaines ressources humaines, droits humains et comportement sur les marchés a été effectuée en 2010. Les quatre principales filiales ont également fait l'objet d'une notation extra-financière en 2010.

Les résultats de la notation extra-financière d'Aéroports de Paris SA réalisée en 2010 montrent, par rapport aux précédentes évaluations, une amélioration sur chaque domaine :

- la performance en matière de gouvernement d'entreprise est jugée robuste (passée de 3 à 3+ sur une échelle allant de 1 à 4),
- celle de l'environnement robuste (stable à 3+ mais avec une augmentation du score), celle de l'engagement sociétal probante (passée de 3- à 3),
- celle des ressources humaines probante (passée de 3- à 3),

¹ informations concernant le référentiel consultables sur le site officiel www.vigeo.com

- celle des droits humains tangible (passée de 2+ à 3-)
- et celle du comportement sur les marchés probante (passée de 2+ à 3).

La note globale 2010 pour Aéroports de Paris SA est de niveau 3.

Les trois filiales ayant fait l'objet d'une notation extra-financière en 2008 ont montré une amélioration en 2010 : la performance pour ADPI est jugée tangible (passée de 2+ à 3-), celle d' Aéroports de Paris Management est jugée amorcée (passée de 2 à 2+) et celle de Hub télécom est jugée tangible (passée de 2+ à 3-). Pour Alyzia la notation extra-financière 2010 était le premier exercice, la performance est jugée amorcée (2).

La performance pour le Groupe, avec une clé de consolidation intégrant le nombre de salariés pour les domaines ressources humaines et droits humains et le chiffre d'affaire pour les autres domaines, est jugée probante de niveau 3

S'agissant de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, Jacques Dermagne, Président du Conseil économique, social et environnemental, a remis en décembre 2008 un rapport de recommandations pour l'élaboration d'une charte de développement durable. Ce rapport préconise une série de mesures dont la plupart entérinent les dispositifs réglementaires issus du Grenelle de l'environnement et les actions menées par Aéroports de Paris et propose de nouveaux organes de gouvernance orientés vers les relations avec les parties prenantes ainsi que la création de pôles spécifiques afin de dynamiser la promotion du territoire. Aéroports de Paris a participé en 2009 et 2010 aux groupes de travail mis en place pour l'application des préconisations de ce rapport.

Objectifs des filiales en matière de développement durable

En 2008, le périmètre de notation extra-financière a été étendu à trois filiales : ADPI, Aéroports de Paris Management et Hub télécom.

En 2009, un réseau rassemblant le responsable du développement durable de chacune des filiales et la Direction de l'environnement et du développement durable d'Aéroports de Paris a été créé. Chaque filiale, prenant en compte les axes d'amélioration issus de l'audit de notation, a ainsi défini en 2009 son plan d'actions en matière de développement durable. Celui-ci porte sur l'environnement, les ressources humaines et les règles applicables en matière de passation des marchés et est fondé sur la déclinaison de la politique d'Aéroports de Paris à la filiale concernée. Il est prévu que les plans d'actions soient révisés chaque année. Un nouvel exercice d'audit de notation extra-financière a eu lieu en 2010 pour les trois filiales auditées en 2008 ainsi que pour Alyzia. Ses résultats seront disponibles au premier trimestre 2011.

Notamment pour ce qui concerne l'étranger, ADPI et Aéroports de Paris Management intègrent une problématique environnementale dans leurs offres et dans leurs marchés. Par ailleurs, en 2009, les aéroports d'Amman et d'Alger, gérés par Aéroports de Paris Management, ont obtenu la certification ISO 14 001.

Rapport annuel Environnement et responsabilité sociétale

Tous les ans, Aéroports de Paris rend compte de ses activités de développement durable dans le Rapport Environnement et Responsabilité sociétale selon les lignes directrices de la GRI (Global Reporting Initiative). Parallèlement, la direction de l'environnement et du développement durable poursuit sa réflexion sur l'adoption de la norme ISO 26 000 comme futur référentiel de la performance en matière de RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise). L'ISO 26 000 édicte des lignes directrices en ce domaine. Il convient de noter que le Rapport Environnement et Citoyenneté a changé de dénomination pour devenir en 2010 le Rapport Environnement et Responsabilité sociétale afin de mieux marquer l'engagement d'Aéroports de Paris dans la Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) et sa volonté d'utiliser la terminologie de l'ISO 26 000.

Indicateurs environnementaux

Ces chiffres concernent les consommations propres à La société Aéroports de Paris ainsi que les consommations relatives aux tiers installés sur ses aéroports.

	2010	2009
Consommation d'eau potable (en m³)	2 858 174	2 854 558
Paris-Charles de Gaulle	2 293 504	2 252 227
Paris-Orly	478 363	505 139
Paris-Le Bourget	86 307	97 192
Consommation gaz (en MWh PCS)	800 889	760 968
Paris-Charles de Gaulle	638 819	626 717
Paris-Orly	132 607	107 554
Paris-Le Bourget	29 463	26 697
Consommation électrique (en MWh)	472 187	476 795
Paris-Charles de Gaulle	339 404	342 087
Paris-Orly	101 236	102 718
Paris-Le Bourget	31 547	31 990
Production thermique (en MWh)	510 098	449 880
Paris-Charles de Gaulle	340 890	306 345
Paris-Orly	145 232	123 549
Paris-Le Bourget	23 976	19 981
Production frigorifique (en MWh)	141 021	150 563
Paris-Charles de Gaulle	123 825	132 439
Paris-Orly	17 196	18 124
Emissions de CO₂ des centrales ¹ (en tonnes)	156 117	143 271
Paris-Charles de Gaulle	126 146	118 267
Paris-Orly	24 520	20 065
Paris-Le Bourget	5 451	4 939
Emissions de NO_x des centrales (en kg)	113 453	116 568
Paris-Charles de Gaulle	94 508	92 276
Paris-Orly	15 508	21 178
Paris-Le Bourget	3 437	3 114
Volume Déchets Industriels Banals collectés (en t)	51 123	53 763
Paris-Charles de Gaulle	36 887	39 413
Paris-Orly	12 675	12 684
Paris-Le Bourget	1 561	1 666
Taux de valorisation des DIB		
Recyclés	19,5 %	17,5 %
Incinérés	74,6 %	73,2 %
Enfouis	5,9 %	9,3 %
Aide à l'insonorisation des riverains		
Nombre de dossiers traités	2 637	2 509
Paris-Charles de Gaulle	1 666	1 695
Paris-Orly	971	814
Montants dépensés (en M€)	36,4	42,5
Paris-Charles de Gaulle	25,4	27,3
Paris-Orly	11,0	15,2

¹ Volume vérifié par BVQI

6. Gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'Administration

Depuis le 22 juillet 2005, Aéroports de Paris est une société anonyme à conseil d'administration.

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2010

La société est administrée par un conseil d'administration de dix-huit membres composé conformément à l'article 6 de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du service public et à l'article 13 des statuts.

Ces dix-huit membres sont répartis en trois collèges : six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, six administrateurs représentant l'État et six administrateurs représentant les salariés.

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 28 mai 2009, ont renouvelé les mandats d'administrateurs de Jacques Gounon, Pierre Graff et Françoise Malrieu. Ils ont par ailleurs nommé Henri Giscard d'Estaing, Jos Nijhuis et Pieter M. Verboom en qualité d'administrateurs de la Société.

Les représentants de l'État, Dominique Bureau, Jérôme Fournel, Frédéric Perrin, Michèle Rousseau et Jean-Claude Ruyschaert ont été nommés membres du conseil d'administration par décret en date du 8 juillet 2009. Alexis Kohler a, quant à lui, été désigné par décret en date du 26 janvier 2010.

Les représentants des salariés ont été élus, conformément à la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, par les salariés d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales le 26 juin 2009. Il s'agit d'Arnaud Framery (CGT), Serge Gentili (CGT-FO), Nicolas Golias (CGT), Jean-Paul Jouvent (UNSA), Frédéric Mouglin (CGT) et Jean-Louis Pigeon (CFE-CGC).

Dans le cadre de l'article 13 des statuts, Vincent Capo-Canellas, Bernard Irion et Christine Janodet ont été nommés en qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2009. Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

Les mandats des administrateurs et des censeurs, d'une durée de cinq ans, ont pris effet le 15 juillet 2009.

L'article R. 251-1 du Code de l'aviation civile prévoit que le ministre chargé de l'aviation civile désigne par arrêté un commissaire du Gouvernement et un commissaire du Gouvernement adjoint habilités à siéger, avec voix consultative, au conseil d'administration d'Aéroports de Paris. Patrick Gandil, directeur général de l'aviation civile, et Paul Schwach, directeur du transport aérien, ont été nommés respectivement commissaire du Gouvernement et commissaire du Gouvernement adjoint auprès d'Aéroports de Paris par arrêtés du ministre chargé de l'aviation civile du 19 octobre 2007 et du 22 septembre 2008. Un contrôleur général et le secrétaire du comité d'entreprise assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Renseignements personnels relatifs aux membres du conseil d'administration au 31 décembre 2010

Il est signalé que sont mentionnées les fonctions exercées au cours des cinq dernières années et que les fonctions en cours sont identifiées par un astérisque (*).

Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Pierre Graff

Date de naissance : 11 novembre 1947

Nationalité : française

Date de première nomination : 19 septembre 2003¹

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009 (renouvelé en tant qu'administrateur par l'Assemblée générale du 28 mai 2009)

Autres mandats et fonctions :

- Membre du Conseil de Surveillance de NV Luchthaven Schiphol (Pays-Bas)*
- Administrateur en qualité de représentant de l'État de FRANCE TELECOM (société cotée)*
- Administrateur en qualité de représentant de l'État de la RATP*
- Président délégué de la section des questions européennes et internationales au Conseil National du Tourisme*
- Administrateur du MEDEF- Paris*
- Administrateur en qualité de représentant de l'État de GDF SUEZ, après avoir été nommé Administrateur en qualité de représentant de l'État de Gaz de France
- Administrateur en qualité de représentant de l'État de SOGEPA SA et administrateur de SOGEADE Gérance SAS (filiale de SOGEPA)
- Membre du Conseil économique, social et environnemental
- Membre du comité national des secteurs d'activités d'importance vitale

Henri Giscard d'Estaing

Date de naissance : 17 octobre 1956

Nationalité : française

Date de première nomination : Assemblée générale ordinaire du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

- Président-Directeur général du Club Méditerranée SA (société cotée)*
Club Méditerranée :
 - Président et administrateur-fondateur de Fondation d'entreprise Club Méditerranée*
 - Administrateur de Holiday Hôtels AG (Suisse)*
 - Administrateur de Carthago (Tunisie)*
- Membre du conseil de surveillance de Vedior-Randsdat (Pays-Bas)*
- Administrateur du groupe Casino Guichard – Perrachon (société cotée)*
- Président du conseil d'administration du Club Med World Holding
- Administrateur de Club Med Management Asia Ltd. (Hong Kong)
- Président du conseil d'administration de Club Med Services Singapore Pte Ltd (Singapour)
- Jet Tours - Président du conseil d'administration
- Club Méditerranée SA - Président du directoire

Jacques Gounon

Date de naissance : 25 avril 1953

Nationalité : française

Date de cooptation : 2 juillet 2008, ratifiée par l'assemblée générale ordinaire du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009 (renouvelé par l'Assemblée générale du 28 mai 2009)

Autre mandat et fonction :

- Président Directeur Général de Groupe Eurotunnel SA (GET SA) (société cotée)*

¹ En qualité de président de l'établissement public

Françoise Malrieu

Date de naissance : 7 février 1946

Nationalité : française

Date de première nomination : 22 juillet 2005

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009 (renouvelé par l'Assemblée générale du 28 mai 2009)

Autres mandats et fonctions :

- Présidente du Conseil d'administration de la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF)*
- Administrateur de La Poste*
- Directeur général de la société financière de Grenelle*
- Associé Gérant Aforge Finance

Jos Nijhuis

Date de naissance : 21 juillet 1957

Nationalité : néerlandaise

Date de première nomination : Assemblée générale du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

- Président du directoire - Directeur Général de NV Luchthaven Schiphol* (Pays-Bas)
- Membre du Conseil de surveillance de diverses fondations en lien avec NV Luchthaven Schiphol *(Pays-Bas)
- Membre du Comité de surveillance de la fondation Kids Moving the World* (Pays-Bas)
- Membre du Conseil de la fondation Common Purpose* (Pays-Bas)
- Membre du Comité de surveillance de SNS Reaal*(Pays-Bas)
- Membre du Conseil Consultatif du Ballet National* (Pays-Bas)
- Membre du Conseil de la fondation Water Right (Italie)
- Président Directeur Général du Conseil de surveillance de PricewaterhouseCoopers – Netherlands (Pays-Bas)

Dr Pieter M. Verboom

Date de naissance : 20 avril 1950

Nationalité : néerlandaise

Date de première nomination : Assemblée générale du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

- Directeur financier et Vice-Président du directoire de NV Luchthaven Schiphol (Pays-Bas)*
- Administrateur de filiales et autres sociétés dont le groupe NV Luchthaven Schiphol détient une part minoritaire aux Pays-Bas et à l'étranger*
- Membre du comité de surveillance de VastNed Group (VastNed Retail) (Pays-Bas) (société cotée)*
- Membre du comité de surveillance de hIBC (Pays-Bas)*
- Université ERASMUS de Rotterdam : Président de l'École de management de Finance et Assurance (Pays-Bas)*
- Vice-président du Rotary Laren/Blaricum (Pays-Bas)*
- Membre du comité de surveillance de Super de Boer (Pays-Bas) (société cotée)
- Membre du conseil de surveillance de Eindhoven Airport NV (Pays-Bas)

Administrateurs représentants de l'État¹

Dominique Bureau

Date de naissance : 30 mai 1956

Nationalité : française

Date de première nomination : 22 juillet 2005

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

- Délégué Général du Conseil économique pour le développement durable et membre de l'Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires (ARAF)* (ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement)
- Chargé de Mission au Commissariat Général au développement durable (ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire)
- Directeur des affaires économiques et internationales (ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire)

Jérôme Fournel

Date de naissance : 17 août 1967

Nationalité : française

Date de première nomination : 5 avril 2007

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

- Directeur général des douanes et des droits indirects* (ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État)
- Président de la «Masse des douanes»*
- Conseiller budgétaire auprès du Premier ministre

Alexis Kohler

Date de naissance : 16 novembre 1972

Nationalité : française

Date de première nomination : Décret du 26 janvier 2010 en remplacement de M. Rémy Rioux

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

- Directeur des participations - Transports et Audiovisuel, Agence des Participations de l'État* (ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie)
- Administrateur de Renault* (société cotée)
- Administrateur de la RATP*, France Télévision*, Audiovisuel Extérieur de la France (AEF)* et STX France Cruise*
- Membre du conseil de surveillance du Grand Port Maritime du Havre*
- Chef du bureau C 2 (aéronautique et défense) de l'Agence des participations de l'État (Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi)
- Administrateur de GIAT Industrie, Société de valorisation foncière et immobilière (SOFAVIM), La Monnaie de Paris, SNPE, Civipol Conseil
- Administrateur suppléant pour la France (Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD))

Michèle Rousseau

Date de naissance : 12 septembre 1957

Nationalité : française

Date de première nomination : 29 octobre 2008

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

¹ Nommés par décret en date du 8 juillet 2009 et du 26 janvier 2010

- Directrice, adjointe au Commissaire Général au développement durable* (ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement)
- Administrateur de l'IFP Energies Nouvelles*
- Secrétaire générale (Ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables)
- Administrateur d'EDF SA et d'ADEME (EPIC)

Frédéric Perrin

Date de naissance : 16 septembre 1956

Nationalité : française

Date de première nomination : 8 juillet 2009

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

- Directeur central de la police aux frontières* (Direction Générale de la Police Nationale - ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration)
- Directeur du cabinet du Directeur général de la police nationale (Direction générale de la police nationale - ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales)
- Conseiller technique chargé des affaires de police opérationnelle auprès du préfet de police de Paris (Préfecture de police de Paris)

Jean-Claude Ruyschaert

Date de naissance : 29 avril 1950

Nationalité : française

Date de première nomination : 8 juillet 2009

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

- Directeur Régional et Interdépartemental de l'Équipement et de l'aménagement de la Région Ile de France et Délégué Ministériel (équipement et aménagement) de la zone de défense de la Région Ile de France* (ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement)
- Administrateur du port autonome de Paris*
- Vice-Président du conseil d'administration et administrateur de l'établissement public d'aménagement de la Défense et Seine aval*
- Vice-Président du conseil d'administration et administrateur de l'établissement public d'aménagement Orly-Seine Amont*
- Vice-Président du conseil d'administration et administrateur de l'établissement public foncier de la Région Ile-de-France*
- Vice-Président du conseil d'administration et administrateur de l'Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne (AFTRP)*
- Directeur régional de l'équipement d'Ile-de-France (ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer)
- Directeur des ressources humaines au secrétariat (ministère de l'Écologie et de l'Énergie, du Développement durable et l'Aménagement du territoire)
- Directeur du personnel et de l'administration, Directeur général (par intérim) de l'administration (ministère de l'Écologie et de l'Énergie, du Développement durable et l'Aménagement du territoire)
- Directeur régional de l'équipement du Nord-Pas-de-Calais, Directeur départemental de l'équipement du Nord (Direction départementale de l'équipement du Nord - ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement)
- Directeur régional de l'équipement de Poitou-Charentes, Directeur départemental de l'équipement de la Vienne (Direction départementale de

l'équipement de la Vienne - ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement)

Administrateurs représentant les salariés

Arnaud Framery

Date de naissance : 2 février 1974
Nationalité : française
Date de nomination : Élection du 26 juin 2009
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009
Parrainé par le syndicat CGT*

Serge Gentili

Date de naissance : 16 mai 1956
Nationalité : française
Date de nomination : Élection du 26 juin 2009
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009
Parrainé par le syndicat CGT-FO*

Nicolas Golias

Date de naissance : 21 mai 1965
Nationalité : française
Date de première nomination : Élection du 3 juin 2004 avec prise de fonction le 1^{er} janvier 2006
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009, réélu le 26 juin 2009
Parrainé par le syndicat CGT*

Jean-Paul Jouvent

Date de naissance : 31 janvier 1961
Nationalité : française
Date de première nomination : Élection du 3 juin 2004 avec prise de fonction le 18 décembre 2008
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009, réélu le 26 juin 2009
Parrainé par le syndicat UNSA*

Frédéric Mougin

Date de naissance : 1 avril 1952
Nationalité : française
Date de nomination : Élection du 26 juin 2009
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009
Parrainé par le syndicat CGT*

Jean-Louis Pigeon

Date de naissance : 18 décembre 1944
Nationalité : française
Date de première nomination : 3 juin 2004 avec prise de fonction le 20 octobre 2008
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009, réélu le 26 juin 2009
Parrainé par la Confédération française de l'encadrement CGC (CFE-CGC)*

Censeurs nommés par l'Assemblée générale

Chacun des trois censeurs était administrateur de la Société préalablement au 15 juillet 2009.

Vincent Capo-Canellas

Date de naissance : 4 mai 1967
Nationalité : française
Date de première nomination : Assemblée générale du 28 mai 2009
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

- Maire du Bourget*
- Président de la Communauté d'Agglomération de l'Aéroport du Bourget*
- Conseiller général de Seine-Saint-Denis*
- Administrateur de l'établissement public d'aménagement de la Plaine de France*
- Administrateur d'Aéroports de Paris
- Président-directeur général de la SEMBO

Bernard Irion

Date de naissance : 18 mars 1937

Nationalité : française

Date de première nomination : Assemblée générale du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

- Administrateur de F4 SA*
- Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, délégation de Paris*
- Membre du comité des partenaires du STIF*
- Administrateur de CITER SA
- Administrateur et Vice-Président de SIPAC SA
- Représentant permanent de la CCIP au conseil d'administration de la SAEMES
- Administrateur d'Aéroports de Paris
- Administrateur et Président de la société d'exploitation du parc Expo Nord Villepinte
- Administrateur et Président de la société d'exploitation du parc Paris Nord Le Bourget
- Administrateur de Peugeot Motocycles

Christine Janodet

Date de naissance : 29 septembre 1956

Nationalité : française

Date de première nomination : Assemblée générale du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions :

- Maire d'Orly*
- Conseiller Général du Val de Marne*
- Directrice du Centre d'insertion sociale et professionnelle d'Orly

Direction générale

Organisation de la direction générale

Les statuts de la Société prévoient que la direction générale de la société est assurée par le Président du Conseil d'administration, qui porte le titre de Président-directeur général.

Pierre Graff a été renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général par décret en date du 24 juillet 2009.

Directeur général délégué

François Rubichon

Date de naissance : 23 septembre 1963

Nationalité : française

Date de première nomination : 27 octobre 2005

Date de début du mandat actuel : 24 juillet 2009

Autres fonctions ou mandats exercés au cours des 5 derniers exercices :

- Administrateur en qualité de représentant de l'Etat de la société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne (SEMMARIS)*
- Administrateur d'ADPI* (filiale de la société Aéroports de Paris)
- Vice-président du conseil d'administration de Airports Council International Europe (ACI)*
- Vice-président du conseil d'administration de l'Union des Aéroports Français (UAF)*
- Conseiller spécial chargé des affaires sociales au cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer
- Conseiller social auprès du Premier ministre
- Directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer

Rémunération des mandataires sociaux

Modalités de rémunération des mandataires sociaux

Sur avis du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé que le Président directeur général et le Directeur général délégué percevront une rémunération annuelle brute fixe respectivement de 370 000 euros et 300 000 euros, sans changement depuis 2008. Ils percevront également une rémunération variable fondée sur des éléments financiers, de qualité de service et de réalisation d'engagements majeurs. Au titre de 2010, la rémunération variable définie par le Conseil d'administration du 18 février 2010 est assise sur :

- deux objectifs de performance économique : le montant de l'EBITDA Groupe (marge brute - pesant pour 40 %) et le montant de l'EBITDA pour les segments "Commerces et Services" (pesant pour 10 %),
- deux objectifs de performance portant sur la satisfaction de nos clients : quatre indicateurs de qualité de service (pesant chacun pour 4 %), et le taux de satisfaction globale perçue par les passagers (pesant pour 19 %),
- trois objectifs spécifiques à l'année 2010 : la poursuite de la progression normale des travaux de gros œuvre du satellite 4 (pesant pour 5 %), la réalisation des économies et actions communes dans le cadre du rapprochement avec Schiphol Group (pesant pour 5 %) et la maîtrise des consommations internes d'énergie (pesant pour 5 %).

Le respect de chacun de ces objectifs déclenchera une majoration de 40 % de la rémunération annuelle brute perçue par chacun des deux dirigeants, affectée des taux de pondération décrits ci-avant. Si ces objectifs sont dépassés, le taux de rémunération variable peut être augmenté linéairement jusqu'à 70 % de la rémunération annuelle brute perçue.

Le Président-directeur général et le Directeur général délégué disposent chacun d'un véhicule de fonction et sont couverts par le contrat de prévoyance, ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Ils n'ont pas conclu de

contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficient d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucun régime spécifique de retraite, ni de prime de départ.

Le Directeur général délégué ne bénéficie d'aucun régime spécifique de retraite. Au cas où il serait mis fin à son mandat de Directeur général délégué, soit par révocation, soit par non-reconduction, Monsieur Rubichon pourra percevoir une indemnité, conformément à la convention approuvée par les actionnaires en application de l'article L. 225-42-1 du code de commerce lors l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010, après constatation par le conseil d'administration du respect des objectifs de performance. Celle-ci sera égale à la rémunération perçue au cours des 12 derniers mois entiers, affectée du taux moyen de réalisation des objectifs annuels utilisés pour la détermination de la part variable de rémunération calculé sur les trois derniers exercices.

L'indemnité de départ pouvant être versée au Directeur général délégué est prévue en cas de départ contraint – fin du mandat par révocation ou non-reconduction – et ne se limite donc pas aux changements de contrôle ou de la stratégie, ainsi que cela est prévu dans les recommandations de l'AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé auxquelles le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a adhéré le 18 décembre 2008. Le changement de contrôle de l'entreprise est en effet rendu impossible par l'article 7 de l'annexe 2 au décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005.

Le dispositif est conforme au décret n° 2009-348 du 30 mars 2009 relatif aux conditions de rémunération des dirigeants des entreprises aidées par l'Etat ou bénéficiant du soutien de l'Etat du fait de la crise économique et des responsables des entreprises publiques. Par ailleurs, Monsieur Rubichon ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateurs d'ADPI.

Montant des rémunérations versées aux mandataires sociaux

Pierre Graff

En euros	2010	2009
Rémunérations dues au titre de l'exercice	553 085	583 182
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	néant	néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	néant	néant
Total	553 085	583 182

En euros	2010		2009	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	370 000	370 000	370 000	370 000
Rémunération variable	161 197	190 367	190 367	151 036
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	17 160	18 087	18 087	21 450
Avantages en nature	4 728	4 728	4 728	4 728
Total	553 085	583 182	583 182	547 214

François Rubichon

En euros	2010	2009
Rémunérations dues au titre de l'exercice	435 444	459 108
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	néant	néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	néant	néant
Total	435 444	459 108

En euros	2010		2009	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	300 000	300 000	300 000	300 000
Rémunération variable	130 700	154 351	154 351	123 027
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	néant	néant	néant	néant
Avantages en nature	4 744	4 744	4 757	4 757
Total	435 444	459 095	459 108	427 784

Montant des rémunérations versées aux administrateurs

Les administrateurs représentant de l'Etat et les administrateurs représentant les salariés n'ont perçu aucune rémunération de la part de la Société ou de la part des sociétés contrôlées par la Société en contrepartie de l'exercice de leur mandat d'administrateur.

Les administrateurs désignés par l'assemblée générale des actionnaires, y compris le Président-directeur général, ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2009 et 2010, versés respectivement en 2010 et 2011 :

En euros	2010	2009
Olivier Andries	-	8 348
Vincent Capo-Canellas	-	6 957
Henri Giscard d'Estaing	10 010	4 174
Jacques Gounon	24 040	28 391
Pierre Graff	17 160	18 087
Bernard Irion	-	15 869
Françoise Malrieu	27 080	34 521
Jos Nijhuis	10 010	5 565
Pieter Verboom	10 010	2 783
Gaston Viens	-	8 348
Total	98 310	133 043

Montant des rémunérations versées aux censeurs

Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2009 et 2010, versés respectivement en 2010 et 2011 :

En euros	2010	2009
Vincent Capo-Canellas	7 150	2 783
Bernard Irion	5 720	2 783
Christine Janodet	6 435	1 391

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Décision et information n° 210D0759

Date de publication : 26 février 2010

Déclarant : Laurent GALZY, Directeur général adjoint en charge des finances

Instrument financier : actions

Nature de l'opération : acquisition

Date de l'opération : 29 mai 2009

Date de réception de la déclaration : 24 février 2010

Lieu de l'opération : Euronext Paris

Prix unitaire : 51,06 euros

Montant de l'opération : 196,21 euros

Décision et information n° 210D0760

Date de publication : 26 février 2010

Déclarant : Laurent GALZY, Directeur général adjoint en charge des finances

Instrument financier : actions

Nature de l'opération : acquisition

Date de l'opération : 29 mai 2009

Date de réception de la déclaration : 24 février 2010

Lieu de l'opération : Euronext Paris

Prix unitaire : 51,06 euros

Montant de l'opération : 3 058,05 euros

Décision et information n° 210D0761

Date de publication : 26 février 2010

Déclarant : Laurent GALZY, Directeur général adjoint en charge des finances

Instrument financier : actions

Nature de l'opération : acquisition

Date de l'opération : 30 avril 2009

Date de réception de la déclaration : 24 février 2010

Lieu de l'opération : Euronext Paris

Prix unitaire : 44,05 euros

Montant de l'opération : 1 242,74 euros

Décision et information n° 210D0762

Date de publication : 26 février 2010

Déclarant : Laurent GALZY, Directeur général adjoint en charge des finances

Instrument financier : actions

Nature de l'opération : acquisition

Date de l'opération : 30 avril 2009

Date de réception de la déclaration : 24 février 2010

Lieu de l'opération : Euronext Paris
Prix unitaire : 44,05 euros
Montant de l'opération : 2 149,17 euros

Décision et information n° 210D1623
Date de publication : 1^{er} avril 2010
Déclarant : Bernard CATHELAIN, Directeur général adjoint en charge de l'aménagement et du développement
Instrument financier : actions
Nature de l'opération : cession
Date de l'opération : 30 mars 2010
Date de réception de la déclaration : 30 mars 2010
Lieu de l'opération : Euronext Paris
Prix unitaire : 59,43 euros
Montant de l'opération : 30 784,74 euros

Décision et information n° 210D1624
Date de publication : 1^{er} avril 2010
Déclarant : Bernard CATHELAIN, Directeur général adjoint en charge de l'aménagement et du développement
Instrument financier : actions
Nature de l'opération : cession
Date de l'opération : 30 mars 2010
Date de réception de la déclaration : 30 mars 2010
Lieu de l'opération : Euronext Paris
Prix unitaire : 60,62 euros
Montant de l'opération : 9 093,00 euros

Décision et information n° 210D2104
Date de publication : 4 mai 2010
Déclarant : Jean-Paul JOUVENT, membre du conseil d'administration
Instrument financier : FCPE Aéroports
Nature de l'opération : acquisition
Date de l'opération : 28 avril 2010
Date de réception de la déclaration : 30 avril 2010
Lieu de l'opération : Euronext Paris
Prix unitaire : 60,60 euros
Montant de l'opération : 2 852,35 euros

Décision et information n° 210D2105
Date de publication : 4 mai 2010
Déclarant : personne physique liée à Jean-Paul JOUVENT, membre du conseil d'administration
Instrument financier : FCPE Aéroports
Nature de l'opération : acquisition
Date de l'opération : 28 avril 2010
Date de réception de la déclaration : 30 avril 2010
Lieu de l'opération : Euronext Paris
Prix unitaire : 60,60 euros
Montant de l'opération : 2 852,35 euros

Décision et information n° 210D2264
Date de publication : 17 mai 2010
Déclarant : personne physique liée à Jean-Paul JOUVENT, membre du conseil d'administration

Instrument financier : FCPE Aéroports
Nature de l'opération : acquisition
Date de l'opération : 10 mai 2010
Date de réception de la déclaration : 11 mai 2010
Lieu de l'opération : Euronext Paris
Prix unitaire : 56,84 euros
Montant de l'opération : 1 399,01 euros

Décision et information n° 210D2265
Date de publication : 17 mai 2010
Déclarant : Jean-Paul JOUVENT, membre du conseil d'administration
Instrument financier : FCPE Aéroports
Nature de l'opération : acquisition
Date de l'opération : 10 mai 2010
Date de réception de la déclaration : 11 mai 2010
Lieu de l'opération : Euronext Paris
Prix unitaire : 56,84 euros
Montant de l'opération : 1 399,01 euros

Décision et information n° 210D5621
Date de publication : 1^{er} décembre 2010
Déclarant : Pascal BOURGUE, directeur Marketing, Commerces et Communication
Instrument financier : actions
Nature de l'opération : acquisition
Date de l'opération : 31 mai 2010
Date de réception de la déclaration : 30 novembre 2010
Lieu de l'opération : Euronext Paris
Prix unitaire : 56,92 euros
Montant de l'opération : 3 005,36 euros

Décision et information n° 210D5622
Date de publication : 1^{er} décembre 2010
Déclarant : Pascal BOURGUE, directeur Marketing, Commerces et Communication
Instrument financier : actions
Nature de l'opération : acquisition
Date de l'opération : 30 avril 2010
Date de réception de la déclaration : 30 novembre 2010
Lieu de l'opération : Euronext Paris
Prix unitaire : 63,87 euros
Montant de l'opération : 3 806,21 euros

Capital et actionnariat

Structure du capital de la société

A la date du présent document, le capital social d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions d'une valeur nominale de 3 euros chacune, entièrement libérées, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2010.

Autorisations d'opérer sur le capital

Délégations, en vigueur au 31 décembre 2010, accordées au conseil d'administration par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 27 mai 2010 pour augmenter ou réduire le capital de la Société.

Objet	Durée/Échéance	Plafond global ou montant nominal maximal de l'autorisation (en millions d'euros ou en pourcentage)
1. Émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS) (résolution n° 8)	26 mois/ juillet 2012	Augmentation de capital : 150 ⁽¹⁾ Émission de titres de créance : 500 ⁽²⁾
2. Émissions avec suppression du DPS par offre au public (résolution n° 9)	26 mois/ juillet 2012	Augmentation de capital : 60 ⁽¹⁾ Émission de titres de créance : 500 ⁽²⁾
3. Émissions avec suppression du DPS par une offre par placement privé (résolution n° 10)	26 mois/ juillet 2012	Augmentation de capital : 60 ⁽¹⁾⁽³⁾ Émission de titres de créance : 500 ⁽²⁾
4. Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans maintien du DPS (résolution n° 11)	26 mois/ juillet 2012	Augmentation de capital : 15 % de l'émission initiale ⁽¹⁾⁽⁴⁾
5. Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres (résolution n° 12)	26 mois/ juillet 2012	Augmentation de capital : 150
6. Émissions réservées aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise (résolution n° 13)	26 mois/ juillet 2012	Augmentation de capital : 5,2 ⁽¹⁾
7. Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société (résolution n° 14)	26 mois/ juillet 2012	Augmentation de capital : 150 ⁽¹⁾ Émission de titres de créance : 500 ⁽²⁾
8. Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature (résolution n° 15)	26 mois/ juillet 2012	Augmentation de capital : 10 % du capital social ⁽¹⁾
9. Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues (résolution n° 16)	26 mois/ juillet 2012	10 % du capital social par périodes de 24 mois

(1) Avec imputation sur le plafond global d'augmentation de capital de 150 millions d'euros de nominal.

(2) Avec imputation sur le plafond global d'émission de titres de créance de 500 millions d'euros de nominal.

(3) Avec imputation sur le plafond d'augmentation de capital avec suppression de DPS de 60 millions d'euros de nominal visé au point 2.

(4) Avec, pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond d'augmentation de capital de 60 millions d'euros de nominal visé au point 2.

Au 31 décembre 2010, aucune de ces délégations n'a été utilisée.

Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris

Pour ce qui concerne 2010, le conseil d'administration de la Société a mis en œuvre les programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale mixte du 28 mai 2009 (entre le 1^{er} janvier et le 27 mai 2010) et celle du 27 mai 2010 (entre le 28 mai et le 31 décembre 2010), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 10 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité. Le prix d'achat maximal par action du programme de rachat d'action en cours au 31 décembre 2010 est égal à 110 euros, hors frais d'acquisition, et le montant maximal que la Société peut y affecter ne peut être supérieur à 400 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010, Aéroports de Paris ne détenait aucune action propre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 8 081 558,00 euros, l'enveloppe de 10 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade. A cette même date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente, dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2010 :

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en €)	Valorisation (en €)
Nombre d'actions au 31 décembre 2009	75 000	-	4 218 000
Achats	503 957	58,2	-
Ventes	578 957	58,4	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2010	0	-	0

Aucune opération n'a été effectuée, dans le cadre du programme de rachats d'actions, par l'utilisation de produit dérivé. La commission fixe versée par la Société à Rothschild & Cie Banque au titre du contrat de liquidité a été de 40 000 euros pour l'exercice 2010.

Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions

Aux termes de l'article 9 des statuts d'Aéroports de Paris, il est prévu que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui viendrait à détenir, au sens de l'article L. 233-9 du code de commerce, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à 1 % du capital ou des droits de vote de la Société est tenue, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le franchissement de seuil à compter de l'inscription des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à Aéroports de Paris le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède.

Par ailleurs, cette personne devra également informer Aéroports de Paris, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuils, des précisions auxquelles il est fait référence au 3^{ème} alinéa du I de l'article L. 233-7 du code de commerce.

Cette déclaration doit être renouvelée dans les conditions décrites ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse, quelle qu'en soit la raison, jusqu'au seuil de 5 % prévu à l'article L. 233-7 du code de commerce. A compter du franchissement du seuil de 5 % précité, une déclaration doit être effectuée dans les conditions identiques à celles mentionnées ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse quelle qu'en soit la raison.

Un modèle de formulaire de déclaration de franchissement de seuils statutaires, à compléter et à envoyer par lettre recommandée avec accusé de réception, peut être téléchargé sur le site d'Aéroports de Paris (www.aeroportsdeparis.fr).

Les statuts de la Société prévoient que le non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuils peut donner lieu à la privation des droits de vote afférents aux titres dépassant les seuils soumis à déclaration sur demande lors de l'assemblée générale d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote d'Aéroports de Paris.

Droits de contrôle spéciaux

Aucune action de la société ne confère de droits spéciaux à son détenteur.

Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital et des options de souscription ou d'achat d'action

Non applicable.

Actionnariat

En application de l'article L. 251-1 du Code de l'aviation civile, l'État français détient 52,1 % du capital et des droits de vote de la Société et par conséquent le contrôle de la Société et doit demeurer propriétaire de la majorité du capital de la société. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que ce contrôle soit exercé de manière abusive. Il n'existe pas de titre non représentatif du capital.

Aéroports de Paris a procédé à l'identification de ses actionnaires par la réalisation d'un TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2010 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 20 000 actions, actionnaires détenant un minimum de 500 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 95,7 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 252 investisseurs institutionnels.

Répartition du capital en pourcentage du capital et des droits de vote :

Actionnaires	31/12/10	31/12/09
Etat français	52,1 %	52,1 %
Caisse des Dépôts et Consignations	8,7 %	8,6 %
<i>dont Fonds Stratégique d'Investissement</i>	8,0 %	8,0 %
<i>dont CDC Fonds Propres</i>	0,7 %	0,6 %
Schiphol Group	8,0 %	8,0 %
Institutionnels français	11,5 %	11,4 %
Institutionnels non-résidents	9,9 %	9,1 %
Actionnaires individuels français et non identifiés	7,6 %	8,6 %
Salariés ¹	2,2 %	2,1 %
Autodétention ²	0,0 %	0,1 %

Déclarations de franchissement de seuils étant susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les franchissements des seuils légaux dont la Société a été informée depuis son introduction en bourse sont les suivants :

- franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- franchissement à la hausse par Schiphol Group du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de Schiphol Group étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;
- franchissement à la hausse par l'État français et le Fond Stratégique d'Investissement (FSI), agissant de concert, des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,3 % et 50 % du capital et des droits de vote le 25 novembre 2009, la détention de l'État français et du FSI étant de 60,13 % à l'issue de ces franchissements.

Sous réserve de ce qui est précisé dans le présent rapport de gestion, la Société, à la date du présent rapport de gestion, n'a pas connaissance d'une participation directe ou

¹ Comprend les actions détenues par les salariés et anciens salariés d'Aéroports de Paris et de ses filiales au travers du fonds commun de placement en entreprise Aéroports du PEG d'Aéroports de Paris

² Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Ces actions sont privées de droit de vote

indirecte dans son capital qui pourrait, compte tenu de la participation majoritaire de l'Etat français, avoir une incidence en cas d'offre publique ou entraîner un changement de contrôle de la Société.

Accords entre actionnaires étant susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Alliance avec Schiphol Group

Dans le cadre de la mise en place d'un accord de coopération industrielle, conclu le 14 novembre 2008 et d'une durée de 12 ans à compter du 1^{er} décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group, deux accords ont été conclus :

- un pacte d'actionnaires concernant Aéroports de Paris, conclu entre l'Etat français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris,
- un accord de sortie ("Exit agreement") conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group.

Les stipulations de ces accords concernant la cession ou l'acquisition d'actions Aéroports de Paris prévoient les stipulations qui suivent.

Inaliénabilité des actions ("lock up") : Schiphol Group s'est engagée à ne pas transférer la propriété des actions qu'elle détient dans Aéroports de Paris pendant toute la durée de l'accord de coopération sauf dans certains cas limités, la durée de l'inaliénabilité ne pouvant, sauf circonstances exceptionnelles, être inférieure à deux ans.

Droit de première offre d'Aéroports de Paris / droits de préemption de l'Etat et d'Aéroports de Paris : Aéroports de Paris dispose, après résiliation de l'accord de coopération, d'un droit de première offre pendant une période de temps limitée à compter de la résiliation de l'accord de coopération, lui permettant de faire une offre à Schiphol Group sur les titres qu'elle détient dans Aéroports de Paris ou désigner un tiers qui fera une offre sur les titres Aéroports de Paris. En l'absence d'exercice par Aéroports de Paris de son droit de première offre, ou si Schiphol Group n'accepte pas son offre d'acquisition, Schiphol Group aura le droit de céder ses actions Aéroports de Paris soit sur le marché, soit à une ou plusieurs personnes identifiées, étant précisé que l'Etat et Aéroports de Paris auront alors un droit de préemption. Le droit de préemption de l'Etat doit être exercé dans un délai fixé entre les parties et prévaut sur le droit de préemption d'Aéroports de Paris.

Droit de veto de l'Etat et d'Aéroports de Paris : dans le cas d'un projet de cession à personnes identifiées des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, l'Etat et Aéroports de Paris disposent d'un droit de veto pour s'opposer à cette cession, pouvant être exercé une fois par projet de cession et dans un délai convenu entre les parties.

Engagement de maintien du niveau des participations (« standstill ») : sauf pour certains cas visant à permettre que Schiphol Group puisse ne pas être dilué dans le capital d'Aéroports de Paris, Schiphol Group et ses affiliés ne peuvent augmenter leur participation dans Aéroports de Paris sans l'accord préalable de l'Etat et ne peuvent agir de concert avec des tiers.

Droit de cession forcée de l'Etat : l'Etat dispose d'un droit de cession forcée des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, exerçable, dans un délai convenu entre les parties, en cas de cession par l'Etat d'actions ADP conduisant le tiers acquéreur à devoir lancer une offre publique ou une garantie de cours sur toutes les actions Aéroports de Paris. Le prix d'acquisition des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group sera le prix par action payé par le tiers acquéreur à l'Etat ou le prix de l'offre publique ou de la garantie de cours, si celui-ci est plus élevé. Si tout ou partie de la contrepartie payée par le tiers acquéreur n'est pas en numéraire, cette contrepartie sera évaluée à sa valeur

de marché et, en cas de désaccord entre Schiphol Group et l'Etat, une procédure d'expertise sera mise en œuvre pour déterminer cette valeur de marché selon le mécanisme prévu dans le pacte d'actionnaires.

Terme et causes de résiliation des accords : le pacte d'actionnaires est conclu dans le cadre et pour la durée de l'Accord de coopération, soit une durée de 12 ans, éventuellement prorogeable. Il prendra fin en cas de résiliation de l'Accord de coopération en cas de survenance d'une des "causes de résiliation" listées ci-après après avoir donné effet aux stipulations régissant la cession de la participation de Schiphol Group dans Aéroports de Paris. Ainsi, en cas de survenance d'une des "causes de résiliation" suivantes, Aéroports de Paris et/ou Schiphol Group mettront en œuvre les stipulations de l'Exit agreement :

- le changement de contrôle soit de Schiphol Group soit d'Aéroports de Paris,
- l'admission aux négociations sur un marché réglementé de Schiphol Group,
- la perte par Aéroports de Paris ou par Schiphol Group de leur droit d'exploiter certains aéroports,
- un manquement important soit par Schiphol Group soit par Aéroports de Paris à leurs obligations au titre des pactes d'actionnaires,
- liquidation, faillite, redressement judiciaire (ou procédure analogue) d'Aéroports de Paris ou de Schiphol Group,
- une violation significative de l'Accord de coopération soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group,
- un différend permanent et/ou une situation de blocage permanente entre Aéroports de Paris et Schiphol Group,
- l'exercice par l'Etat de son droit de sortie forcée tel que prévu dans le pacte d'actionnaires,
- la sortie conjointe ou la sortie forcée d'Aéroports de Paris du capital de Schiphol Group tel que prévu dans le pacte d'actionnaires Schiphol Group,
- la dilution excessive de Schiphol Group, ou
- la conclusion soit par Aéroports de Paris soit par Schiphol Group d'une coopération industrielle avec une société aéroportuaire européenne ayant substantiellement les mêmes objectifs que ceux décrits dans l'Accord de coopération et qui met significativement en cause l'atteinte des objectifs prévus par cet Accord de coopération.

Principes généraux de la sortie : les sorties mutuelles du capital d'Aéroports de Paris et Schiphol Group seront réalisées de manière conjointe dans une durée maximale de 18 mois après la survenance d'une des causes de sortie décrites ci-avant. Schiphol Group procédera en premier à la cession de la participation des actions ADP qu'elle détient, et conservera, si Aéroports de Paris et Schiphol Group le jugent utile, le produit de cession dans un compte de séquestre, garantissant le paiement du prix de cession des actions Schiphol Group détenues par Aéroports de Paris. Enfin, en cas de non-cession des titres Aéroports de Paris détenus par Schiphol Group au terme de la période de 18 mois (pouvant dans certains cas être portée à 24 mois), Aéroports de Paris pourra exercer, avec faculté de substitution, une option d'achat sur ses propres titres détenus par Schiphol Group dans des conditions contractuelles convenues entre les parties (formule de calcul de prix à partir d'une moyenne de cours de bourse).

Absence d'action de concert entre l'Etat et Schiphol Group : L'Etat et Schiphol Group ont indiqué qu'ils n'agissent pas et qu'ils n'entendent pas agir de concert vis-à-vis d'Aéroports de Paris.

Pacte d'actionnaires entre l'Etat français et le FSI

Le 25 novembre 2009, le FSI et l'Etat français ont conclu un pacte d'actionnaires, constitutif d'une action de concert, conclu pour une durée de deux ans.

Ce pacte prévoit deux cas de concertation :

- sur le vote des résolutions en assemblée générale des actionnaires de la Société : les parties s'engagent à échanger les points de vue respectifs et rechercher si possible une position commune sur les résolutions, sans toutefois que les parties ne soient tenues d'y parvenir,
- en cas de projets d'opérations sur titres, le dispositif comprend (i) une obligation générale d'information préalable entre les parties au pacte pour toute opération portant sur les actions ou droits de vote de la société et (ii) une obligation de concertation préalable en cas de projet de cession par les parties susceptibles d'intervenir à des échéances rapprochées.

Actionnariat du personnel

Un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE Aéroports, a été créé pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les ayants droits relevant des sociétés adhérentes du plan d'épargne groupe (PEG). Le conseil de surveillance de ce FCPE Aéroports est composé de 6 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 6 représentants d'Aéroports de Paris et des sociétés ayant adhéré au PEG. Les représentants des salariés porteurs de parts sont élus par les porteurs de parts, le conseil de surveillance comportant au moins un porteur de parts de chaque compartiment. Le conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et à cet égard désigne un ou plusieurs mandataires pour représenter le fonds aux assemblées générales de la société.

Règles applicables à la modification des statuts de la société

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs stipulations. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées. Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux-tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

Montant des dividendes versés au cours des 3 derniers exercices

Dividende versé :

- au titre de l'exercice 2009 : 135,6 millions d'euros soit 1,37 euro par action
- au titre de l'exercice 2008 : 136,5 millions d'euros soit 1,38 euro par action
- au titre de l'exercice 2007 : 161,3 millions d'euros soit 1,63 euros par action

Ces dividendes sont éligibles à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158.3.2° du code général des impôts.

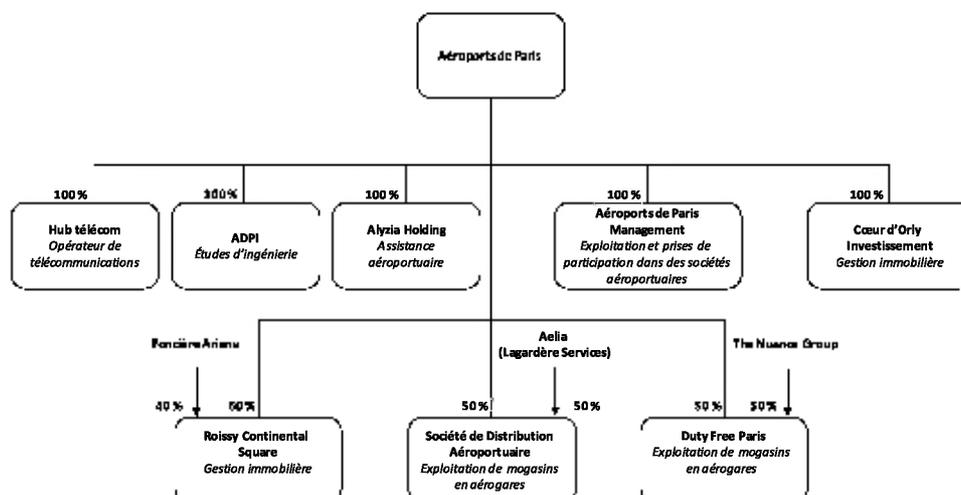
7. Autres informations

Résultats sociaux des 5 derniers exercices

	2006	2007	2008	2009	2010
Capital en fin d'exercice (en k€)					
Capital social	296 882	296 882	296 882	296 882	296 882
Nombre d'actions à la clôture (en milliers)	98 961	98 961	98 961	98 961	98 961
Nombre d'actions moyen pondéré (en milliers)	92 739	98 938	98 897	98 888	98 954
Opérations et résultats de l'exercice (en k€)					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 947 257	2 082 346	2 251 987	2 322 673	2 385 118
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	575 896	639 401	708 532	752 115	797 859
Impôt sur les bénéfices	78 390	90 438	96 098	106 483	116 471
Participation des salariés	4 977	6 907	7 746	8 991	10 588
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	151 491	164 384	216 717	244 119	237 882
Résultat distribué au cours de l'exercice	63 168	93 007	161 224	136 489	135 575
Résultats par action (en euros)					
Résultat par action après impôts et participation mais avant dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	5,31	5,48	6,10	6,44	6,78
Résultat net par action	1,63	1,66	2,19	2,47	2,40
Dividende par action versé au cours de l'exercice	0,74	0,94	1,63	1,38	1,37
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	7 573	7 451	7 245	7 063	6 958
Montant de la masse salariale de l'exercice (en k€)	353 717	354 661	364 951	352 401	355 234
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en k€)	149 335	145 067	155 324	166 285	166 757

Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2010

Seules sont présentées dans l'organigramme ci-après, les participations dans les sociétés par actions détenues directement à 50 % et plus par Aéroports de Paris. L'intégralité des sociétés faisant partie du périmètre de consolidation du Groupe est mentionnée à la note 41 de l'annexe aux comptes consolidés.



Pour les filiales consolidées sociétés anonymes (Hub télécom, ADPI, Alyzia Holding, Aéroports de Paris Management), la direction générale est assurée par un Président-directeur général.

Aliénation d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées

Néant.

Dispositions de l'article 223 quater du code général des impôts

En application des dispositions de l'article 223 quater du code général des impôts, l'assemblée générale ordinaire approuve également le montant global des dépenses et charges non déductibles de l'impôt sur les sociétés visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts qui s'élève à 113 073,82 euros et pour lequel a été supporté un impôt d'un montant de 38 931,32 euros.

Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par le Conseil de la concurrence

Néant.

Activités en matière de recherche et développement

Non significatif.

Observations de l'Autorité des Marchés Financiers sur la proposition de renouvellement des Commissaires aux comptes

Non applicable.

Echéancier des paiements fournisseurs sur les dettes existantes à la clôture des comptes

Dans le cadre de la loi de modernisation économique dite loi LME, l'échéancier des paiements fournisseurs sur les dettes existantes à la clôture des comptes (factures reçues) de la société Aéroports de Paris, s'établit comme suit :

En millions d'euros	Total	Echu	1 à 20 jours	21 à 40 jours	41 à 60 jours
Dettes fournisseurs inscrites 2010	108,7	29,1	17,3	48,5	13,7
dont facture groupe	4,1	0,1	3,1	0,9	0,0
dont factures en litige	47,5	28,2	0,2	0,4	0,1
Dettes fournisseurs inscrites 2009	133,4	44,1	39,7	40,1	9,6
dont facture groupe	16,4	0,4	15,6	0,5	0,0
dont factures en litige	46,8	44,9	1,7	0,2	0,0

En 2010, ce montant ne tient pas compte des factures non parvenues à la date d'établissement des comptes annuels s'élevant à 300,4 millions d'euros contre 283,0 millions d'euros en 2009.

8. Annexe

Rapport du Président du Conseil d'administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Aéroports de Paris au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Annexé au rapport de gestion prévu au code de commerce

Rapport du Président du conseil d'administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Aéroports de Paris au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 (Article L.225-37 du code de commerce)

Introduction

En application de l'article L.225-37 du code de commerce, il appartient au président du conseil d'administration, dans les sociétés dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé, de rendre compte, dans un rapport joint au rapport mentionné à l'article L.225-100 du code de commerce, de la composition du conseil d'administration, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport précise quelles dispositions ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Le rapport précise également les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale ainsi que les principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux. Le rapport doit indiquer les éventuelles limitations que le conseil d'administration a apportées aux pouvoirs du Président Directeur Général et du Directeur Général Délégué. Enfin, il mentionne la publication dans le rapport de gestion des informations concernant la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

C'est l'objet du présent rapport, Aéroports de Paris entrant dans le champ d'application de l'article L.225-37 du fait de la cotation de ses actions sur Euronext Paris - compartiment A.

Ce rapport a été établi par le Président Directeur Général d'Aéroports de Paris grâce à de nombreux échanges et réunions avec les directeurs et les directions de l'entreprise portant sur la gouvernance, le contrôle interne et la gestion des risques. Il a été examiné par le comité d'audit du 15 février 2011 puis présenté par le Président Directeur Général au conseil d'administration du 24 février 2011, qui l'a approuvé lors de cette séance.

Les commissaires aux comptes ont été sollicités pour présenter leurs observations sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et pour attester de l'établissement des autres informations requises à l'article L.225-37 (conformément aux dispositions de l'article L.225-235 du code de commerce).

Le présent rapport est établi pour l'ensemble du Groupe Aéroports de Paris ; son élaboration prend donc en considération les filiales et participations entrant dans le périmètre consolidé, en particulier pour l'exposé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Dans ce cadre, ont ainsi été prises en compte pour l'exercice 2010 les six filiales de premier rang dont Aéroports de Paris détient au moins 50 % du capital social (Aéroports de Paris Management, Alyzia Holding, Hub télécom, ADP Ingénierie, Roissy Continental Square, Cœur d'Orly Investissement) ainsi que, d'une part, la Société de Distribution Aéroportuaire co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et Aelia (filiale de Lagardère Services) et, d'autre part, la société Duty Free Paris co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et The Nuance Group AG.

Le présent rapport se structure en deux parties présentant :

- le gouvernement de l'entreprise et du Groupe,
- les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

SOMMAIRE

Introduction	3
1. Le gouvernement de l'entreprise et du Groupe	7
1.1. Le code de gouvernement d'entreprise	7
1.2. Les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale	10
1.3. Le conseil d'administration	10
1.3.1. Le fonctionnement du conseil d'administration	10
1.3.2. La composition du conseil d'administration	11
1.3.3. Les attributions du conseil d'administration	12
1.3.4. L'information des administrateurs du conseil d'administration	13
1.3.5. Les missions et le fonctionnement des comités spécialisés	14
Le comité d'audit	14
Le comité de la stratégie et des investissements	17
Le comité des rémunérations	17
1.4. Les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Président Directeur Général et du Directeur Général Délégué	18
1.5. Les principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	20
1.5.1. Les modalités de calcul des rémunérations devant être versées au Président Directeur Général et au Directeur Général Délégué	20
1.5.2. Les modalités de répartition des jetons de présence	21
1.6. La publication des informations concernant la structure du capital de la société et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	22
2. Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	23
2.1. Le dispositif de contrôle interne chez Aéroports de Paris	23
2.1.1. Le référentiel de contrôle interne retenu	23
2.1.2. La démarche de contrôle interne poursuivie en 2010	24
2.1.3. L'articulation entre le contrôle interne et la gestion des risques	25
2.2. Les préalables aux composantes	26
2.2.1. Le cadre juridique, les missions et les objectifs	26
2.2.2. Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne	27
2.3. Une organisation appropriée	27
2.3.1. Les principes d'organisation et la définition des rôles et responsabilités	27
2.3.2. Le système de délégations	28
2.3.3. Le pilotage du Groupe et de la société Aéroports de Paris	28
2.3.4. Les systèmes d'information et leur sécurité	29
2.4. La diffusion de l'information en interne	30
2.5. Le dispositif de gestion des risques	31
2.5.1. La gestion des risques	31
Le cadre organisationnel	31
Le processus de gestion des risques et les travaux y afférents	32
Le pilotage du dispositif	32
2.5.2. La gestion de crise, les retours d'expérience et la continuité d'activité	33
2.5.3. Le dispositif de veille et d'intelligence économique	33

2.6. Les dispositifs et procédures de contrôle permanent.....	33
2.6.1. Les systèmes de management et les certifications.....	34
2.6.2. La qualité et la satisfaction clients	35
2.6.3. Les fonctions supports.....	37
Le domaine des ressources humaines	37
Le domaine juridique.....	39
Le domaine achats.....	40
2.6.4. Les fonctions cœur de métier	41
La sécurité aéroportuaire	42
La sûreté et la protection des installations.....	42
L'environnement et le développement durable	44
Les projets d'aménagement aéroportuaire et immobilier	46
2.6.5. Le dispositif et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	48
Le domaine financier.....	48
Le domaine comptable.....	50
Le contrôle de gestion.....	53
2.7. La surveillance périodique du dispositif	54
2.7.1. La direction de l'audit et du contrôle interne	54
2.7.2. Les structures externes de contrôle.....	55

1. Le gouvernement de l'entreprise et du Groupe

La partie consacrée au gouvernement de l'entreprise et du Groupe couvre les domaines relatifs au code de gouvernement d'entreprise, aux modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale, à la composition et au fonctionnement du conseil d'administration, aux limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Président Directeur Général et du Directeur Général Délégué, et aux règles déterminant les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux. Il fait mention de la publication des informations concernant la structure du capital de la société et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique visés par l'article L. 225-100-3 du code de commerce.

1.1. Le code de gouvernement d'entreprise

En application de l'article L.225-37 du code de commerce, le conseil d'administration, lors de sa séance du 29 avril 2009, a décidé à la majorité de ses membres présents ou représentés de se référer au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association française des entreprises privées et du Mouvement des Entrepreneurs de France (code AFEP-MEDEF) publié en décembre 2008, qui peut être consulté sur le site www.medef.fr.

A la suite de l'examen de la conformité du règlement intérieur du conseil d'administration au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF de décembre 2008, le conseil d'administration a décidé en sa séance du 29 avril 2009 de modifier ou compléter son règlement intérieur pour tenir compte de certaines recommandations de ce code.

Néanmoins, malgré les aménagements apportés à ce règlement, des dérogations aux recommandations du code AFEP-MEDEF subsistent ainsi que son article 1.3 en reconnaît la faculté, principalement en application des dispositions législatives et réglementaires particulières qui régissent les statuts de la société Aéroports de Paris, ou par sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire. Il est rappelé à cet égard qu'Aéroports de Paris est soumis à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

L'AFEP et le MEDEF ont introduit en avril 2010 dans le code de gouvernement d'entreprise une recommandation sur l'équilibre des conseils d'administration "afin d'atteindre puis de maintenir un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % dans un délai de six ans, à compter de la publication de la présente recommandation" ; cette recommandation, qui modifie l'article 6.3 du code, s'appliquera en avril 2013.

Pour Aéroports de Paris, sur les 12 administrateurs concernés à ce jour (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul conformément au code AFEP-MEDEF), deux sont des femmes (soit un taux de 17%).

Les dispositions du code AFEP-MEDEF écartées par Aéroports de Paris, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous :

Le nombre d'administrateurs indépendants (chapitre 8 du code AFEP-MEDEF)

Selon le code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la société devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « *d'indépendants* ». Compte tenu de la composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris telle que fixée par la loi, la société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation. Toutefois, Aéroports de Paris s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le code AFEP-MEDEF en dépit des contraintes législatives et réglementaires.

Ainsi, l'article 2 du règlement intérieur de la société précise que le conseil d'administration examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les six administrateurs représentant l'Etat et les six administrateurs représentant les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification) et confère à certains d'entre eux la qualité d' « administrateur indépendant » au regard des critères posés par le code AFEP-MEDEF de décembre 2008.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 16 décembre 2010, a confirmé et réitéré la délibération du conseil d'administration du 15 juillet 2009 sur la qualification d'administrateurs indépendants, au regard de ces critères et de leur situation personnelle, des administrateurs suivants :

- Mme Françoise Malrieu,
- M. Henri Giscard d'Estaing,
- M. Jacques Gounon.

Les administrateurs indépendants représentent la moitié des administrateurs désignés par l'assemblée générale et moins de 20 % de la totalité des membres.

La composition du comité d'audit (chapitre 14.1 du Code AFEP-MEDEF)

En l'état, la composition du comité d'audit n'est pas en tout point conforme au code AFEP-MEDEF qui recommande que la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit soit au moins de deux tiers. En effet, il comporte deux administrateurs indépendants parmi les quatre membres le constituant.

La dérogation à ces recommandations se justifie par le statut particulier d'Aéroports de Paris et sa composition est proche des recommandations AFEP-MEDEF compte tenu de la volonté d'y faire participer un représentant de l'État et un représentant des salariés, lesquels ne peuvent être qualifiés d'indépendants.

La durée des fonctions des administrateurs (chapitre 12 du code AFEP-MEDEF)

Le mandat des administrateurs d'Aéroports de Paris excède la durée de quatre ans fixée par le code AFEP-MEDEF.

En effet, Aéroports de Paris étant soumis à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, la durée du mandat des membres du conseil d'administration est fixée à cinq ans. Les mandats des administrateurs prennent effet à la date de la première séance du conseil d'administration, mis en place ou renouvelé, et prennent fin le même jour pour tous les membres à l'issue de la période de cinq ans.

Le comité de sélection ou des nominations (chapitre 15 du code AFEP-MEDEF)

Le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF recommande qu'un comité de sélection ou des nominations soit constitué afin de faire des propositions au conseil d'administration sur la sélection des futurs administrateurs ou dirigeants mandataires sociaux. Aéroports de Paris ne possède pas de comité de sélection ou des nominations et le comité des rémunérations n'intègre pas les attributions d'un tel comité.

En effet, s'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs et de la succession des dirigeants mandataires sociaux, il convient de préciser que, conformément à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, les deux-tiers des membres du conseil d'administration sont nommés par décret ou élus par les salariés. Le statut particulier d'Aéroports de Paris justifie ainsi qu'il ne soit pas institué de comité de sélection et des nominations.

La détention d'actions par l'administrateur (chapitre 17 du code AFEP-MEDEF)

La charte de l'administrateur, figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, stipule, conformément au code AFEP-MEDEF, que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires doivent détenir un nombre significatif d'actions de la société.

Cette recommandation ne peut pas s'appliquer au sein de la société pour les administrateurs représentants de l'État et les administrateurs élus par les salariés ; ces administrateurs sont en effet dispensés d'être propriétaires d'actions de la société par les articles 11 et 21 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Enfin et par exception, les deux administrateurs – M. Jos Nijhuis et M. Pieter Verboom - qui ont été désignés dans le cadre du pacte d'actionnaires en date du 1^{er} décembre 2008 relatif à Aéroports de Paris entre N.V. Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et la République Française en présence d'Aéroports de Paris, ne détiennent pas un nombre significatif d'actions de la société dans la mesure où Schiphol Group, dont MM. Nijhuis et Verboom sont dirigeants, détient déjà 8 % du capital social d'Aéroports de Paris au titre de ce pacte d'actionnaires.

Les conditions d'évaluation du conseil d'administration (chapitre 9 du code AFEP-MEDEF)

Le règlement intérieur du conseil d'administration ne prévoit pas, comme le préconise le code AFEP-MEDEF, que les administrateurs extérieurs à l'entreprise (c'est-à-dire qui ne sont ni dirigeants mandataires sociaux, ni salariés) puissent se réunir périodiquement en dehors de la présence des autres administrateurs pour procéder à une évaluation des dirigeants sociaux.

Compte tenu de la composition équilibrée du conseil d'administration comprenant un tiers de représentants des salariés, il n'est pas apparu pertinent d'exclure cette catégorie des réunions entre administrateurs.

Les missions du comité des comptes (chapitre 14.2 du code AFEP-MEDEF)

Le règlement intérieur du conseil d'administration ne précise pas expressément que le comité d'audit doit vérifier que " la mission de commissariat aux comptes est exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal au sein du Groupe ". Toutefois, au regard des recommandations du code AFEP-MEDEF, il examine notamment, et annuellement, les missions accessoires au contrôle des comptes susceptibles d'être confiées aux commissaires aux comptes.

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux – indemnités de départ (chapitre 20.2.4 du code AFEP-MEDEF)

Ce dispositif comporte une particularité par rapport aux recommandations du code AFEP-MEDEF : l'indemnité de départ pouvant être versée au Directeur Général Délégué est prévue en cas de départ contraint – fin du mandat par révocation ou non-reconduction – mais n'est pas limitée au cas de changement de contrôle ou de stratégie. En effet, le changement de contrôle de l'entreprise est rendu impossible par l'article 7 de l'annexe 2 du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005.

Les informations portant sur les règles retenues en complément des dispositions législatives du code de commerce sont présentées aux chapitres suivants du présent rapport :

- 1.3 – Le conseil d'administration
- 1.4 – Les limites apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Président Directeur Général et du Directeur Général Délégué,
- 1.5 – Les principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux.

1.2. Les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale

La description du mode de fonctionnement et des principaux pouvoirs de l'assemblée générale des actionnaires d'Aéroports de Paris, ainsi que des droits des actionnaires et des modalités d'exercice de ces droits, figure aux articles 20 et 21 des statuts de la société.. Ces statuts, modifiés par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010, peuvent être consultés sur le site www.aeroportsdeparis.fr.

1.3. Le conseil d'administration

1.3.1. Le fonctionnement du conseil d'administration

Aéroports de Paris est une société anonyme à conseil d'administration depuis le 22 juillet 2005, date d'entrée en vigueur du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris, pris en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports.

Le conseil d'administration est l'organe collégial de la société qui, sans préjudice de l'article 7 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, comme précisé à l'article 16 des statuts d'Aéroports de Paris. Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et répond de l'exercice de cette mission devant l'assemblée générale des actionnaires.

Le président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. La durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

En tant que président du conseil d'administration, M. Pierre Graff organise et dirige les travaux de ce dernier et représente celui-ci dans ses relations avec les actionnaires et les tiers.

L'article 5 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports et l'article 14 des statuts d'Aéroports de Paris prévoient que la direction générale de la société est assumée par le président du conseil d'administration, qui porte le titre de Président Directeur Général.

Le règlement intérieur du conseil d'administration, tel qu'approuvé lors de sa séance du 27 janvier 2010, prévoit qu'il se réunit au minimum six fois par an sur convocation de son président. La convocation est adressée aux administrateurs au moins cinq jours avant la date de la séance.

En 2010, le conseil d'administration s'est réuni dix fois, avec un taux de présence de ses membres de 78 %.

1.3.2. La composition du conseil d'administration

Depuis le 15 juillet 2009, et en application de l'article 6 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, le conseil d'administration est composé de dix-huit membres dont six administrateurs nommés par les actionnaires réunis en assemblée générale mixte le 28 mai 2009, six administrateurs représentants de l'État nommés par décret du 8 juillet 2009 et du 26 janvier 2010 et six administrateurs élus par les salariés le 26 juin 2009.

Dans le cadre de la coopération industrielle entre NV Luchthaven Schiphol ("Schiphol Group") et Aéroports de Paris, le « Chief Executive Officer », M. Jos Nijhuis et le « Chief Financial Officer », M. Pieter Verboom, de Schiphol Group, ont été désignés par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2009 au conseil d'administration d'Aéroports de Paris avec effet au 15 juillet 2009. M. Jos Nijhuis a été désigné à ce conseil pour devenir membre du comité de la stratégie et des investissements.¹

Assistent également avec voix consultative au conseil d'administration, trois censeurs nommés par l'assemblée générale mixte du 28 mai 2009 sur proposition du conseil d'administration, le Commissaire du gouvernement (Directeur Général de l'Aviation Civile) et le Commissaire du gouvernement adjoint (Directeur du Transport Aérien de la direction générale de l'aviation civile), le Contrôleur général et le Secrétaire du comité d'entreprise.

Le mandat des administrateurs et des censeurs est de cinq ans à compter du 15 juillet 2009.

La composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2010, la nationalité et la description des autres mandats exercés par les administrateurs sont exposées dans le rapport de gestion 2010 – chapitre 6 – Gouvernement d'entreprise. L'exercice des mandats mentionnés s'inscrit dans le respect des dispositions législatives et réglementaires et de la recommandation du code AFEP-MEDEF en matière de cumul des mandats sociaux.

¹ Réciproquement, le Président Directeur Général d'Aéroports de Paris, M. Pierre Graff, a été nommé le 15 juillet 2009 au conseil de surveillance de Schiphol Group et membre de son comité d'audit.

Cet accord de coopération industrielle s'appuie notamment sur un Comité de Coopération Industrielle qui supervise la coopération.

Il est composé de quatre représentants de chaque société et présidé à tour de rôle par M. Pierre Graff et M. Jos Nijhuis.

1.3.3. Les attributions du conseil d'administration

Les sujets débattus ainsi que les décisions prises par le conseil d'administration au cours de l'année 2010 ont porté notamment sur :

- **la stratégie et les investissements :**
 - point d'étape du plan stratégique 2006-2010 du Groupe Aéroports de Paris incluant la stratégie à l'international des filiales ; adoption du programme d'investissement et de financement 2011-2015 du Groupe Aéroports de Paris ; revue des principaux projets d'investissement (coûts, délais, rentabilité, risques) ; autorisation préalable de signature du Contrat de Régulation Economique 2011-2015 (convention réglementée) ; satisfaction clients : présentation du plan d'actions et point d'étape sur l'amélioration de l'expérience du passager au niveau des espaces transfrontières ; contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires ;

- **la gestion des risques et le contrôle interne :**
 - déploiement du dispositif de contrôle interne en 2010, perspectives 2011 et dispositif de management des risques ;

- **la gestion :**
 - Finances :
 - arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2009 ; adoption du rapport de gestion 2009 ; approbation du rapport du Président du conseil d'administration – exercice 2009 annexé au rapport de gestion prévu au code de commerce ; arrêté des comptes consolidés semestriels 2010 et adoption du rapport financier établi au 30 juin 2010 du Groupe Aéroports de Paris ; re-prévision budgétaire consolidée 2010 et établissement du budget 2011 du Groupe Aéroports de Paris ; documents de gestion prévisionnelle 2010 ; fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2010 ; autorisation annuelle des cautions, avals et garanties ; autorisation annuelle de souscription des emprunts ; autorisation de souscription mise en œuvre, dans le cadre de la poursuite du contrat de liquidité, du programme de rachat d'actions ;
 - Convocation de l'assemblée générale mixte des actionnaires ;
 - Autorisation préalable de signature de diverses conventions réglementées ;
 - Modifications du statut du personnel liées à la mise en œuvre du projet cadres et à la mise en conformité avec les évolutions légales et réglementaires ;

- **la rémunération des mandataires sociaux**, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF :
 - rémunération des mandataires sociaux (Président Directeur Général, Directeur Général Délégué) : part variable – résultat 2009 ;
 - rémunération 2010 (part fixe et fixation des objectifs de la part variable) ;

- **le fonctionnement des organes sociaux :**

- tenue d'un séminaire stratégique du conseil d'administration le 29 septembre 2010 ;
- mise à jour du règlement intérieur du conseil d'administration :

Le règlement intérieur précise les modalités pratiques du fonctionnement du conseil d'administration en complément des dispositions prévues par le code de commerce et les statuts de la société Aéroports de Paris. Les adaptations adoptées par le conseil d'administration du 27 janvier 2010 portaient notamment sur les règles de confidentialité, les modalités de participation des censeurs et la modification des périodes d'abstention pour intervenir sur les actions d'Aéroports de Paris ;

- résultat de l'évaluation interne annuelle du fonctionnement du conseil d'administration :

En application de son règlement intérieur, le conseil d'administration débat une fois par an de son fonctionnement ; à cet effet, par décision du conseil d'administration du 27 janvier 2010, une évaluation du fonctionnement du conseil d'administration au cours de l'exercice 2009 a été confiée à un administrateur indépendant et présentée au conseil d'administration lors de sa séance du 30 août 2010.

La comparaison avec les évaluations précédentes, tant interne qu'externe, témoigne d'une satisfaction croissante et de haut niveau du conseil quant aux conditions dans lesquelles il exerce sa mission.

Les axes d'amélioration identifiés portent sur la stratégie, la place d'Aéroports de Paris par rapport à ses concurrents et l'information en matière de gestion des risques et de contrôle interne, ce dernier thème ayant néanmoins connu une progression notable.

- revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs et appréciation des compétences particulières en matière financière ou comptable des membres du comité d'audit.

1.3.4. L'information des administrateurs du conseil d'administration

Le président communique aux administrateurs et aux membres avec voix consultative, afin qu'ils exercent pleinement leur mission, les dossiers dans un délai d'au moins cinq jours avant la tenue des réunions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle.

Lors de chaque séance du conseil d'administration, le Président Directeur Général porte à la connaissance de ses membres les principaux faits et événements significatifs concernant la vie de la société et intervenus depuis la précédente réunion. Les administrateurs et les membres avec voix consultative reçoivent de manière régulière toutes informations pertinentes concernant la société, y compris les communiqués et articles de presse et les rapports d'analyse financière.

Le Président Directeur Général adresse tous les trois mois aux administrateurs et aux membres avec voix consultative un tableau de bord de la société comportant tous les éléments significatifs, notamment sur son activité et ses résultats, ainsi qu'un état récapitulatif des marchés d'un montant supérieur à 15 millions d'euros passés par la société.

Chaque administrateur et chaque membre avec voix consultative peut bénéficier, à sa nomination ou tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la société, ses filiales, ses métiers et son secteur d'activité. Aéroports de Paris propose notamment à tous les administrateurs de les inscrire à l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

1.3.5. Les missions et le fonctionnement des comités spécialisés

Conformément aux dispositions de l'article R.225-29 du code de commerce, le conseil d'administration s'est doté de trois comités qui concourent à la préparation de ses décisions : le comité d'audit, le comité de la stratégie et des investissements et le comité des rémunérations.

Ils se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle, dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions. Ces comités émettent des avis qui sont exposés au conseil d'administration et qui ont pour but, en améliorant la qualité de l'information mise à la disposition du conseil, de favoriser la qualité des débats qui s'y tiennent.

Les membres de chaque comité sont désignés, sur proposition du Président Directeur Général, par le conseil d'administration parmi ses administrateurs, en fonction de leurs compétences au regard des missions de celui-ci, de leur expérience, et de l'intérêt qu'ils portent aux sujets qui y sont traités, enfin de leur disponibilité. La durée de leur mission est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

Chaque comité désigne son président parmi ses membres à la majorité des voix exprimées. Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Un censeur désigné par le conseil d'administration peut également participer aux séances d'un comité.

Le comité d'audit

Un groupe de travail constitué par l'Autorité des marchés financiers (AMF) a publié le 22 juillet 2010 un "rapport final sur le comité d'audit" dont l'objet est de souligner les points saillants des missions confiées au comité d'audit, d'apporter un éclairage sur son périmètre d'intervention et de proposer une démarche concrète de mise en œuvre. L'AMF recommande aux sociétés dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé de se référer au rapport de ce groupe de travail et de préciser si elles se sont appuyées sur ledit rapport.

Le comité d'audit, en date du 10 décembre 2010, a examiné les règles et les pratiques en vigueur qui portent sur les thèmes suivants :

- le rôle du comité et la notion du suivi des informations financières et risques,
- la définition et le périmètre des informations comptables et financières à examiner,
- la définition des risques à suivre et à surveiller,
- la vérification de l'indépendance des commissaires aux comptes,
- la composition et le fonctionnement du comité d'audit,
- la vérification de l'existence du processus de préparation de l'information financière.

Le comité d'audit a conclu que son règlement intérieur s'appuie sur les recommandations de l'AMF. Deux améliorations seront apportées pour indiquer que le comité veille à l'existence de processus de préparation et de validation de la communication financière et préciser qu'il

peut entendre les cadres dirigeants, autres que les mandataires sociaux, dans les conditions qu'il détermine.

Le comité d'audit est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un administrateur représentant de l'État, un administrateur représentant des salariés et des administrateurs de préférence indépendants, au regard des critères posés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF d'avril 2010, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires. Le conseil d'administration du 16 décembre 2010 a constaté que les membres du comité d'audit satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur et acquises par une formation académique sanctionnée par un diplôme de haut niveau ou par l'expérience professionnelle dans des fonctions de direction générale ou par la connaissance particulière de l'activité aéroportuaire acquise dans la société Aéroports de Paris.

L'exposé, au chapitre 14 du document de référence 2010, des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

Le comité d'audit est présidé par M. Jacques Gounon.

Le comité est notamment chargé :

• concernant les comptes :

- d'examiner la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour leur établissement ; à cet effet, il prête une attention particulière au périmètre et aux méthodes de consolidation ;
- de s'assurer de la bonne transcription comptable d'opérations ou d'événements exceptionnels ayant un impact significatif au niveau du Groupe Aéroports de Paris ;
- d'examiner, au moment de l'arrêté des comptes annuels et semestriels, les comptes sociaux et consolidés, et leurs annexes ainsi que les rapports de gestion avant leur présentation au conseil d'administration ;
- de procéder, une fois par an, à l'examen de la situation financière des principales filiales et participations du Groupe Aéroports de Paris ;

• concernant les risques :

- de procéder à un examen régulier, avec la direction générale, des principaux risques encourus par le Groupe Aéroports de Paris, notamment au moyen d'une cartographie des risques ;
- d'examiner les engagements hors bilan significatifs ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques ;

• concernant le contrôle, l'audit interne et les commissaires aux comptes :

- de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations ont été mises en place afin d'assurer la fiabilité de celles-ci ;
- d'examiner le programme et les résultats des travaux de la direction de l'audit et du contrôle interne et les recommandations et suites qui leur sont données ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne ;
- d'émettre une recommandation au conseil d'administration sur le choix des commissaires aux comptes qui sont systématiquement mis en concurrence et de se prononcer sur leur rémunération ; à cette occasion il supervise l'appel d'offres et veille à la sélection des commissaires aux comptes les "mieux disants" ;
- de se faire communiquer le détail des honoraires versés par la société et le Groupe Aéroports de Paris au cabinet et au réseau des commissaires aux comptes et de s'assurer que le montant ou la part que représentent ces honoraires dans le chiffre

d'affaires du cabinet et du réseau des commissaires aux comptes ne sont pas de nature à porter atteinte à leur indépendance ;

- de contrôler l'indépendance et la qualité des travaux des commissaires aux comptes et notamment d'examiner annuellement les missions accessoires au contrôle des comptes confiées aux commissaires aux comptes ;
- d'examiner le programme des travaux des commissaires aux comptes, leurs conclusions et leurs recommandations ;
- concernant la politique financière :
 - d'examiner le budget de la société et du Groupe ;
 - d'examiner la politique financière, comptable et fiscale générale de la société et du Groupe ainsi que sa mise en œuvre ; notamment, le comité examine la politique de la société et du Groupe relative à la gestion de sa dette (objectifs, couverture des risques, instruments financiers utilisés,...) ;
 - d'examiner les informations, y compris prévisionnelles, qui seront fournies dans le cadre de la communication financière de la société et du Groupe.

Dans le cadre de l'examen des comptes sociaux et des comptes consolidés, des rapports de gestion, du présent rapport ainsi que des rapports des commissaires aux comptes sur le rapport du président au titre de l'article L.225-235 du code de commerce, le comité d'audit entend les commissaires aux comptes et peut leur demander toute précision utile à l'exercice de ses missions ; il peut entendre également le directeur général adjoint finances et administration, le directeur des opérations financières et des participations et le directeur des comptabilités.

Le comité d'audit est également informé du programme de contrôle de l'audit interne. Plus généralement, le comité d'audit doit recevoir les rapports d'audit interne ou une synthèse périodique, et donner son avis sur l'organisation de cette direction.

Avec le comité d'audit, les commissaires aux comptes examinent les risques pesant sur leur indépendance et les mesures prises pour les atténuer.

Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente ; en 2010, il s'est réuni six fois avec un taux de présence de ses membres de 96 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les sujets suivants :

- concernant les comptes : les comptes sociaux et consolidés 2009 et les comptes semestriels 2010 ; les documents de gestion prévisionnelle ; le budget consolidé 2011 ;
- concernant les risques et le contrôle interne : le rapport du président au titre de la loi de sécurité financière – exercice 2009 ; la charte de contrôle interne du Groupe ; le point sur le contrôle interne et la maîtrise des risques (cartographie des risques) ;
- concernant l'audit interne : le suivi des plans d'action des audits / reporting 2009 ; l'examen des conclusions et recommandations de quatre rapports d'audit ; la présentation du programme d'audit 2011 ;
- concernant la politique financière : la gestion de la dette et de la trésorerie ; l'examen des grands projets d'investissement (coût, délais, rentabilité, risques), l'autorisation des cautions, avals et garanties ; l'autorisation d'emprunt 2011 et la stratégie d'endettement ;
- le rapport final de l'AMF sur le comité d'audit du 22 juillet 2010.

Il appartient au président du comité d'audit de désigner le secrétaire dudit comité parmi un des directeurs du pôle finances et administration d'Aéroports de Paris.

Le comité de la stratégie et des investissements

Le comité de la stratégie et des investissements est composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés. Il est présidé par M. Pierre Graff.

Le comité de la stratégie et des investissements a notamment pour mission :

- de formuler au conseil d'administration des avis sur la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe Aéroports de Paris et sur ses orientations en matière d'opérations de diversification, et d'auditer régulièrement les résultats obtenus en la matière ;
- d'étudier et de formuler des avis sur les questions relatives aux opérations relevant des compétences du conseil d'administration en matière d'opérations de croissance interne ou externe, réalisées par la société ou ses filiales, que ce soit en France ou à l'international ; dans ce cadre, le comité émet un avis sur les conditions économiques et financières de ces projets ; il analyse également les risques inhérents aux projets, évalue la façon dont ils sont couverts et propose le cas échéant des mesures permettant de les maîtriser ;
- d'examiner la doctrine économique de l'entreprise.

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an, et autant que nécessaire. En 2010, il s'est réuni deux fois avec un taux de présence de ses membres de 83 %. Il est à noter la tenue d'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration le 29 septembre 2010.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les sujets suivants :

- le point d'étape sur le plan stratégique 2006-2010 du Groupe, incluant la stratégie à l'international des filiales ;
- la comparaison des performances d'Aéroports de Paris avec les groupes aéroportuaires majeurs ;
- la présentation de la stratégie 2011-2015 de l'immobilier et des commerces ;
- le programme d'investissement et son financement sur la période 2011-2015 du Groupe Aéroports de Paris.

Son secrétariat est assuré par le secrétaire du conseil d'administration.

Le comité des rémunérations

Le comité des rémunérations est composé de quatre membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont la moitié est choisie de préférence parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires. Il ne peut comprendre, parmi ses membres, aucun dirigeant mandataire social et est composé de préférence majoritairement d'administrateurs indépendants.

La composition du comité des rémunérations est conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF. En effet, il est composé de deux administrateurs indépendants et d'aucun mandataire social. Il est présidé par Mme Françoise Malrieu.

Le comité des rémunérations a notamment pour mission :

- de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que, le cas échéant, sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF ;
- de donner un avis sur la politique de rémunération des principaux dirigeants de la société et sur le montant global des jetons de présence des administrateurs à soumettre à l'assemblée générale de la société, et leur règle de répartition. Il peut proposer au conseil d'administration de prélever au profit des censeurs une somme maximale globale sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence ainsi que les modalités d'attribution.

Le comité des rémunérations se réunit au moins une fois par an, et autant que nécessaire. En 2010 il s'est réuni deux fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur la rémunération des mandataires sociaux (Président Directeur Général, Directeur Général Délégué) : résultats part variable 2009 et rémunération 2010;

Son secrétariat est assuré par le directeur des ressources humaines d'Aéroports de Paris.

1.4. Les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Président Directeur Général et du Directeur Général Délégué

Le Président Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Lors de la séance du 15 juillet 2009, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé que le Président Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du conseil pour les actes suivants :

- stratégie et grands projets : adoption du plan d'investissement et de financement sur cinq ans du Groupe Aéroports de Paris ; définition des objectifs et de la rentabilité des projets d'investissement directement réalisés par la société Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ; cessions d'actifs ou investissements de développement externe supérieurs à 30 millions d'euros pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France et d'un montant supérieur à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités ; principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ou entre aérogares ; approbation des contrats prévus aux articles 2 et 3 de la loi n°2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports,
- tarification : approbation du contrat pluriannuel de régulation économique ; fixation du taux des redevances visées au 1° de l'article R.224-2 du code de l'aviation civile,
- en matière financière : approbation des transactions d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros ; approbation de toute autre renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros HT. Toutefois, en cas d'urgence dûment motivée, le Président Directeur Général peut approuver les actes mentionnés au sein de ce paragraphe ; il en informe le conseil d'administration au cours de sa plus prochaine séance.

Ces limitations de pouvoir ont été intégrées dans le règlement intérieur du conseil d'administration qui énonce ses attributions en tenant compte des limitations de pouvoir du Président Directeur Général.

Il est rappelé qu'en raison du statut particulier de la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose de pouvoirs propres en vertu de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public et du code de l'aviation civile, notamment :

- il débat régulièrement des grandes orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques de la société et veille à leur mise en œuvre par la direction générale,
- il arrête les statuts du personnel et les échelles de traitement des salaires et indemnités.

Par ailleurs, pour se conformer à certaines recommandations du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration :

- définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris,
- peut saisir pour avis l'assemblée générale des actionnaires si une opération envisagée concerne une part prépondérante des actifs ou activités du Groupe,
- examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires et confère à certains d'entre eux la qualité "d'administrateur indépendant".

Le Président Directeur Général est nommé parmi les membres du conseil d'administration et, sur proposition de celui-ci, par décret en conseil des ministres. M. Pierre Graff a été nommé² Président Directeur Général d'Aéroports de Paris par décret du 24 juillet 2009, après avoir été renouvelé dans sa fonction d'administrateur par l'assemblée générale des actionnaires de la société le 28 mai 2009.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris, sur proposition du Président Directeur Général, a décidé de renouveler dans les fonctions de Directeur Général Délégué M. François Rubichon, par délibération du conseil d'administration du 15 juillet 2009³. Ce renouvellement a pris effet à la date du 24 juillet 2009, pour la durée du mandat du Président Directeur Général, M. Pierre Graff.

Les limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général Délégué sont celles qui sont appliquées aux pouvoirs du Président Directeur Général, complétées par les limitations portant sur les matières suivantes :

- établissement du plan d'organisation des services d'Aéroports de Paris,
- nomination des directeurs et des cadres dirigeants (cadres IV), et des représentants de la société Aéroports de Paris au sein des filiales et participations,
- approbation des projets d'investissement,
- approbation des baux à construction d'une durée supérieure à trente ans,
- approbation des marchés et transactions d'un montant supérieur à 10 millions d'euros,
- cessions d'actifs ou d'investissements de développement externe inférieurs à 30 millions d'euros, pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France,
- cessions d'actifs ou d'investissements de développement externe inférieurs à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités,
- décisions d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre aéroports,

² Avant l'introduction en bourse de la société, M. Pierre Graff avait été nommé Président Directeur Général d'Aéroports de Paris par décret du 28 juillet 2005; Il avait été renouvelé dans ses fonctions de Président Directeur Général par décret du 22 septembre 2006, après avoir été nommé administrateur par l'assemblée générale des actionnaires du 20 septembre 2006.

³ M. François Rubichon avait été nommé aux fonctions de Directeur Général Délégué par le Conseil d'administration en sa séance du 27 octobre 2005, sur proposition du Président Directeur Général. Il avait été renouvelé dans les fonctions de Directeur Général Délégué par délibération du conseil d'administration du 20 septembre 2006.

- définition de la politique et des conditions tarifaires des redevances, des loyers et autres recettes,
- décision d'émettre des emprunts obligataires dans la limite autorisée annuellement par le conseil d'administration.

1.5. Les principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Il est rappelé que le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a adhéré en sa séance du 18 décembre 2008 aux recommandations du rapport de l'AFEP-MEDEF d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Les conditions de rémunération des mandataires sociaux sont conformes aux dispositions du décret n° 2009-348 du 30 mars 2009.

1.5.1. Les modalités de calcul des rémunérations devant être versées au Président Directeur Général et au Directeur Général Délégué

Sur avis du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 18 février 2010 a décidé que le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué percevront une rémunération annuelle brute fixe respectivement de 370 000 euros et 300 000 euros, sans changement depuis 2008.

Ils percevront également une rémunération variable fondée sur des éléments financiers, de qualité de service et de réalisation d'engagements majeurs. Au titre de 2010, la rémunération variable définie par le conseil d'administration du 18 février 2010 est assise sur :

- deux objectifs de performance économiques :
 - le montant de l'EBITDA Groupe, marge brute (pesant pour 40%)
 - le montant de l'EBITDA pour les segments "commerces et services" (pesant pour 10 %)
- deux objectifs de performance portant sur la satisfaction de nos clients :
 - quatre indicateurs de qualité (pesant chacun pour 4%)
 - le taux de satisfaction globale perçue par les passagers (pesant pour 19%)
- trois objectifs spécifiques à l'année 2010 :
 - la poursuite de la progression normale des travaux de gros œuvre du satellite 4 (pesant pour 5%),
 - la réalisation des économies et actions communes dans le cadre du rapprochement avec Schiphol Group (pesant pour 5%)
 - la maîtrise des consommations internes d'énergie (pesant pour 5%), cet objectif entrant dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise).

Le respect de chacun de ces objectifs déclenchera une majoration de 40 % de la rémunération annuelle brute perçue par chacun des deux dirigeants, affectée des taux de pondération décrits ci-dessus. Si ces objectifs sont dépassés, le taux de rémunération

variable peut être augmenté linéairement jusqu'à 70 % de la rémunération annuelle brute perçue.

Il est à noter que le niveau de réalisation requis pour les critères quantitatifs ci-dessus cités a été établi de manière précise et a fait l'objet d'une délibération du conseil d'administration du 18 février 2010 ; pour des raisons de confidentialité, il ne peut être rendu public.

Le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué disposent chacun d'un véhicule de fonction et sont couverts par le contrat de prévoyance, ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Ils n'ont pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficient d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le Président Directeur Général ne bénéficie d'aucun régime spécifique de retraite, ni de prime de départ.

L'assemblée générale ordinaire du 28 mai 2009 a approuvé la signature, après autorisation du conseil d'administration donnée le 11 mars 2009, d'un avenant à la convention du 13 mars 2008 entre Aéroports de Paris et M. François Rubichon. L'indemnité, au cas où il serait mis fin à son mandat social par révocation ou non-reconduction, serait égale à la rémunération perçue au cours des 12 derniers mois entiers, affectée du taux moyen de réalisation des objectifs annuels cibles utilisés pour la détermination de la part variable de rémunération, ce taux étant calculé sur les trois derniers exercices.

Ces dispositions ont été confirmées par le conseil d'administration lors du renouvellement du mandat de M. François Rubichon, le 15 juillet 2009. Elles ont été approuvées par l'assemblée générale du 27 mai 2010.

Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place par la société au profit de ses mandataires sociaux.

1.5.2. Les modalités de répartition des jetons de présence

Les actionnaires réunis en assemblée générale mixte le 28 mai 2008 ont fixé à 140 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au conseil d'administration au titre de l'exercice 2008 et jusqu'à nouvelle délibération. Seuls les membres du conseil d'administration nommés en assemblée générale des actionnaires, y compris le Président Directeur Général, sont autorisés par la loi à recevoir des jetons de présence.

Lors de sa séance du 2 juillet 2008, le conseil d'administration a décidé du mode de répartition des jetons de présence entre les administrateurs, pour l'exercice 2008 et jusqu'à nouvelle délibération. Le montant de la rémunération est attribué aux administrateurs par séance, en fonction de leur présence effective au conseil d'administration et aux comités spécialisés auxquels ils appartiennent le cas échéant, selon un barème qui distingue le président du comité d'audit et le président du comité des rémunérations.

Par ailleurs, le conseil d'administration, en sa séance du 17 décembre 2009, a décidé de prélever une somme sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence alloués aux six administrateurs désignés en assemblée générale afin de verser des honoraires aux censeurs d'un montant égal à 715 euros par présence par séance du conseil d'administration, dans la limite de dix séances par an.

Si, au terme de l'exercice, le montant de l'enveloppe des jetons de présence alloués annuellement par l'assemblée générale devait être dépassé en application du dispositif mis

en place pour rémunérer les administrateurs et les censeurs, le montant des jetons de présence auquel aurait droit chacun des administrateurs et le montant des honoraires des censeurs seraient diminués proportionnellement de sorte que le montant total soit égal au montant de cette enveloppe de jetons de présence.

Au titre de l'exercice 2010, le montant total distribué aux administrateurs concernés et aux censeurs s'est élevé à 117 615 euros.

1.6. La publication des informations concernant la structure du capital de la société et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont mentionnés dans le rapport de gestion 2010 – chapitre 7 – Autres informations.

2. Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Cette partie est consacrée à l'exposé des dispositifs et procédures de contrôle interne et de gestion des risques selon le cadre énoncé par le référentiel retenu par Aéroports de Paris.

2.1. Le dispositif de contrôle interne chez Aéroports de Paris

2.1.1. Le référentiel de contrôle interne retenu

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris, par vote lors de sa séance du 11 mars 2009, a retenu comme référentiel de contrôle interne le "cadre de référence", y compris son guide d'application, établi par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et publié en janvier 2007, et d'en appliquer les dispositions.

L'AMF a publié le 22 juillet 2010 une édition revue et augmentée du cadre de référence intitulé "Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne – Cadre de référence". Cette version tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis 2007 (loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008 et ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 imposant de nouvelles obligations en matière de gestion des risques et établissant les missions du comité d'audit) et des évolutions constatées dans les principaux référentiels internationaux, en particulier COSO II et la norme ISO 31000.

Aéroports de Paris s'est appuyé sur le cadre de référence de juillet 2010, complété du guide d'application, pour la rédaction du présent rapport.

Selon la définition de l'AMF, le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements,
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale,
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- la fiabilité des informations financières.

D'une façon générale, le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources,
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Ainsi, en contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés par la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités de l'entreprise.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les risques auxquels la société est confrontée seront pleinement maîtrisés et que les objectifs de la société seront atteints.

Fondées sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la direction générale et communiquées à l'ensemble de la société, les composantes du dispositif de contrôle interne, telles qu'établies par l'AMF, doivent prévoir :

- **une organisation appropriée**, comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques adaptés ;
- **la diffusion en interne d'informations** pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- **un dispositif de gestion des risques** visant à recenser, analyser et traiter les principaux risques identifiés au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- **des activités de contrôle** proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la société ;
- **une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement** ; cette surveillance, exercée par le management sous le pilotage de la direction générale, prend en compte les incidents constatés, les résultats des contrôles et les travaux effectués par l'audit interne ; elle s'appuie sur les remarques des commissaires aux comptes et peut être complétée par une veille en matière de contrôle interne ; cette surveillance peut conduire à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société.

2.1.2. La démarche de contrôle interne poursuivie en 2010

Pour Aéroports de Paris, le dispositif de contrôle interne vise à assurer la maîtrise des risques tels que décrits au chapitre 4 du document de référence 2010.

Son périmètre est celui de l'ensemble du Groupe, et Aéroports de Paris SA veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales, qui soient adaptés à leurs caractéristiques propres et à leurs relations avec la société mère.

Le département contrôle interne au sein de la direction de l'audit et du contrôle interne a en charge la conception et l'animation du dispositif de contrôle interne ainsi que son déploiement selon une démarche appliquée de manière cohérente et homogène sur l'ensemble du Groupe.

La "charte du contrôle interne du Groupe Aéroports de Paris", signée le 11 janvier 2010 par le Président Directeur Général, présente les fondamentaux de l'organisation du contrôle interne au sein du Groupe, que sont les cadres réglementaires de référence et normes internes, les acteurs, leurs rôles et responsabilités et la gouvernance associée.

Des coordinateurs contrôle interne ont été nommés en 2010 dans chaque direction de l'entreprise et dans les principales filiales du Groupe, à l'instar des coordinateurs management des risques désignés en 2009. Ils sont rattachés fonctionnellement au département contrôle interne ; leur rôle et leur mission sont définis dans la charte de contrôle interne.

Trois sessions de formation au contrôle interne ont été organisées en 2010 à leur intention par le département contrôle interne.

Le travail sur le contrôle interne poursuivi au sein du Groupe en 2010 a porté sur les grands domaines suivants :

- la déontologie :

des règles de déontologie ont été intégrées dans le règlement intérieur de l'entreprise et la mise en place du plan triennal de prévention contre la fraude et la corruption s'est poursuivie,

- les objectifs et la planification :

les événements importants intervenus en 2010 concernent :

- la signature avec l'État du Contrat de Régulation Economique 2011-2015,
- l'élaboration du plan stratégique 2011-2015,
- l'amélioration du dispositif de planification stratégique et opérationnelle,

- l'organisation de l'entreprise :

le renforcement de la composante "organisation" du dispositif de contrôle interne, a plus particulièrement porté sur :

- la validation par le Président Directeur Général du Plan d'Organisation mis à jour, qui clarifie les rôles et responsabilités des directions, et sa diffusion ;
- la mise en place progressive du référentiel filiales élaboré en 2009 ;

- les outils et les chantiers associés :

la conception et le développement de l'outil de GRC (Gouvernance – Risque – Conformité) appelé PRISME (Pilotage par les Risques et Intégration des Systèmes de Management de l'Entreprise), dont la direction de l'audit et du contrôle interne assure la direction de projet, ont été menés en 2010 ; cet outil permet de gérer les fiches de risques à tous les niveaux, les matrices de contrôle interne associées (éléments de maîtrise et contrôles), la conformité aux exigences réglementaires et le suivi des événements ayant un impact sur l'activité du Groupe ; son déploiement est prévu en 2011 ;

le paramétrage des matrices de contrôle portant sur le domaine comptable a été effectué dans l'outil PRISME, avec un objectif de mise en production au premier trimestre 2011 ;

le principe des questionnaires d'autoévaluation permettant de diffuser rapidement et uniformément dans toutes les entités du Groupe les bonnes pratiques en matière de contrôle interne a été introduit ; ont été conçus et testés un questionnaire portant sur la mise en œuvre effective des actions de maîtrise des risques liés aux grands projets d'aménagement et un questionnaire visant à vérifier l'application des règles du référentiel filiales ;

des travaux d'harmonisation entre le contrôle interne et les systèmes de management intégrés ont été menés en 2010 dans la perspective de débiter le paramétrage des éléments des SMI dans PRISME en 2011.

2.1.3. L'articulation entre le contrôle interne et la gestion des risques

Les trois structures supports que sont le département contrôle interne, le département management des risques et l'audit interne apportent leur appui aux entités du Groupe dans la maîtrise de leurs activités. Elles sont complémentaires et travaillent en étroite collaboration, ce qui se traduit par la tenue d'une réunion mensuelle de coordination depuis fin 2009, à laquelle la direction juridique et des assurances a été associée fin 2010.

La conception de l'outil PRISME permet de constituer un référentiel commun au contrôle interne et à la gestion des risques, et expose les principes de leur articulation.

La diffusion de la culture du risque et du contrôle contribue à l'articulation des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Elle s'appuie sur :

- la conduite en commun sur une journée des sessions de formation de ces coordinateurs par les départements contrôle interne et management des risques,
- des réunions de sensibilisation organisées auprès de divers publics au sein du Groupe,
- des actions de communication interne menées en 2010 : diffusion d'une plaquette produite par le département contrôle interne "La charte de contrôle interne, pour une plus grande maîtrise de nos activités", article sur le contrôle interne dans "Le Journal d'Aéroports de Paris", film "Le contrôle interne... mais encore" disponible sur l'intranet de la direction de l'audit et du contrôle interne.

En outre, un benchmark a été réalisé par le département contrôle interne sur l'articulation entre contrôle interne, management des risques et audit interne auprès de quatorze groupes français pour connaître leurs bonnes pratiques en la matière et pouvoir en faire bénéficier Aéroports de Paris.

L'état d'avancement de la démarche et des travaux de contrôle interne et de gestion des risques a été présenté au comité d'audit et au conseil d'administration le 21 octobre 2010.

2.2. Les préalables aux composantes

2.2.1. Le cadre juridique, les missions et les objectifs

Aéroports de Paris exerce ses activités dans le cadre juridique du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris pris en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports. Aéroports de Paris est devenue une société anonyme le 22 juillet 2005.

Les missions de la société s'inscrivent également dans le cadre du Contrat de Régulation Economique (CRE), conformément aux articles L.6325-2 du code des transports et R.224-4 du code de l'aviation civile. Le deuxième CRE, portant sur la période 2011-2015, a été signé avec l'État le 23 juillet 2010 ; il fixe, en référence au programme des investissements prévus sur le périmètre régulé, le plafond du taux moyen d'évolution des principales redevances pour services rendus et détermine les objectifs de qualité de service d'Aéroports de Paris sur la période considérée.

En cohérence avec les dispositions et engagements du CRE 2, le plan stratégique 2011-2015 a été élaboré sous le pilotage de la direction de la stratégie et présenté au conseil d'administration lors de la séance du 27 janvier 2011.

Par ailleurs, une démarche d'amélioration du dispositif de planification stratégique et opérationnelle a été validée par le Comex le 18 janvier 2010. Elle vise les évolutions à apporter à la note de cadrage annuelle envoyée par le Président Directeur Général aux directions et unités opérationnelles, aux plans opérationnels et aux revues de performance, dans un souci de mise en cohérence et de meilleure appropriation par les entités.

2.2.2. Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne

Aéroports de Paris SA dispose d'un règlement intérieur tel que prévu par l'article L.1321-1 du code du travail ; il définit les règles permanentes relatives à la discipline générale et fixe les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail. Ses dispositions s'appliquent à tous les personnels de l'entreprise sans restrictions, ni réserves.

Le règlement intérieur d'Aéroports de Paris SA mis à jour est entré en vigueur le 23 avril 2010 ; il intègre en annexe une nouvelle version du code de bonne conduite pour la sécurité de l'information et des règles de déontologie formalisées. Ces règles, validées par le Comité exécutif en 2009, ont été établies dans le cadre d'un partenariat engagé avec l'ONG Transparence International France depuis 2008 au titre de la lutte contre la corruption. Le règlement intérieur intègre également les codes existant antérieurement : le code de déontologie achats et le code de bonne conduite applicable en matière boursière.

Les mesures préventives mises en place par Aéroports de Paris en matière de prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées répondent aux recommandations de l'AMF prévues dans son guide du 3 novembre 2010. Il convient de rappeler que le directeur juridique et des assurances est responsable de l'éthique en matière de prévention du délit d'initié pour la société. Les mandataires sociaux et les salariés de la société peuvent le saisir pour avoir son avis sur les questions qu'ils peuvent se poser en la matière. Il est notamment chargé de la tenue des listes d'initiés dans le cadre du respect de la réglementation applicable et de la bonne application du code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché. Il rappelle aux agents concernés les obligations découlant de l'inscription sur la liste d'initiés et les règles relatives aux déclarations sur les mouvements de titres de la société (acquisitions, cessions,...).

En appui de la démarche instituée par le règlement intérieur, la mise en place du programme triennal de prévention contre la fraude et la corruption s'est poursuivie en 2010 avec la conduite de sessions de sensibilisation sur ces thèmes faites dans le cadre des formations sur les marchés.

2.3. Une organisation appropriée

2.3.1. Les principes d'organisation et la définition des rôles et responsabilités

Le plan d'organisation validé par le Président Directeur Général le 30 juin 2010 a mis à jour le plan d'organisation des services de 2003. Il décrit le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les activités d'Aéroports de Paris S.A. et les fondamentaux de l'organisation en place, clarifie les missions des principaux organes de gouvernance et de chacune des directions, et permet une prise de connaissance des organigrammes.

Il constitue le socle de référence du dispositif de contrôle interne, des délégations de responsabilité pénale et de gestion, de l'articulation des grands processus de l'entreprise, etc..

Mis en ligne sur un site intranet dédié, il permet de transmettre une information lisible à tous les collaborateurs.

Un réseau de correspondants a été constitué qui a pour mission d'assurer un suivi des évolutions dans les directions et une mise à jour du plan d'organisation, a minima annuelle.

2.3.2. Le système de délégations

Au sein d'Aéroports de Paris, deux systèmes de délégations sont en vigueur : les délégations de gestion et les délégations de responsabilité pénale.

Dans ce cadre, les directeurs d'Aéroports de Paris bénéficient de délégations de gestion de la part du Président Directeur Général, leur permettant d'accomplir au nom de la société certains actes dans les domaines et conditions expressément prévus. Ces délégations sont actualisées régulièrement, en particulier pour tenir compte des modifications intervenant dans l'organisation ou les procédures internes.

Par ailleurs, un système de délégation de responsabilité pénale a été mis en place au sein d'Aéroports de Paris dans les domaines de l'hygiène et la sécurité du travail, de la sûreté et la sécurité aéroportuaire et des normes environnementales. Sur la base du plan d'organisation arrêté le 30 juin 2010, ces délégations sont en cours d'extension à d'autres domaines tels que la réglementation du travail.

Les décisions de délégations sont centralisées par la direction juridique et des assurances.

2.3.3. Le pilotage du Groupe et de la société Aéroports de Paris

Aéroports de Paris s'est doté de comités et d'un dispositif de reporting contribuant à l'efficacité du pilotage du Groupe et de la société.

Le Groupe Aéroports de Paris, au travers du comité exécutif, du comité des directeurs et du comité Groupe, dispose d'une structure de direction simple, efficace et cohérente avec sa stratégie, la mieux à même de faire prendre les décisions de manière pertinente et au bon niveau, et de suivre leur exécution.

Le comité exécutif (Comex) assure le pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise et débat de tout sujet relatif à sa bonne marche ; il s'assure de la bonne exécution des décisions. Présidé par le Président Directeur Général, il comporte comme membres permanents le Directeur Général Délégué, le directeur général adjoint aménagement et développement, le directeur général adjoint finances et administration, les directeurs des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, le directeur marketing, commerces et communication, le directeur des ressources humaines et le directeur de l'immobilier. Le Comex se réunit une fois par semaine et au cours de séminaires organisés au minimum deux fois par an. Son secrétariat est assuré par le Cabinet du Président et du Directeur Général Délégué.

Le comité des directeurs (Codir) est l'instance d'information, de débat et de concertation de l'équipe de direction du Groupe ; il traite également de sujets transversaux. Présidé par le Président Directeur Général, il réunit tous les directeurs en titre. Il se tient après chaque conseil d'administration et son secrétariat est assuré par le Cabinet du Président et du Directeur Général Délégué.

Le comité Groupe, placé sous la présidence du Président Directeur Général, est l'instance d'organisation et de pilotage du Groupe. Il se prononce sur les questions relatives à la modification du périmètre du Groupe Aéroports de Paris, aux orientations stratégiques des filiales et des participations significatives (au travers des revues stratégiques périodiques), à la politique de distribution des dividendes au sein du Groupe, à la performance opérationnelle et financière des filiales (revue trimestrielle), à la revue synthétique annuelle des risques identifiés pour chacune des filiales, au portefeuille d'activités et à l'allocation du capital, à la structure financière des filiales (niveau de capital, prêt d'actionnaire, financement

à long terme) et à la revue périodique des relations contractuelles et financières entre maison-mère et filiales.

Il se réunit en séance plénière huit fois par an (des séances supplémentaires peuvent être convoquées en tant que de besoin par décision de la direction des opérations financières et des participations) et son secrétariat est assuré par le responsable du pôle pilotage Groupe, qui fait partie de l'unité équilibres financiers et ingénierie financière de la direction des opérations financières et des participations. En 2010, le comité Groupe s'est réuni huit fois.

En parallèle, un comité des engagements est en place dans chacune des filiales, composé du Président Directeur Général de la société et d'un représentant des directions de la société mère les plus concernées.

Le dispositif de pilotage et de contrôle interne des filiales est formalisé dans un référentiel diffusé fin 2009 auprès des directions d'Aéroports de Paris et des filiales concernées et mis en œuvre à partir de janvier 2010.

Sur la base de ce référentiel, un questionnaire a été établi en 2010 visant à vérifier la bonne application des règles décrites dans les processus d'instruction et de validation des engagements contractuels clients. Ce questionnaire a fait l'objet en 2010 d'une application par ADPI sur un périmètre défini.

Les autres comités de pilotage de la société Aéroports de Paris inscrivent leur fonctionnement dans les processus propres à leur domaine de compétence ; les plus importants sont décrits ci-après au fur et à mesure de l'exposé des activités auxquelles ils se rapportent.

2.3.4. Les systèmes d'information et leur sécurité

Le système d'information de gestion d'Aéroports de Paris repose sur le progiciel de gestion intégré SAP, complété par des outils satellitaires métiers et de gestion.

L'organisation et le fonctionnement des systèmes d'information s'appuient notamment sur une méthodologie de gestion des projets informatiques qui fait l'objet d'un référentiel "cycle projet système d'information" partagé par les acteurs SI et disponible sur la GED (système de Gestion Electronique de Documents) de la direction de l'informatique et des télécommunications. La certification ISO 9001 de cette direction, obtenue en mai 2008, a été confirmée lors des audits de suivi en 2009 et 2010.

La sécurité des systèmes d'information est définie par une Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PSSI). Des mécanismes de protection et de maintien des activités permettent de la mettre en œuvre.

Cette politique est placée sous la responsabilité de la direction de la sûreté et du management des risques, et plus précisément du responsable sécurité des systèmes d'information (RSSI). Le RSSI contribue à sa définition et en contrôle l'application en veillant à l'articulation de l'ensemble des moyens techniques, organisationnels, juridiques et humains nécessaires pour établir, conserver et garantir la sécurité de l'information et du système d'information. La politique est disponible sur la GED de cette direction.

La PSSI se compose d'un document de politique générale, d'un document décrivant l'organisation et de plus de quinze standards généraux destinés à garantir, de manière cohérente et efficace, la sécurité des systèmes d'information ; leurs principes sont, dans leur ensemble, génériques et indépendants des contextes techniques, géographiques ou des activités métier de l'entreprise.

Il convient de noter que les environnements de développement (chaîne projets) et de production (chaîne de production permettant la maintenance courante des solutions déployées en production) sont séparés, conformément au standard sur les études et développements.

En appui de cette politique, la direction de l'informatique et des télécommunications étudie et met en œuvre les mécanismes de sécurité adaptés qui lui sont demandés par les maîtres d'ouvrage. Elle y rajoute à son initiative et en fonction d'une veille technique effectuée sur ces sujets, certains mécanismes généraux de protection, de supervision, de prise de traces, de sauvegarde et de redondance permettant de limiter l'effet des incidents ou des attaques externes. Ainsi, la réalisation systématique par les maîtres d'ouvrage d'études de sécurité préalables aux nouveaux projets informatiques et l'élaboration par la direction de l'informatique et des télécommunications de plans de continuité d'activité sur tous les systèmes sensibles participent de ces mécanismes.

Des actions de sensibilisation à la sécurité des informations sont régulièrement menées auprès des personnels d'Aéroports de Paris par le RSSI et la direction de l'informatique et des télécommunications.

Pour maîtriser l'organisation des systèmes d'information et assurer leur pérennité et leur sécurité, l'entreprise s'appuie au niveau central sur les instances de décision que sont le comité de coordination des systèmes d'information (COCOSI) et le comité d'investissements du système d'information (CISI), présidés par le directeur général adjoint aménagement et développement, ainsi que sur le comité opérationnel de sécurité des systèmes d'information (COSSI), présidé par le directeur de la sûreté et du management des risques.

2.4. La diffusion de l'information en interne

Pour exercer ses responsabilités chaque collaborateur doit disposer des informations pertinentes, adaptées et fiables dont il a besoin.

Au niveau du gouvernement d'entreprise, les ordres du jour et les comptes rendus des séances du Comex sont établis par le Cabinet et diffusés par ses soins à l'ensemble des directeurs.

Les informations telles que décisions, délégations, référentiels, procédures (juridiques et comptables notamment), ...sont consultables grâce à la GED de façon partagée mais selon des modalités d'accès modulées.

Au sein d'Aéroports de Paris SA, l'intranet assure la diffusion d'une communication générale sur les activités du Groupe et de domaines spécifiques selon l'actualité, ainsi que sur les accords d'entreprise, et présente un panorama de la presse quotidienne.

En termes de communication interne, Aéroports de Paris dispose de divers dispositifs parmi lesquels figurent, à titre d'exemples :

- les bulletins d'information interne dits "infodif" émis, à la demande de toute direction, par la direction marketing, commerces et communication et par la direction des ressources humaines après validation de ces dernières, sur des sujets importants nécessitant une communication particulière,
- "Les Echos de la DRH", qui diffuse régulièrement auprès de tous les salariés des informations générales ou thématiques sur des sujets relevant de la gestion des ressources humaines,

- le Journal d'Aéroports de Paris, qui se définit comme le "rendez-vous mensuel des collaborateurs du Groupe", ainsi que de nombreux journaux locaux développés par les directions sur les plates-formes à l'intention de leurs personnels et, plus largement, de l'entreprise ;
- la convention annuelle cadres et haute-maîtrise ; elle est l'occasion pour la direction générale et le Comex de faire état des résultats du Groupe et des événements marquants de l'année passée, de présenter les perspectives et d'aborder des thématiques particulières en lien avec les orientations stratégiques du Groupe,
- la revue de presse diffusée aux directeurs.

2.5. Le dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques mis en place par Aéroports de Paris s'inscrit dans la perspective du cadre de référence de l'AMF revu en juillet 2010 dans lequel ce dispositif vise "à recenser, analyser et traiter les principaux risques identifiés au regard des objectifs" du Groupe et prévoit :

- un cadre organisationnel structuré autour de la direction de la sûreté et du management des risques et d'une politique de gestion des risques,
- un processus de gestion des risques organisé selon la séquence identification, analyse, traitement du risque,
- un pilotage continu du dispositif.

2.5.1. La gestion des risques

Le cadre organisationnel

Au sein de la direction de la sûreté et du management des risques, le département management des risques et préventions a pour ambition de permettre à l'ensemble des parties prenantes de disposer d'une vision globale juste, concertée et partagée des risques susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'image, la performance et la pérennité du Groupe, ainsi que de leur niveau de maîtrise.

A cette fin, la direction de la sûreté et du management des risques définit et pilote la politique et les objectifs du management des risques dans une vision d'amélioration continue. Cette politique, validée par le Comex et soutenue activement par le management du Groupe, doit permettre d'assurer une identification et une maîtrise optimales des risques pouvant empêcher Aéroports de Paris d'atteindre ses objectifs. Elle a pour ambition de :

- donner aux organes dirigeants du Groupe, et à ses managers, une vision hiérarchisée et la plus exhaustive possible des risques de toute nature auxquels le Groupe peut être confronté,
- fournir les leviers nécessaires pour s'assurer de la maîtrise de ces risques,
- développer en amont les actions de prévention permettant le traitement et la mise sous contrôle des risques à tous les niveaux de l'activité,
- structurer et formaliser les principes de gestion des risques, et l'organisation adéquate, dans l'ensemble des entités du Groupe et à tous les niveaux de management,
- diffuser une culture de gestion des risques très largement au sein du personnel afin d'ancrer cette pratique dans les processus naturels de gestion de l'ensemble des activités.

Le processus de gestion des risques et les travaux y afférents

Les actions contribuant à la gestion des risques, entreprises au cours des exercices précédents, ont été poursuivies en 2010. Ainsi, en 2010, il a été procédé à :

- la formalisation du processus de gestion des risques mis en œuvre au niveau de l'entreprise, à travers le "Référentiel du Management des Risques" qui a été diffusé début 2011 ;
- la mise à jour de la cartographie des risques d'Aéroports de Paris, qui recense et évalue les principaux risques auxquels est soumis le Groupe. Cette cartographie actualisée a été présentée au Comex, au comité d'audit et au conseil d'administration, en octobre 2010 ;
- la poursuite de la définition et de la mise en œuvre des plans d'actions, tout particulièrement sur les risques majeurs (Top 10) qui font l'objet d'un focus spécifique au niveau de leur suivi, et qui doivent être déployés en priorité par des responsables dûment nommés ;
- la définition et l'identification des risques inacceptables pour l'entreprise devant faire l'objet d'une attention et d'un traitement prioritaires ;
- la suite de l'élaboration d'un registre des risques et d'une cartographie au niveau de certaines entités clés de l'entreprise (directions d'aéroport, unités opérationnelles, filiales), permettant une gestion des risques au plus près des activités ;
- la poursuite de la rédaction des plans de continuité d'activité (PCA), visant à mieux gérer les risques opérationnels et à permettre à l'entreprise de continuer à fonctionner en période de crise ;
- l'intégration d'analyses de risques systématiques pour l'instruction des dossiers des projets structurants de l'entreprise et de ses filiales.

Le pilotage du dispositif

La direction de la sûreté et du management des risques exerce une surveillance continue du dispositif de gestion des risques et en rend compte régulièrement au Comex et une fois par an au comité d'audit.

La conduite et le suivi de la politique de management des risques s'appuient sur le réseau des coordinateurs management des risques déployés depuis 2009 au sein des différentes entités d'Aéroports de Paris et dans les filiales. Les actions de formation menées en 2010 ont eu pour objet de poursuivre la professionnalisation de ce réseau. Parallèlement, de nouvelles actions de sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la gestion des risques ont été menées en complément.

Par ailleurs, le processus de gestion des risques et les travaux associés s'intègrent au futur outil de GRC PRISME décrit ci-dessus (cf. § 2.1.2) ; dans ce cadre, le département management des risques a contribué en 2010 au travail de conception et de développement de l'outil piloté par la direction de l'audit et du contrôle interne. L'outil PRISME permettra de structurer encore davantage la démarche de gestion des risques et de faciliter le suivi des plans d'actions ainsi que la corrélation entre les risques.

Dans la perspective d'une amélioration continue de la démarche de management des risques et afin de s'assurer qu'Aéroports de Paris est porteur des meilleures pratiques dans ce domaine, le département management des risques exerce une veille active, appuyée sur des benchmarks et la participation à des réseaux d'échanges.

2.5.2. La gestion de crise, les retours d'expérience et la continuité d'activité

En 2010, Aéroports de Paris a continué à faire progresser son organisation au niveau de la gestion de crise, en organisant notamment le 8 septembre 2010 sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle un exercice de gestion de crise, auquel a participé le Directeur Général Délégué. L'objectif global est de s'assurer de l'amélioration continue du dispositif afin de le maintenir à un niveau d'efficacité optimale.

Le dispositif mis en place par l'entreprise a pour objet d'assurer la continuité du commandement du Groupe et la qualité de sa réponse quand il est confronté à des menaces, des situations inattendues, des incidents, des situations dégradées ou de crise.

Il s'organise autour d'une permanence centrale et de trois permanences plate-forme, ces dernières intervenant sur l'ensemble des activités du Groupe dans leurs limites géographiques respectives. Il s'appuie sur la permanence de fonctionnement assurée par chaque entité ou service opérationnel.

L'année 2010 a aussi permis d'améliorer le PCA de l'entreprise en cas de crise sanitaire, sur la base du retour d'expérience réalisé sur la gestion de l'épidémie de la grippe A H1N1.

Les événements ou incidents significatifs donnent par ailleurs lieu au sein du Groupe Aéroports de Paris à des retours d'expérience (REX), études analysant la gestion de l'événement et proposant des pistes de progrès et des évolutions de procédures en vue d'éviter le renouvellement de l'incident ou d'en atténuer les conséquences. Ainsi, un REX a été réalisé au niveau central et au niveau des directions d'aéroport sur la gestion des événements liés à l'éruption du volcan islandais Eyjafjöll en avril 2010. Par ailleurs, une première analyse de la gestion des événements liés à l'épisode neigeux de décembre a été conduite, qui se traduira par un REX complet début 2011.

2.5.3. Le dispositif de veille et d'intelligence économique

Sur les aspects veille et intelligence économique, une démarche est menée conjointement entre la direction de la sûreté et du management des risques et la direction de la stratégie pour continuer à améliorer la performance de l'entreprise dans ces domaines.

Concernant plus particulièrement la veille, chaque direction organise sa propre veille en fonction de ses besoins et de ses spécificités. La direction de la stratégie apporte un soutien méthodologique en fonction des besoins exprimés et assure un certain nombre d'actions de veille en propre, notamment concernant les opportunités d'investissements ou de management d'aéroports à l'étranger (en coordination avec Aéroports de Paris Management), le suivi de compagnies aériennes, et le positionnement du Groupe vis-à-vis de ses comparables.

2.6. Les dispositifs et procédures de contrôle permanent

Les dispositifs de contrôle permanent sont décrits au travers des thèmes suivants :

- les systèmes de management et les certifications,
- la qualité et la satisfaction clients,
- les fonctions supports,
- les fonctions cœur de métier,
- les informations comptables et financières.

2.6.1. Les systèmes de management et les certifications

La démarche de certification des systèmes de management au sein de l'entreprise est constante. A ce jour, treize certifications relatives aux domaines couverts par les normes ISO 9001 (système de management de la qualité), OHSAS 18001 (système de management de la santé et de la sécurité au travail), ISO 14001 (système de management environnemental), le RPAI (référentiel professionnel de l'audit interne) et le SGS (système de gestion de la sécurité aéroportuaire), dont deux accréditations relatives à la norme ISO 17025 (essais en laboratoire) ont été obtenues au sein d'Aéroports de Paris SA.

Elles concernent plus particulièrement les directions d'aéroport qui sont au cœur du fonctionnement aéroportuaire.

Les actions qu'engagent ces dernières relèvent d'une part des obligations réglementaires de l'entreprise, déterminées par le code de l'aviation civile et par le cahier des charges de la société Aéroports de Paris (annexe 1 du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005) et détaillées au § 2.6.4, et d'autre part de démarches de progrès qui leur sont propres.

Pour ce qui relève de ces dernières, les directions d'aéroport s'appuient principalement sur des référentiels externes et internes spécifiques à leur activité. Elles inscrivent leur action dans des démarches de systèmes de management qui attestent de la formalisation des pratiques professionnelles, de la conformité à la réglementation, de l'analyse et de la maîtrise des enjeux liés aux normes concernées, et de l'inscription de tous les personnels dans la démarche d'amélioration continue.

L'aéroport Paris-Charles de Gaulle organise sa démarche d'amélioration continue dans le cadre d'un système de management intégré (SMI) regroupant la qualité, la santé et la sécurité au travail, l'environnement, la sûreté du transport aérien et la sécurité aéroportuaire, ces dernières activités étant opérées sous la surveillance permanente des services de l'État. Le certificat du SMI portant sur les trois premiers thèmes, délivré le 14 mai 2008, a été confirmé le 4 mai 2010 après avoir fait l'objet du second audit de suivi ; il est valable jusqu'au 30 avril 2011.

Ce second audit permet d'élargir le périmètre de certification du SMI à toutes les unités de la direction de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle grâce à l'intégration des unités opérationnelles CDGE (Terminaux E, F et G) et CDGL (énergie et logistique / pôle services et environnement) dans le référentiel ISO 9001-2008 qui intègre l'évolution des paramètres liés à la qualité de service et au management des risques.

Pour assurer le bon fonctionnement du SMI, une structure dédiée est en place dans chaque unité opérationnelle de la direction de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

L'aéroport Paris-Orly s'inscrit dans la même démarche d'amélioration continue et de maîtrise des risques en s'appuyant sur des systèmes de management couvrant les domaines de la sécurité aéroportuaire et de la sûreté du transport aérien, qui font l'objet d'une surveillance permanente des services de l'État, et de l'environnement, qui est certifié selon la norme ISO 14001 (cf. § 2.6.4). En outre, l'aéroport Paris-Orly s'est engagé dans la mise en place d'un système de management intégré (SMI) à l'instar de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle avec la nomination en 2010 d'une équipe dédiée. Le projet a été lancé fin 2010 avec l'objectif de viser une certification du SMI de Paris-Orly fin 2011.

L'aéroport Paris-Le Bourget, pour sa part, met en œuvre des processus s'inspirant des principes du système de management intégré, en particulier avec la désignation en 2010 d'un coordinateur contrôle interne, qui assume également les missions de coordinateur management des risques. Ainsi, dans le cadre de la préparation à la certification du système de gestion aéroportuaire (SGS) de l'aéroport du Bourget, la rédaction du manuel d'aérodrome a été entreprise en 2010 en vue d'une présentation aux autorités en 2011.

En 2010, les directions d'aéroport ont contribué à la démarche globale d'approfondissement de la cartographie des risques Groupe et ont travaillé à l'élaboration d'un registre des risques et d'une cartographie à leur niveau ainsi qu'au niveau de certaines unités opérationnelles. Elles se sont également inscrites dans la démarche de contrôle interne. Dans ce cadre, les coordinateurs management des risques et les coordinateurs contrôle interne ont suivi les sessions de formation organisées à leur intention par le département management des risques et le département contrôle interne. Elles ont également participé à l'élaboration du plan d'organisation de la société Aéroports de Paris.

En **accompagnement aux démarches de systèmes de management et de certification** au sein du Groupe, le pôle support aux certifications de la direction de l'audit et du contrôle interne assiste les unités du Groupe dans leurs démarches de mise en conformité avec les différents référentiels de management mentionnés : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, et d'autres référentiels (RPAI, SGS, etc.), et contribue ainsi à une meilleure maîtrise opérationnelle des unités.

En 2010, le pôle support aux certifications a notamment mené les actions suivantes auprès des entités du Groupe :

- conduite d'audits QSSE (qualité – santé – sécurité du travail – environnement),
- maintien à niveau de systèmes de management en place et accompagnement/coaching pour le développement de futurs systèmes,
- formation des agents du Groupe aux référentiels des systèmes de management ainsi qu'aux techniques d'audit de ces systèmes,
- réingénierie : revue des méthodes d'examen des processus.

2.6.2. La qualité et la satisfaction clients

La qualité de service et la satisfaction clients sont une priorité stratégique pour le Groupe Aéroports de Paris. Ils constituent un enjeu majeur de compétitivité inscrit dans le Contrat de Régulation Economique signé avec l'État sur la période 2011-2015, qui retient cinq indicateurs destinés à mesurer directement la satisfaction passagers.

A ce titre, le Président Directeur Général a confié en mai 2010 à M. François Rubichon, Directeur Général Délégué, une mission sur le sujet, dont l'objectif est de poursuivre et accélérer les performances mesurables d'Aéroports de Paris en matière de satisfaction clients et d'améliorer la perception de ces progrès. Le conseil d'administration a été informé le 14 avril 2010 de cette démarche et l'a approuvée.

L'atteinte de l'objectif d'amélioration significative de la qualité de service et de la satisfaction clients s'appuie sur le programme d'investissement, sur des leviers opérationnels et des leviers managériaux tels que le renforcement de la dimension clients dans la rémunération variable des salariés et dans les projets d'investissement, et sur l'Université du Service créée en 2010 au sein de la direction de la satisfaction clients.

Dans ce cadre, la direction de la satisfaction clients définit et déploie la stratégie en matière de satisfaction des clients (passagers, compagnies aériennes). Elle détermine et pilote le projet d'entreprise Démarche Satisfaction Clients, et à ce titre les projets et plans de progrès orientés en vision client. Elle assure le pilotage de l'enveloppe des investissements dédiés à la satisfaction clients, ainsi que son suivi et son reporting auprès du comité de suivi des projets structurants (CSPS). La démarche Satisfaction Clients ainsi que la gestion de l'enveloppe d'investissements sont menés en s'appuyant sur un Comité de pilotage réunissant, à un rythme bimestriel, des représentants des directeurs membres du Comex, à l'exception du directeur de l'immobilier, non directement concerné.

Elle constitue un pôle de référence, d'expertise et de soutien pour tout ce qui relève de la satisfaction des clients. Dans cette perspective, elle définit les standards de qualité et les procédures normalisant le service au client.

La direction de la satisfaction clients anime un réseau de responsables locaux en charge de la satisfaction clients, identifie et fait connaître les bonnes pratiques. Elle s'appuie sur l'Université du Service créée pour développer et ancrer une culture de service partagée au sein de l'entreprise et auprès de ses partenaires opérationnels.

Enfin, elle s'organise en un pôle méthodes et standards, un pôle coordination des réseaux, un pôle pilotage des actions de progrès et une direction dédiée à l'Université du Service.

Les actions engagées en 2010 par la direction de la satisfaction clients ont porté sur l'orientation des passagers, y compris les passagers en correspondance, la propreté, le confort, plus particulièrement en salle d'embarquement, la fluidité aux contrôles et la qualité de l'accueil.

Dans le cadre de l'amélioration des processus de fonctionnement interne, la direction s'est attachée à renforcer la coopération avec les partenaires, les sociétés sous-traitantes et les clients (compagnies aériennes) au travers de projets et de plans d'action dans lesquels ils étaient totalement impliqués.

La direction de la satisfaction clients s'assure également de la cohérence apportée par les différentes directions dans leurs réponses aux attentes des clients.

Les directions d'aéroport Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly se sont réorganisées en 2010 avec pour ambition de mieux répondre, et avec davantage de réactivité, aux attentes des passagers. Ainsi, auprès de chacun des deux directeurs d'aéroport a été créée une direction dédiée à la qualité clients. Elles ont pour mission d'animer la mise en œuvre de la politique de qualité de service en liaison avec la direction de la satisfaction clients. Elles disposent de leviers d'action auparavant dispersés au sein des directions d'aéroport – la gestion des investissements, la maintenance des installations, l'assistance à maîtrise d'ouvrage en informatisation aéroportuaire, le bureau d'étude – organisés selon des modalités appropriées à chaque plate-forme.

La direction de l'immobilier, pour sa part, s'assure en permanence de l'adéquation des services rendus à ses clients, les occupants du parc immobilier, en lien avec la direction de la satisfaction clients.

Les directions, et plus particulièrement la direction marketing, commerces et communication qui conçoit et réalise les enquêtes menées par Aéroports de Paris, ainsi que les directions d'aéroport Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et la direction de l'immobilier, s'inscrivent dans les démarches d'enquêtes, de gestion des réclamations, etc. :

- sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont menées l'enquête trimestrielle auprès des passagers, l'enquête annuelle auprès des compagnies et les campagnes de clients mystères. Ces enquêtes, ainsi que l'enquête ASQ (Airport Survey Quality) de l'ACI (Airports Council International), constituent pour ces directions d'aéroport des outils de pilotage du service rendu et de vérification de l'efficacité des actions engagées pour l'améliorer ;
- sur l'aéroport Paris-Le Bourget est conduite depuis 2009 une enquête annuelle de satisfaction auprès des entreprises clientes ; les conclusions de la première enquête ont servi de base à la définition d'un programme d'action dont la première étape a été l'édition fin 2010 du guide du client intitulé "Paris-Le Bourget d'un jet", source d'informations pour les sociétés désireuses de s'implanter sur l'aéroport du Bourget ;

- concernant les réclamations, la direction marketing, commerces et communication conçoit et pilote un outil d'aide à la préparation des réponses aux clients et traite directement les réponses aux réclamations concernant les services centraux, sites internet, etc. Les directions d'aéroport répondent, pour leur périmètre, aux courriers de réclamations et d'observations des passagers et utilisateurs des installations aéroportuaires. Si nécessaire, elles fournissent au médiateur de l'entreprise les éléments d'appréciation pour répondre aux réclamations portées à son niveau ;

Enfin, Aéroports de Paris a ouvert le 25 août 2010 un espace de discussion interactif, www.ditesnous.fr, permettant d'associer les passagers à la qualité de service en les invitant à faire des suggestions d'amélioration de la qualité du service rendu sur nos aéroports ; un premier bilan dressé en novembre en a sélectionné certaines qui seront déployées à compter de 2011.

2.6.3. Les fonctions supports

Le domaine des ressources humaines

Les politiques RH doivent permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise en développant l'efficacité collective et individuelle de l'entreprise et sa responsabilité sociétale, tout en maintenant des rapports sociaux équilibrés indispensables au développement de ses projets.

Dans un souci de bonne adéquation des compétences des personnels aux besoins de l'entreprise, Aéroports de Paris élabore une politique de l'emploi qui a pour ambition d'anticiper et de piloter les évolutions de l'emploi et des métiers et d'aider les salariés à s'adapter à ces évolutions, dans le respect des engagements sociaux de l'entreprise.

Conformément à la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 instaurant une obligation de négociation triennale sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), des négociations ont été engagées en 2008 avec les partenaires sociaux, au sein du Groupe et d'Aéroports de Paris SA. Suite au constat de désaccord enregistré en 2008, un procès verbal de désaccord a été signé par le Président Directeur Général le 17 avril 2009.

Ce procès verbal comporte des mesures unilatérales déployées sur le seul périmètre d'Aéroports de Paris SA sur la période 2009/2011 et s'appuyant notamment sur :

- le référentiel des métiers ; il est à noter que ce référentiel définit une famille métiers orientée sur la maîtrise des risques, incluant les acteurs du contrôle interne et du management des risques, l'audit interne et les auditeurs de systèmes de management ;
- un diagnostic emplois et compétences et un plan glissant d'adaptation ;
- un ensemble d'outils pour faciliter l'accompagnement professionnel et la mobilité des salariés, notamment la généralisation de l'entretien professionnel et la création d'un pôle carrières et mobilité interne, projet élaboré en 2010 et dont la mise en œuvre sera effective en 2011 ; ce pôle est dédié à l'accompagnement individuel et collectif des salariés non cadres avec pour ambition de développer une culture de la mobilité fondée sur une information et un conseil appropriés ;
- des mesures spécifiques d'accompagnement des salariés appartenant à un métier sensible.

Le suivi du déploiement de ces mesures et la politique de l'emploi devant permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise dans ce domaine ont fait l'objet de deux séminaires du Comex les 2 juillet et 5 novembre 2010.

Des dispositifs de **pilotage de la mobilité des salariés** appuient cette politique :

- le **comité des carrières des cadres**, présidé par le Directeur Général Délégué et comportant des représentants de la direction des ressources humaines, valide toutes les promotions en position cadre et les autorisations de recrutement externe ;
- la gestion des mobilités des salariés est traitée par le **comité des mobilités**, instance commune direction RH / responsables RH présidée par la directrice des ressources humaines adjointe.

En raison de la conjoncture économique, depuis 2009, la direction générale conduit un plan de maîtrise des coûts et de la masse salariale se traduisant par une régulation des recrutements externes et une optimisation de la mobilité interne vers et sur les métiers en tension.

Un tableau de bord mensuel des flux entrées/sorties est intégré au tableau de bord de la direction des ressources humaines présenté tous les mois en Comex.

En matière RH, la **responsabilité sociétale de l'entreprise** se manifeste au travers des accords collectifs suivants dont le suivi est assuré notamment par des commissions de mise en œuvre et de suivi (CMOS), et avec le soutien de relais nommés dans les directions :

- l'accord 2006-2009 sur l'égalité professionnelle homme-femme a été prolongé par avenants des 6 novembre 2009 et 19 mai 2010. Des négociations ont été menées en 2010 et un nouvel accord a été signé le 29 décembre. ;
- l'accord 2010-2012 sur l'emploi des personnes handicapées a été signé le 26 janvier 2010, confirmant ainsi l'engagement de l'entreprise dans ce domaine depuis 1991 ; ce 7^{ème} accord diversifie les engagements de recrutements : CDI, CDD et contrats aidés, alternance, stages et instaure des "référénts" des salariés handicapés au sein de chaque direction et unité opérationnelle ; un recours accru aux entreprises adaptées et établissements d'aide par le travail est également prévu.
- l'accord 2010-2012 relatif à l'emploi et au maintien dans l'emploi des seniors, signé le 17 décembre 2009, a pris effet le 1^{er} janvier 2010.

La responsabilité sociétale de l'entreprise s'exprime également au travers de la santé et la sécurité au travail ; en particulier, un accord de méthodologie pour la prévention des risques psycho-sociaux a été signé le 23 décembre 2010 et un point sur la prévention de ces risques a été présenté au conseil d'administration lors de la séance du 27 janvier 2011. En outre, des sessions de sensibilisation ont été organisées par la direction des ressources humaines, notamment auprès des managers.

Les démarches de progrès transversales engagées dans le domaine de la **santé et la sécurité au travail** se sont poursuivies en 2010.

La nouvelle cotation du document unique, qui recense par direction et unité opérationnelle tous les risques en matière HSCT et les moyens de prévention/protection associés, est entrée en vigueur en 2010.

L'entreprise, dans un souci d'amélioration continue, poursuit la mise à jour des éléments de la cartographie amiante des installations des aéroports Paris-Orly, Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget. Cette dernière permet de visualiser les installations où de l'amiante a été repérée et d'indiquer le traitement qui y a été apporté, en s'appuyant sur les données des documents réglementaires (DTA : documents techniques amiante) qui sont en évolution et adaptation permanentes. La procédure permettant la traçabilité de l'exposition des salariés à l'amiante est entrée en application au 1^{er} janvier 2010.

Par ailleurs, une procédure permettant d'évaluer le risque vibratoire auquel peuvent être soumis les salariés a été signée en 2010 et une procédure permettant la traçabilité de l'exposition des salariés aux rayonnements ionisants a été finalisée, avec une signature prévue début 2011 ; ces procédures s'ajoutent à la procédure concernant l'exposition aux produits chimiques, opérationnelle depuis début 2009.

Il convient de rappeler que le certificat délivré le 14 mai 2008 au SMI (système de management intégré) de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, et portant notamment sur le périmètre couvert par la norme BS-OHSAS 18001-2007 / santé et sécurité au travail, a été confirmé par le second audit de suivi qui s'est déroulé en mai 2010.

Concernant la protection des salariés à l'international, la responsabilité sociétale de l'entreprise en matière RH couvre ce domaine.

Par ailleurs, la direction de la sûreté et du management des risques a poursuivi en 2010 l'amélioration du dispositif de protection pour les expatriés et les missionnaires du Groupe à l'international mis en place en 2004.

Ce dispositif s'appuie sur une veille permanente des conditions de sécurité dans les pays où le personnel du Groupe est amené à séjourner ou à se déplacer, qui permet des alertes en temps réel et une gestion proactive des déplacements. Des audits ponctuels de sécurité sont également réalisés dans les pays où le Groupe a des implantations pérennes de ses salariés. Un site intranet d'information est à leur disposition, et des formations de sensibilisation à la sécurité, adaptées à chacune des destinations, sont régulièrement dispensées.

Le domaine juridique

La direction juridique et des assurances garantit la sécurité juridique des actes et décisions pris par l'entreprise en assurant une mission de conseil juridique auprès de l'ensemble des directions et filiales du Groupe. Elle définit et met en œuvre une politique d'assurance et une politique de conservation du patrimoine documentaire.

A ce titre, elle est sollicitée pour des consultations et avis sur tous les faits, ou sur la pertinence et la mise au point des actes qui participent de leur gestion, de leur organisation et plus généralement de tout projet entrant dans leur champ de compétence. Elle peut également s'autosaisir de toute situation ou de tout fait susceptible de porter atteinte aux intérêts du Groupe.

Elle analyse les projets sur les législations et réglementations nationales, européennes et précise les conditions de leur application au Groupe.

La direction juridique et des assurances a pour mission de coordonner, animer et orienter globalement la fonction juridique au niveau du Groupe, sous réserve des matières relevant du droit fiscal et de celles qui, hors le contentieux, relèvent du droit social. A ce titre elle coordonne l'action de tous les juristes du Groupe, qui lui sont fonctionnellement rattachés depuis le 1^{er} septembre 2008, tout en exerçant certaines compétences qui restent centralisées. Ces juristes assurent l'interface entre la direction juridique et des assurances et leur direction de rattachement ou leur filiale.

Dans ce cadre, la direction juridique et des assurances a poursuivi ses travaux d'identification des risques juridiques transversaux ainsi que l'identification de leurs éléments de maîtrise et l'établissement des plans d'action associés.

Au titre de la politique de gestion des risques et plus particulièrement de la politique d'assurance, il convient de mentionner que les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile pouvant incomber à Aéroports de Paris, les dommages aux biens immobiliers et mobiliers dont Aéroports de Paris est propriétaire ou a la garde, qui comporte un volet "pertes d'exploitation", ainsi que les risques de construction dans le cadre des chantiers les plus importants font l'objet de couvertures d'assurance raisonnables, dont le niveau de franchise est cohérent avec le taux de fréquence des sinistres observés et la politique de prévention des risques.

La direction juridique et des assurances a en charge la rédaction de procédures qui peuvent être consultées sur son site GED où figurent également des fiches d'application de ces procédures.

La direction juridique et des assurances assure également une veille juridique organisée en rubriques spécialisées, consultable sur l'intranet de la direction.

Le domaine achats

La direction des achats a pour mission de définir et mettre en place la stratégie achats de l'entreprise, en cohérence avec la stratégie du Groupe, de définir l'organisation de la fonction achats, et de s'assurer de sa performance afin d'améliorer la rentabilité du Groupe et la satisfaction clients. Elle doit optimiser sa capacité à réaliser les prestations, travaux et investissements majeurs aux moindres coûts dans le respect des normes techniques et de qualité. Actuellement limité à Aéroports de Paris SA, le périmètre de la direction des achats doit comporter à terme l'intégralité des achats du Groupe, selon des modalités à définir.

La réorganisation de la direction des achats, mise en place progressivement depuis avril 2010, s'appuie sur une structure matricielle articulée autour de trois fonctions métier et d'une fonction support. Un important programme de formation accompagne cette réorganisation.

A l'occasion de cette restructuration, et dans un souci de plus grande cohérence globale, les tableaux de bord mensuels ont été revus afin d'y intégrer des indicateurs partagés avec les unités opérationnelles. Par ailleurs, une revue de performance achats est présentée tous les six mois au Président Directeur Général.

L'entreprise s'est fixé comme ambition d'optimiser le processus achats afin de maîtriser les risques de fraude et de surcoût, de contribuer à la performance collective par la réduction des délais et coûts de traitement, et de favoriser les synergies au sein du Groupe.

Le nouveau processus achats, validé en Comex le 7 juin et mis en œuvre depuis le 4 octobre 2010, s'articule autour de cinq phases — expression de besoin, lancement de la consultation, réception des offres et négociation, contractualisation, exécution du marché — et de trois étapes de validation faisant intervenir la direction des achats, les contrôleurs de gestion, la direction juridique et des assurances ou le réseau des juristes, la ligne hiérarchique du prescripteur et, pour tous les marchés de prestations intellectuelles, le directeur général délégué. Parallèlement ont été redéfinis les rôles et responsabilités (RACI) des différents acteurs intervenant tout au long du processus achats. Il convient de noter qu'en complément des contrôles a priori, des contrôles a posteriori de la régularité des marchés signés par Aéroports de Paris sont effectués par le pôle gestion du patrimoine documentaire de la direction juridique et des assurances.

La nouvelle procédure s'inscrit dans un document unique dématérialisé appelé dossier d'avancement du marché (DAM).

Pour sécuriser la rédaction des marchés, l'outil de création automatique de marchés Sardane, s'appuyant sur un fonds d'une centaine de trames standard de marchés validées par la direction juridique et des assurances, a été mis en place fin 2009 pour les contrats de fournitures et de services ; son utilisation est progressive et s'est accompagnée en 2010 de sessions de formation des utilisateurs.

Dans un souci de sécurisation du processus achats, de réactivité et de sécurité, de nouvelles délégations de gestion pour les marchés d'un montant supérieur à 15 000 € ont été instaurées, réduisant le nombre de signataires de 165 à 16. Cette refonte a pris effet le 4 octobre 2010 en s'appuyant sur l'utilisation de la messagerie électronique dans l'attente de la mise en œuvre de l'outil de dématérialisation Cideran permettant la signature électronique.

La **commission consultative des marchés**, créée par décision du Président Directeur Général en date du 25 octobre 2005, a notamment pour mission d'examiner et de donner un avis sur les projets de marchés dont le montant est supérieur à un seuil fixé par le Président Directeur Général et de vérifier la conformité des procédures de passation des marchés aux lois et règlements applicables à Aéroports de Paris.

Les seuils d'examen des marchés de travaux sont de 4 845 000 € HT si l'ouvrage n'est pas réparti en lots et de 1 000 000 € HT pour les lots d'un ouvrage réparti en plusieurs lots dont la valeur cumulée égale ou dépasse 4 845 000 € HT. Pour les marchés de services et de fournitures, le seuil d'examen est de 387 000 € HT annuels pour les marchés qui peuvent être renouvelés régulièrement.

Depuis une décision du Président Directeur Général en date du 15 septembre 2009, la commission consultative des marchés est composée de treize membres avec voix délibérative : les six administrateurs représentants des salariés, élus du conseil d'administration, quatre personnalités extérieures à l'entreprise désignées par le Président Directeur Général en raison de leur compétence et de leur expérience en matière de commande publique ou d'achats, le Président Directeur Général de Hub télécom en qualité de représentant d'une filiale d'Aéroports de Paris, le directeur de cabinet en qualité de représentant de la direction générale, et le contrôleur général.

Assistent, avec voix consultative, aux réunions de la commission, le directeur juridique et des assurances ou son représentant ainsi qu'un représentant de la Direction Générale de la Consommation, de la Concurrence et de la Répression des Fraudes (DGCCRF). Elle est présidée par une des personnalités extérieures, M. Michel Guyard.

La commission consultative des marchés s'est réunie onze fois en 2010 avec un taux moyen de présence de ses membres de 75 %.

2.6.4. Les fonctions cœur de métier

En sa qualité d'exploitant d'aéroport soumis à des obligations réglementaires et exerçant des missions de service public, la société Aéroports de Paris est soumise :

- à des procédures de contrôle et de surveillance spécifiques des services de l'État sur les activités relatives à la sécurité aéroportuaire et à la sûreté du transport aérien,
- à l'obligation de faire approuver par les services compétents de l'État les procédures mises en œuvre en matière de sécurité aéroportuaire (manuel d'aérodrome et système de gestion de la sécurité) et en matière de sûreté du transport aérien (programme de sûreté),
- à l'obligation de détenir et de maintenir une certification en matière environnementale.

Au-delà de ces activités, Aéroports de Paris conduit une politique de grands projets d'aménagement aéroportuaire et immobilier répondant à sa stratégie d'entreprise.

La sécurité aéroportuaire

Le domaine de la sécurité aéroportuaire porte sur les dispositions de nature à assurer en toute sécurité l'aménagement, le fonctionnement et l'usage des équipements, biens et services aéroportuaire nécessaires à la circulation des aéronefs. Ces dispositions doivent intégrer notamment les normes relatives au sauvetage et à la lutte contre les incendies d'aéronefs (SLIA) et celles relatives à la prévention du péril animalier.

La direction générale de l'aviation civile contrôle et surveille systématiquement l'ensemble des activités dans ce domaine, notamment toute évolution significative des infrastructures et des procédures opérationnelles, et délivre un certificat de sécurité aéroportuaire à tout exploitant d'aérodrome démontrant que les dispositions mentionnées ci-dessus ont été prises.

Il est rappelé que les certificats de sécurité aéroportuaire délivrés aux directeurs des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly par le ministre chargé de l'aviation civile en décembre 2006 pour une durée de cinq ans ont été amendés et complétés en 2008 par la certification des systèmes de gestion de la sécurité aéroportuaire (SGS), respectivement les 25 avril et 1^{er} avril 2008. L'audit de suivi de la certification des systèmes de gestion de la sécurité aéroportuaire, qui est un audit national et s'applique aux deux aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, s'est déroulé en juin et juillet 2010

Il convient de noter, concernant l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, qu'une nouvelle annexe intégrant l'élévation du niveau de protection SSLIA (services de sauvetage et lutte contre les incendies d'aéronefs) qui permet d'accueillir l'A380 en horaire H24 a été approuvée le 6 octobre 2010 et a amendé le certificat de sécurité aéroportuaire.

Pour sa part, l'aéroport Paris-Le Bourget a pour objectif de se placer au niveau d'exigence requis par le certificat de sécurité aéroportuaire bien qu'il n'y soit pas soumis, le seuil actuel d'application étant de 150 000 passagers par an sur les vols commerciaux. Ainsi, l'aéroport Paris-Le Bourget a entamé en 2009 une démarche de régularisation de l'homologation de ses pistes, qui s'inscrit dans un processus d'itérations avec la direction générale de l'aviation civile ; cette régularisation devrait être prononcée en 2011 après validation finale par les services de l'Etat.

Par ailleurs, le cadre juridique dans lequel les services d'Aéroports de Paris apportent leur concours à l'exercice par les services publics de secours de leurs missions dans les domaines de la lutte contre l'incendie et de l'aide médicale urgente sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle est sécurisé par deux conventions passées avec l'Etat et entrées en vigueur le 20 octobre 2009. Ces missions viennent en complément de celles qu'assure l'exploitant d'aérodrome en matière de sauvetage et lutte contre l'incendie des aéronefs et de permanence médicale. Pour l'aéroport Paris-Orly, les discussions engagées avec l'ensemble des services compétents pour une mise en œuvre éventuelle de dispositifs identiques se poursuivent.

La sûreté et la protection des installations

En matière de **sûreté**, sous l'autorité du préfet territorialement compétent, la police aux frontières, la gendarmerie des transports aériens, l'administration des douanes et la direction générale de l'aviation civile exercent un contrôle strict du respect des prescriptions réglementaires sur les plates-formes. Les dispositions des programmes de sûreté sont soumises par les directeurs de plate-forme à l'approbation des préfets après validation par la direction de la sûreté et du management des risques ; cette dernière fixe les règles et procédures cadres des programmes de sûreté et veille à la cohérence entre elles des procédures locales propres à chaque plate-forme.

La direction de la sûreté et du management des risques inscrit son action dans le cadre de textes réglementaires qui précisent les rôles et responsabilités respectifs de chaque opérateur présent sur les aéroports ou contribuant au transport aérien. Pour Aéroports de Paris, elle conçoit et propose la politique de sûreté, définit les conditions de sa mise en œuvre et en coordonne le déploiement au sein du Groupe.

Elle joue un rôle central d'analyse et de diffusion des obligations réglementaires avec l'appui du réseau sûreté dont elle assure le pilotage et l'animation ; le rôle de ce réseau contribue à la standardisation et au partage des pratiques au sein du Groupe. Elle veille à la bonne application de la réglementation au travers de la conduite d'évaluations internes, réalisées par des experts appartenant à la direction, sur la mise en œuvre opérationnelle des mesures de sûreté.

Elle présente une fois par an au Comex un état d'avancement des actions correctives identifiées par les évaluateurs internes lors de ces audits. En outre, en 2010, la direction de la sûreté et du management des risques a été présente aux revues de performance de fin d'année des unités opérationnelles afin de s'assurer de la prise en compte des préconisations qu'elle avait émises.

Elle suit par ailleurs de manière précise, au cours d'une revue de performance annuelle, l'état d'avancement des investissements liés à des mises en conformité réglementaire, et le présente au Comex une fois par an. Elle élabore les éléments relatifs à la sûreté qui sont intégrés par la direction du contrôle de gestion au tableau de bord mensuel présenté au Comex.

En 2010, une réflexion menée sur l'organisation de la filière sûreté administrative dans les directions d'aéroport a conduit au renforcement de cette filière, tant en compétences qu'en ressources, dans les unités opérationnelles aérogares de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly selon un schéma d'organisation identique.

Dans le cadre de la gestion de la taxe d'aéroport, la direction de la sûreté et du management des risques valide les conditions d'éligibilité des dépenses d'investissement et d'exploitation présentées par les directions, en accord avec la direction des opérations financières et des participations. A cette fin, elle traduit les instructions énoncées dans le guide établi par la direction générale de l'aviation civile (DGAC) en consignes internes, opératoires, à destination des unités opérationnelles, et plus particulièrement les responsables sûreté et les contrôleurs de gestion, afin que les coûts à imputer sur la taxe d'aéroport soient correctement comptabilisés, et ce d'une manière homogène dans toutes les unités opérationnelles ; ce guide interne est disponible sur la GED de la direction. Il convient de rappeler que le produit de la taxe d'aéroport, créée le 1^{er} juillet 1999, est destiné à couvrir les dépenses réalisées par l'exploitant d'aérodrome au titre de la sûreté, mais aussi du service de sauvetage et de lutte contre les incendies d'aéronefs (SSLIA), de la prévention du péril animalier, des mesures de contrôle environnemental et du programme Parafe (Passage rapide aux frontières extérieures).

Il est à noter que, parmi les mesures de renforcement de la sûreté, Aéroports de Paris a amélioré en 2010 sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle le référentiel destiné aux sociétés opérant aux postes d'inspection filtrage (PIF) et relatif aux mesures de palpation ; un programme de formation des agents accompagne sa diffusion. Il convient de rappeler par ailleurs qu'un système visant à tester la vigilance des agents de ces sociétés par projection d'images fictives de menace (logiciel TIP) sur les écrans de contrôle permet de suivre la performance des opérateurs sur les postes et concourt au renforcement de la sûreté.

Le programme de sûreté de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, incluant le programme d'assurance qualité, a été approuvé par le préfet de Seine-Saint-Denis le 21 avril 2008 pour une durée d'un an, puis renouvelé le 17 avril 2009 pour une durée de cinq ans. Les missions

d'inspection effectuées en 2010 par la Commission européenne et la DGAC n'ont pas remis en cause cette approbation.

Le programme de sûreté de l'aéroport Paris-Orly, incluant le programme d'assurance qualité, a quant à lui, été approuvé le 31 mars 2008 par le préfet du Val de Marne pour une durée de cinq ans. Les missions d'inspection effectuées en 2010 par la Commission européenne et la DGAC n'ont pas remis en cause cette approbation. Le programme d'assurance qualité fait d'autre part l'objet depuis 2006 d'une certification ISO 9001. Le premier audit de suivi de la certification renouvelée le 5 juin 2009 jusqu'au 3 mars 2012, s'est déroulé au premier trimestre 2010 ; il a confirmé cette attribution. Il convient de noter que cette démarche de certification englobe les activités sûreté de la direction de l'aéroport Paris-Orly et de la direction de la sûreté et du management des risques.

Pour sa part, l'aéroport Paris-Le Bourget a transmis en juin 2010 au préfet de Seine-Saint-Denis le programme de sûreté intégrant les dispositions de la nouvelle réglementation européenne (règlement européen n° 185-2010 applicable à compter du 29 avril 2010).

Dès publication des nouveaux arrêtés préfectoraux des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget, mis en conformité avec ce règlement européen, les programmes de sûreté seront respectivement mis à jour.

En matière de **protection des installations**, la direction de la sûreté et du management des risques définit les politiques de prévention en réponse aux mesures et réglementations définies par l'Etat, et s'assure de leur mise en œuvre au niveau des directions de l'entreprise : Plan Vigipirate, obligations en matière de Défense liées au statut d'Aéroports de Paris comme OIV (Opérateur d'Importance Vitale), mesures de prévention incendie dans les ERP (Etablissement Recevant du Public), protection sanitaire (plan Pandémie),

Le Plan de Sécurité Opérateur (PSO), établi dans le cadre du statut d'OIV, a été validé par l'Etat en 2008. Les Plans Particuliers de Protection (PPP) ont été rédigés et transmis à l'Etat en février 2010. Ils ont commencé à être mis en œuvre par les différentes entités concernées de l'entreprise.

De manière plus générale, la direction de la sûreté et du management des risques s'assure de la définition et de la mise en œuvre de la politique de protection des installations, en relation avec les directions d'aéroport et la direction de l'immobilier.

L'environnement et le développement durable

La politique environnementale et de développement durable d'Aéroports de Paris est définie par la direction de l'environnement et du développement durable qui est en charge de la communication envers les riverains, les entreprises, les collectivités territoriales et l'État.

En matière environnementale, la direction de l'environnement et du développement durable définit l'accompagnement des démarches de management environnemental pour l'ensemble du périmètre d'Aéroports de Paris.

La direction assure le management transversal de la politique environnementale en s'appuyant sur :

- une revue de performance annuelle,
- une revue de direction annuelle par plate-forme qui évalue le système de management environnemental de l'aéroport, conformément aux exigences de la norme ISO 14001,

- un tableau de bord environnemental construit autour de huit indicateurs environnementaux, établi chaque trimestre par la direction de l'environnement et du développement durable sur la base des informations transmises par les directions d'aéroport, et présenté au Comex.

En matière environnementale, les directions des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget sont chargées du maintien et du renouvellement de leur certificat ISO 14001 pour les activités de l'entreprise se déroulant sur les plates-formes. Elles bénéficient du support de la direction de l'environnement et du développement durable pour organiser, par ailleurs, le partenariat avec les diverses entreprises présentes sur les plates-formes.

La direction de l'immobilier et, plus précisément, les pôles nord et sud de la direction déclinent localement le système de management environnemental et s'intègrent dans le périmètre des certifications attribuées aux aéroports.

Pour leur part, la direction de l'ingénierie et de l'architecture et la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée déclinent la politique environnementale de l'entreprise pour leur activité.

Les seconds audits de suivi des certifications ISO 14001 ont eu lieu en mai 2010 pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-le Bourget et en décembre 2010 pour l'aéroport Paris-Orly ; ils ont confirmé les certifications renouvelées respectivement en avril et décembre 2008. Par ailleurs, le premier audit de suivi de la certification ISO 14001 obtenue le 12 juin 2009 par l'héliport d'Issy-les-Moulineaux s'est déroulé avec succès en avril 2010 et a maintenu le certificat.

En matière de développement durable, et plus précisément de RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise), la politique d'Aéroports de Paris s'organise autour de projets spécifiques aux domaines du développement durable et de la démarche de notation extra-financière.

Ainsi, un comité des subventions, créé en 2009 et présidé par le directeur général adjoint développement et aménagement, a pour mission de gérer les partenariats de coopération économique et sociale avec les territoires.

La notation extra-financière est effectuée par l'agence de notation indépendante VIGEO (informations concernant le référentiel consultables sur le site officiel www.vigeo.com), choisie en septembre 2009 par appel d'offres pour succéder à BMJ Ratings.

La notation est annuelle depuis 2005 avec une alternance de notation complète et de notation partielle. Après une notation partielle en 2009 portant sur les domaines du gouvernement d'entreprise, de l'environnement et de l'engagement sociétal, une notation complète incluant également les domaines ressources humaines, droits humains et comportement sur les marchés a été effectuée en 2010. Conformément à la décision du comité Groupe du 15 avril 2009, les quatre principales filiales ont également fait l'objet d'une notation extra-financière en 2010.

Les résultats de la notation extra-financière d'Aéroports de Paris SA réalisée en 2010 montrent, par rapport aux précédentes évaluations, une amélioration sur chaque domaine : la performance en matière de gouvernement d'entreprise est jugée robuste (passée de 3 à 3+ sur une échelle allant de 1 à 4), celle de l'environnement robuste (stable à 3+ mais avec une augmentation du score), celle de l'engagement sociétal probante (passée de 3- à 3), celle des ressources humaines probante (passée de 3- à 3), celle des droits humains tangible (passée de 2+ à 3-) et celle du comportement sur les marchés probante (passée de 2+ à 3). La note globale 2010 pour Aéroports de Paris SA est de niveau 3.

Les trois filiales ayant fait l'objet d'une notation extra-financière en 2008 ont montré une amélioration en 2010 : la performance pour ADPI est jugée tangible (passée de 2+ à 3-), celle d'Aéroports de Paris Management est jugée amorcée (passée de 2 à 2+) et celle de Hub télécom est jugée tangible (passée de 2+ à 3-). Pour Alyzia, la notation extra-financière 2010 était le premier exercice ; la performance est jugée amorcée (2).

La performance pour le Groupe, avec une clé de consolidation intégrant le nombre de salariés pour les domaines ressources humaines et droits humains et le chiffre d'affaires pour les autres domaines, est jugée probante de niveau 3.

Tous les ans Aéroports de Paris rend compte de ses activités de développement durable dans le Rapport Environnement et Responsabilité sociétale selon les lignes directrices de la GRI (Global Reporting Initiative). Parallèlement, la direction de l'environnement et du développement durable poursuit sa réflexion sur l'adoption de la norme ISO 26000 comme futur référentiel de la performance en matière de RSE ; l'ISO 26000 édicte des lignes directrices en ce domaine. Il convient de noter que le Rapport Environnement et Citoyenneté a changé de dénomination pour devenir en 2010 le Rapport Environnement et Responsabilité sociétale afin de mieux marquer l'engagement d'Aéroports de Paris dans la RSE et sa volonté d'utiliser la terminologie de l'ISO 26000.

Enfin, Aéroports de Paris et Schiphol Group poursuivent leur collaboration dans le cadre de la déclaration commune signée en décembre 2009 et portant sur leur ambition dans le domaine du développement durable.

Les projets d'aménagement aéroportuaire et immobilier

Dans le cadre de la politique générale d'aménagement et de développement des plates-formes déterminée par Aéroports de Paris, la direction de la stratégie définit et propose la politique portant sur les besoins en infrastructures aéronautiques à moyen et long termes ; pour sa part, et en coordination avec la direction de la stratégie, la direction de l'immobilier définit et propose la politique immobilière aéroportuaire (hors terminaux passagers et bâtiments associés) et la politique immobilière de diversification. En phase d'initiation du processus d'aménagement, la direction de la stratégie et la direction immobilière assurent le pilotage des projets entrant dans leurs périmètres respectifs.

Dans le cadre de cette politique globale, le pôle aménagement et développement définit et propose, au travers de plans de masse et de schémas d'évolution à long terme, une politique d'aménagement des plates-formes qui permette une conduite équilibrée des politiques sectorielles (capacité aéronautique, immobilière, transport, environnement) et l'intégration des préoccupations du développement durable et de la responsabilité sociétale.

Les fonctions relevant de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'ouvrage déléguée et de la maîtrise d'œuvre sont clairement séparées et assurées, respectivement, par :

- les directions d'aéroport Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ainsi que par la direction de l'immobilier,
- la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée, au sein du pôle aménagement et développement ; elle intervient également en assistance à la maîtrise d'ouvrage sur les phases amont des projets ;
- la direction de l'ingénierie et de l'architecture, au sein de ce même pôle.

Les relations entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'ouvrage déléguée sont régies par des lettres de cadrage signées des deux parties, et les relations entre la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre font l'objet de conventions de maîtrise d'œuvre.

Afin de renforcer le dispositif de contrôle interne de l'entreprise et la maîtrise des principaux risques pesant sur **les projets d'aménagement aéronautique**, dix-huit plans d'action ont été définis et déployés en 2008/2009, fondés sur l'observation des meilleures pratiques professionnelles et s'articulant autour de la formalisation des procédures, l'optimisation des rôles et responsabilités dans la conduite des grands projets d'aménagement, la création d'outils de reporting et d'outils informatiques transverses facilitant la transmission des informations et le pilotage des projets.

Ils couvrent les thèmes dont la maîtrise concourt à l'amélioration du pilotage et de la réalisation des grands projets d'aménagement aéronautique : la définition des projets et des programmes, la définition et le suivi des plannings et des coûts, la contractualisation et les aspects techniques des projets.

Après la phase de définition de référentiels (projet, programme, planning,...) en 2009, le pôle aménagement et développement s'est attaché en 2010 à vérifier l'application des plans d'action par les maîtres d'ouvrage, la maîtrise d'ouvrage déléguée, la maîtrise d'œuvre et les directions supports concernées. Cette démarche s'est traduite par l'élaboration et l'envoi d'un questionnaire d'autoévaluation administré par le coordinateur management des risques et contrôle interne. L'analyse de ce questionnaire doit permettre de définir des actions correctives s'inscrivant dans la boucle d'amélioration continue du processus de conduite des projets d'aménagement.

Parmi les actions menées en 2010, il convient de noter plus particulièrement :

- les développements informatiques réalisés en vue du déploiement de l'outil SPIRIT – Suivi, Pilotage Intégré et Reporting des Investissements et des Travaux – dont le prototype a fait l'objet d'un retour d'expérience en 2010 ; il répond au besoin de disposer d'un outil de gestion de projet partagé entre la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre et permettant de suivre l'évolution des coûts des projets, de piloter les modifications et d'automatiser l'édition de reportings ;
- la poursuite de l'identification et du suivi des points techniques sensibles ainsi que l'optimisation des contrôles de réalisation dans le cadre d'une meilleure maîtrise du risque technique de non qualité et de non-conformité ;
- les sessions de formation et de sensibilisation juridique des personnels de la maîtrise d'ouvrage déléguée et de la maîtrise d'œuvre, venant en appui de l'intégration de juristes dans les équipes projet.

Pour assurer un partage des bonnes pratiques au sein de l'entreprise, les documents et procédures rédigés sont disponibles sur la GED du pôle aménagement et développement.

Concernant **les aménagements immobiliers** situés sur son périmètre d'intervention, la direction de l'immobilier a pour mission de valoriser et densifier les actifs de l'entreprise (conservation du patrimoine et obligations du propriétaire notamment) et a élaboré en 2010 un plan de développement immobilier. La direction de l'aéroport Paris-Le Bourget et des aérodromes d'aviation générale dispose toutefois d'une compétence propre, dans son périmètre géographique, pour développer une politique de valorisation des actifs.

En tant que maître d'ouvrage, la direction de l'immobilier fait appel à la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée (dont la gestion de projet est le métier) sauf cas particulier en accord avec le pôle aménagement et développement ; c'est notamment le cas pour les opérations immobilières nécessitant un montage particulier décidé par les instances de gouvernance (Comex, CAI ou Comité Immobilier).

En 2010, la direction de l'immobilier a poursuivi la mise en œuvre du plan d'actions pluriannuel entamée l'année précédente pour mettre sous contrôle les obligations du

propriétaire appliquées au patrimoine placé sous sa responsabilité. Elle a également poursuivi son analyse des risques pesant sur l'activité de développement immobilier.

Aéroports de Paris s'est doté d'un ensemble de **comités** présidé par le Président Directeur Général, qui contribuent à l'efficacité du pilotage des projets d'aménagement : le **comité d'approbation des investissements (CAI)** examine systématiquement les projets d'investissement d'un montant supérieur à 2 millions d'euros ; le **comité de suivi des projets structurants (CSPS)** examine les projets que le CAI juge structurants ou spécifiques ; enfin, le **comité immobilier** a pour objet de présenter, orienter et arbitrer les questions essentielles de politique et de développement immobilier, d'examiner les projets significatifs relevant de la responsabilité de la direction de l'immobilier et de la direction de l'aéroport Paris-Le Bourget et de procéder aux arbitrages nécessaires quel que soit le montant d'investissement incombant à Aéroports de Paris.

2.6.5. Le dispositif et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière relèvent du domaine financier, du domaine comptable et du domaine du contrôle de gestion.

A ce titre, sont principalement concernées la direction des opérations financières et des participations, la direction des comptabilités et la direction du contrôle de gestion, qui appartiennent au pôle finances et administration.

Ces dispositifs et procédures s'appuient notamment sur un système d'information articulé autour des progiciels :

- SAP, pour les comptabilités générale et analytique,
- SAP BFC (nouveau nom de BO Finance), pour la consolidation et le reporting,
- BPO, pour l'établissement des budgets,
- Hyperion Interactive Reporting (nouveau nom de BRIO), pour la rédaction des tableaux de bord.

Le domaine financier

La direction des opérations financières et des participations est constituée de cinq unités :

- l'unité fiscalité,
- l'unité contrôle de gestion central des investissements,
- l'unité dette et trésorerie,
- l'unité équilibres financiers et ingénierie financière Groupe, qui regroupe désormais les unités :
 - équilibres financiers et régulation économique et
 - participations et ingénierie financière Groupe,
- l'unité relations investisseurs.

L'unité fiscalité établit les déclarations et la liquidation de la plupart des impôts de la société Aéroports de Paris (impôt sur les sociétés, impôts locaux,...) et participe, en outre, à l'arrêté des résultats des sociétés du Groupe consolidées globalement. Elle garantit la pertinence de la politique fiscale du Groupe et optimise sa charge fiscale dans le respect de la réglementation.

L'unité contrôle de gestion central des investissements garantit que les décisions rendues par le comité d'approbation des investissements (CAI) sont bien reflétées dans l'état d'avancement des projets et des autorisations de dépenses au sein du système d'information de l'entreprise. Elle est également chargée du contrôle financier des investissements de la société, en lien avec les maîtres d'ouvrage et leurs contrôleurs de gestion. A ce titre, elle administre les modules correspondants du système d'information de l'entreprise et s'assure de l'intégrité des données financières qui y sont renseignées. Pour les investissements structurants, l'unité a pour mission d'éviter le risque de dérive budgétaire et de s'assurer que le retour attendu des investissements est conforme aux prévisions.

L'unité dette et trésorerie élabore et propose la politique en matière de financement et, après autorisation, met en place les financements et en assure la gestion et le suivi. Le conseil d'administration doit, en application de l'article L. 228-40 du code de commerce, autoriser toute émission d'emprunts obligataires, le Président Directeur Général ayant généralement compétence pour les autres formes de recours à l'emprunt. La politique d'endettement est présentée annuellement au comité d'audit et le conseil d'administration est informé des opérations réalisées.

Une gestion centralisée de la trésorerie Groupe est en place. Elle est suivie quotidiennement par l'unité dette et trésorerie qui établit également le budget annuel de trésorerie et un reporting mensuel au Président Directeur Général et au Directeur Général Délégué. Tous les trimestres, un point est présenté en Comex sur les financements, leur couverture et la trésorerie. Les décisions de gestion des couvertures, actuelles ou futures, destinées à maîtriser les risques de taux d'intérêt, de change et de prix (cf. rapport de gestion 2010 – chapitre 3 - Risques et gestion des risques), sont prises lors de ces réunions, ou soumises au Président Directeur Général, puis mises en œuvre par la direction des opérations financières et des participations. Le comité d'audit et le conseil d'administration sont régulièrement informés du suivi de la trésorerie.

Concernant le risque de contrepartie lié aux placements des excédents de trésorerie, il est considéré comme marginal car les placements se font au travers d'OPCVM de type monétaire euro (cf. rapport de gestion 2010 – chapitre 3 - Risques et gestion des risques).

Un référentiel relatif au dispositif de pilotage et de contrôle interne des filiales a été diffusé par l'**unité équilibres financiers et ingénierie financière Groupe** auprès des directions d'Aéroports de Paris et des filiales concernées. Ce référentiel comprend le règlement intérieur du comité Groupe et des comités des engagements des filiales et intègre la prise en compte des risques dans les processus de validation et de décision. A cette fin, il décrit les règles de principe ("golden rules") auxquelles les entités ne peuvent déroger sauf autorisation expresse du comité Groupe, les processus de validation des prises de participation, des créations de sous-filiales et co-entreprises, ainsi que des engagements contractuels majeurs des filiales, les fiches d'instruction standard des projets de prise de participation et d'engagement contractuel en y intégrant des grilles d'analyse de risques. Un point spécifique sur le comité Groupe et le dispositif de pilotage des filiales en 2010 est présenté au § 2.3.3 du présent rapport.

Par décision du Président Directeur Général du 1^{er} avril 2006 modifiée est délégué au directeur général adjoint finances et administration :

- le pouvoir de décider de toute opération de gestion et de placement de fonds,
- et, dans la limite de 25 millions d'euros hors taxes par opération, le pouvoir :
 - de décider de toute opération de financement ou de tout emprunt autre que ceux consistant en l'émission d'obligations,
 - d'utiliser tout instrument financier qui n'augmente pas le montant des engagements d'Aéroports de Paris en vue d'assurer la gestion de ses engagements financiers actifs

- ou passifs, présents ou futurs,
- de décider de toute opération d'emprunt de trésorerie, à court terme, en euros ou en devises,
 - de contracter toute convention cadre régissant les instruments financiers,
 - d'arrêter une politique de maîtrise des risques financiers encourus du fait des activités,
 - d'arrêter les règles générales d'emploi des disponibilités et des réserves.

Le directeur général adjoint finances et administration a le pouvoir d'accorder aux filiales et aux participations financières toute avance ou prêt d'un montant unitaire ne dépassant pas un million d'euros hors taxes.

Il peut accorder aux directeurs qui lui sont rattachés et pour l'exercice de leur activité, des subdélégations de pouvoir ou des délégations de signature.

S'agissant des cautions, avals et garanties et donnés à des tiers (cf. rapport de gestion 2010 – chapitre 3 - Risques et gestion des risques), le conseil d'administration du 17 décembre 2009 a autorisé le Président Directeur Général, avec faculté pour celui-ci de déléguer, à donner pour l'année 2010 les cautions, avals ou garanties au nom de la société Aéroports de Paris dans la limite d'un montant total de 10 millions d'euros.

L'examen des engagements hors bilan donnés par les filiales d'Aéroports de Paris au 30 novembre 2010 a fait l'objet d'une présentation au comité d'audit le 10 décembre 2010 et au conseil d'administration le 16 décembre 2010. Cet examen a pris en compte l'ensemble du Groupe pour autant que la responsabilité financière de l'entreprise pouvait être mise en jeu au travers de ses filiales.

L'unité relations investisseurs est chargée de valider, avec la direction juridique et des assurances, les projets de communication contenant une "information sensible", c'est-à-dire une information financière ou juridique, ou ayant des implications financières ou juridiques, une indication chiffrée et/ou une information susceptible d'avoir une influence sur le cours de bourse d'Aéroports de Paris.

En tant qu'émetteur de l'information réglementée, la direction des opérations financières et des participations exerce une maîtrise de l'élaboration et de la diffusion des messages à caractère financier.

Deux procédures, l'une portant sur la préparation et la validation de la communication du Groupe et l'autre portant sur la préparation, la validation et la diffusion de l'information réglementée d'Aéroports de Paris, visent à garantir la fiabilité de l'information, notamment financière, et à s'assurer du respect par le Groupe de ses obligations dans ce domaine.

Un calendrier annuel des principales obligations périodiques du Groupe en matière de communication comptable, financière et vis-à-vis des actionnaires est diffusé en interne sur un site GED "gouvernance" à accès restreint.

Le domaine comptable

La mise en place de procédures comptables fiables est garantie par la direction des comptabilités. Ces procédures ont pour finalité la production des comptes sociaux et consolidés conformes aux exigences des normes comptables françaises et internationales en vigueur. La direction des comptabilités met ainsi à la disposition des différents organes de la société des informations leur permettant de piloter leur performance dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise.

A cette fin, la direction des comptabilités est organisée en quatre pôles :

- le pôle comptabilités,
- le pôle consolidation,
- le pôle normes et procédures,
- le pôle systèmes d'information.

Dans le cadre de la démarche de contrôle interne appliquée au domaine comptable et de la mise en place du nouvel outil PRISME (progiciel e-Front), le domaine Comptabilité a été retenu comme domaine pilote. Les travaux de conception de l'outil menés en 2010 se sont appuyés sur les matrices de contrôle interne déjà développées. Les matrices relatives aux processus d'investissement-immobilisations et trésorerie-comptabilité générale devraient être complétées en 2011 dans le nouvel outil.

En outre, la direction des comptabilités a engagé des actions s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue des processus, dont le processus achats-approvisionnements.

La direction des comptabilités dispose depuis septembre 2008 d'indicateurs et de tableaux de bord détaillés permettant de renforcer le pilotage de la direction, ainsi que d'indicateurs d'alerte sur les dispositifs comptables, qui s'inscrivent dans le cadre du renforcement du dispositif de contrôle interne. Une synthèse des tableaux de bord est diffusée chaque trimestre aux membres du Comex, aux directeurs concernés et à la direction de l'audit et du contrôle interne.

Pour leur part, les quatre pôles ont poursuivi en 2010 le processus d'amélioration continue engagé en 2007 en s'appuyant sur les retours d'expérience et sur la mise en place, au sein de la direction, de formations spécifiques nécessaires au bon fonctionnement de la fonction comptable.

Le pôle comptabilités a continué au cours de l'année 2010 les travaux permettant la réduction des délais de clôture conformément au projet lancé en 2008.

Pour maîtriser le risque de crédit lié aux créances clients, les soldes clients font l'objet d'un suivi permanent ; en outre, les contrats passés avec les clients (à l'exception des conventions signées avec l'Etat et les filiales détenues à 100%) comportent des clauses de garantie : chèque de dépôt, caution bancaire, garantie bancaire à première demande, etc.

Une étude est en cours pour la mise en place d'outils de trésorerie afin de répondre aux nouvelles directives bancaires SEPA (Single Euro Payments Area) et pour mettre en place la double signature bancaire sur l'ensemble de nos flux.

Par ailleurs, le dossier de révision des comptes a été de nouveau amélioré par l'automatisation de certains éléments ; une structure de dossier optimisée a été élaborée fin 2010 pour une mise en œuvre au cours de l'année 2011.

Le pôle consolidation a poursuivi en 2010 ses efforts en matière de réduction des délais de clôture et s'est, par ailleurs, attaché à actualiser la documentation liée au processus de consolidation (guides de saisie sur l'outil SAP BFC, documentation sur le paramétrage de cet outil).

L'année 2010 a été marquée par la mise en place du module d'analyse Extended Analytics utilisé principalement par le contrôle de gestion pour alimenter le tableau de bord destiné au Comex et pour effectuer les analyses de gestion au niveau des données consolidées. Ce nouveau module étant directement connecté à l'outil de consolidation, sa mise en place s'est traduite par de profondes modifications de l'outil de consolidation lui-même, à savoir :

- un enrichissement du plan de comptes destiné à affiner les analyses de gestion ;
- l'éclatement des secteurs d'activité par plateforme.

Ces modifications, mises en production en septembre, ont été exploitées pour la première fois à l'occasion de la consolidation du troisième trimestre 2010.

Le pôle normes et procédures a finalisé en 2010 le livre des procédures comptables d'Aéroports de Paris sur la base de la structure élaborée en 2009. Il regroupe principalement la présentation de l'entreprise et de la fonction comptable, les grands principes comptables ainsi que l'intégralité des notes et procédures comptables applicables à l'ensemble de l'entreprise. Les notes et procédures sont revues régulièrement et actualisées si des modifications structurantes sont à apporter au document.

Le livre des procédures comptables a été mis en ligne sur un site GED dédié afin de permettre à l'ensemble de l'entreprise de le consulter. Une veille réglementaire comptable est également consultable dans cet outil.

Pour une meilleure utilisation, le lancement du site a été accompagné de nombreuses actions d'information auprès des utilisateurs concernés (comptables, contrôleurs de gestion, auditeurs internes, commissaires aux comptes,...).

Les facteurs de risques et l'identification des éléments de contrôle interne mis en place pour maîtriser ces risques font toujours partie intégrante des procédures.

Dans le cadre du programme de formation interne, le pôle normes et procédures a animé en 2010 des sessions à destination de différents publics. En particulier, les formations destinées aux directions supports et directions d'aéroport ont porté sur :

- l'émission des avoirs, les factures sur avancement de travaux, les avances et acomptes,
- le nouveau CCAG (Cahier des Clauses Administratives Générales) travaux en application au 01/04/2010 pour la partie comptable.

Les formations dispensées auprès de la population comptable ont porté sur le cycle immobilisations et le cycle fournisseurs.

Dans un souci de séparation des fonctions, le service données de base, initialement rattaché au pôle comptabilités, a été transféré le 15 octobre 2010 au pôle normes et procédures ; les missions de ce service recouvrent la maintenance (création, mise à jour et blocage) des comptes clients, des comptes fournisseurs et des articles vente.

Le pôle systèmes d'information assure, pour l'ensemble du pôle finances et administration, l'expertise fonctionnelle, l'administration et le support des systèmes d'information financiers ainsi que l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des projets informatiques.

La gestion des accès relève de procédures formalisées et fait l'objet de contrôles périodiques pour les habilitations dites sensibles.

En 2010, les systèmes ont fait l'objet d'adaptations pour évoluer en fonction des besoins d'Aéroports de Paris :

- le traitement des multi-sociétés a été activé dans SAP FI-CO
- la base fournisseurs a été profondément réorganisée pour mieux répondre aux enjeux de la numérisation des factures reçues
- le dispositif d'accompagnement des utilisateurs a été complété
- des évolutions visant à assurer la pérennité technique du SI ont été réalisées.

Ces évolutions sont régies par des procédures de gestion qui en garantissent la correcte validation.

Enfin, des états d'analyse ont fait l'objet de développements afin d'accélérer le processus d'arrêté des comptes et faciliter le pilotage de l'activité (états liés aux immobilisations, états à destination des contrôleurs de gestion, ...).

Le contrôle de gestion

La direction du contrôle de gestion est structurée en quatre pôles d'activité :

- le pôle analyses de gestion,
- le pôle référentiel de gestion,
- le pôle reporting / analyse de la performance,
- le pôle planification opérationnelle/budget.

La direction du contrôle de gestion s'appuie sur une filière contrôle de gestion instituée dans les unités opérationnelles et dans les directions fonctionnelles de l'entreprise. Cette filière est composée de contrôleurs de gestion, d'adjoints contrôleurs de gestion et d'assistants de gestion animés fonctionnellement par la direction du contrôle de gestion et rattachés hiérarchiquement aux directeurs opérationnels ou aux responsables des entités supports concernées.

Le périmètre d'intervention de la direction du contrôle de gestion concerne le compte de résultat d'Aéroports de Paris S.A. (directions opérationnelles et fonctionnelles) et de ses filiales, ceci tant au niveau budgétaire que réel.

En termes de procédures, des revues de performance ont été organisées avec les entités d'Aéroports de Paris ainsi que les filiales du Groupe. Ces dialogues de gestion, menés au deuxième et au quatrième trimestres, s'inscrivent dans le processus de pilotage de la performance des entités du Groupe. Elles conduisent les responsables opérationnels à présenter périodiquement aux membres du Comex l'état d'avancement de leur plan opérationnel et des objectifs associés. Les principales directions fonctionnelles de la société sont également inscrites dans cette démarche sur un rythme annuel ou biennuel.

Un nouveau tableau de bord du Comex a été mis en production à compter de la présentation des résultats de septembre 2010. Ce tableau de bord présente dorénavant, sur une fréquence mensuelle, les comptes mensuels consolidés du Groupe ainsi que ceux des cinq segments d'activités définis conformément à la norme IFRS 8 (segments aéronautique, commerces et services, escale et prestations annexes, immobilier et autres activités). Les indicateurs retenus pour chacun de ces segments couvrent les domaines clés du pilotage de la performance.

Une revue mensuelle des comptes est opérée au sein de la direction du contrôle de gestion au travers des notes d'analyse établies par les entités. Ces notes sont enrichies et segmentées chaque trimestre pour être diffusées au sein du pôle finances et administration et aux commissaires aux comptes de la société. Elles permettent d'identifier et d'expliquer les grandes évolutions mais également de repérer les ruptures de tendance et les facteurs d'alerte.

Un outil informatique optimisant la restitution des états requis par le contrat de régulation économique (CRE) et par la segmentation (IFRS 8) a été mis en production au second trimestre 2010. Il permet de réduire les délais de fourniture de l'information, d'en fiabiliser la production et in fine, d'augmenter la fréquence de production de l'information sectorielle conformément aux besoins du reporting interne.

Enfin, les projets constituant le programme d'optimisation des charges "Performance 2010" se sont poursuivis en 2010 avec la mise en œuvre des plans d'action identifiés et formalisés depuis le lancement de la démarche.

2.7. La surveillance périodique du dispositif

La surveillance du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, permettant son amélioration continue, est assurée par la direction de l'audit et du contrôle interne et par des structures externes telles que les commissaires aux comptes et d'autres organismes relevant, notamment, des services de l'Etat.

Au sein de l'entreprise, cette surveillance se renforce progressivement avec le déploiement du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

2.7.1. La direction de l'audit et du contrôle interne

La direction de l'audit et du contrôle interne a pour objectif de donner à l'entreprise et au Groupe une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, leur conformité aux lois et règlements et aux procédures internes mises en place, le respect des orientations stratégiques et des instructions de la direction générale et la fiabilité des informations financières. Dans le cadre de sa mission d'évaluation de la qualité du contrôle interne du Groupe, elle s'assure que les risques significatifs (opérationnels, financiers, de conformité) sont pris en compte de manière appropriée et que toutes les conditions sont réunies pour sécuriser, fiabiliser, développer l'activité du Groupe. Dans cette perspective, elle entretient des relations étroites avec la direction de la sûreté et du management des risques.

La direction de l'audit et du contrôle interne est rattachée hiérarchiquement à la direction générale et rend compte régulièrement au comité d'audit.

Pour ses activités d'audit interne, la direction a pour vocation d'intervenir dans tous les domaines d'activité de l'entreprise et de ses filiales, à l'exception de la mise en œuvre opérationnelle des mesures de sûreté. La direction met en œuvre le programme d'audit annuel présenté au comité d'audit. Elle est adhérente de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) et applique les normes internationales de la profession. Son fonctionnement est défini par la charte de l'audit interne, dont la dernière version a été signée par le Président Directeur Général le 1^{er} septembre 2008 après sa présentation au comité d'audit en sa séance du 26 août ; un code de déontologie de l'auditeur lui est annexé. La direction est en relation avec les commissaires aux comptes qu'elle rencontre régulièrement.

En matière d'audit, la certification délivrée par l'IFACI à la direction de l'audit et du contrôle interne en novembre 2008 a été confirmée en novembre 2010. Dans la logique de la dynamique créée par cette certification, et en vue de son renouvellement en 2011, la direction a repensé la présentation de ses rapports dans un souci de lisibilité et d'efficacité accrues.

Le programme d'audit 2010, présenté au comité d'audit de décembre 2009, s'est appuyé de façon explicite sur la cartographie des risques du Groupe validée par le Comex du 5 octobre 2009. Le nombre des missions du programme d'audit a volontairement été dimensionné de manière à permettre, dans un souci de réactivité, la prise en charge de missions supplémentaires justifiées par des sujets survenant en cours d'exercice ; ainsi, en 2010, sept missions supplémentaires ont été conduites, dont deux ont nécessité le recours à une sous-traitance externe.

La direction rend compte du suivi des plans d'action issus des recommandations des audits au Comex de façon semestrielle sur la base d'un bilan établi au 30 juin et au 31 décembre, et au comité d'audit de façon annuelle.

S'inscrivant dans une démarche qualité, la direction de l'audit et du contrôle interne adresse aux responsables des entités auditées un questionnaire d'évaluation des missions d'audit afin de déceler des pistes d'amélioration de son activité. Par ailleurs, elle dispose au sein des directions de l'entreprise de relais que sont les "correspondants" de l'audit.

2.7.2. Les structures externes de contrôle

Les commissaires aux comptes titulaires d'Aéroports de Paris, nommés par l'assemblée générale du 28 mai 2009, sont : le cabinet Ernst & Young, représenté par M. Alain Perroux, et le cabinet KPMG S.A., représenté par M. Bernard Cattenoz.

Les commissaires aux comptes sont désignés pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2014.

Dans le cadre de leur mission, les commissaires aux comptes procèdent à l'examen de l'ensemble des comptes sociaux et consolidés d'Aéroports de Paris, des modalités de leur établissement et des procédures de contrôle interne y afférentes. Ils sont entendus par le comité d'audit.

Concernant les filiales détenues à 100%, il est précisé que le cabinet Ernst & Young et autres est commissaire aux comptes d'Alyzia Holding et que le cabinet KPMG S.A. est commissaire aux comptes d'ADP Ingénierie, d'Aéroports de Paris Management, de Hub télécom et des SAS Cœur d'Orly Investissement.

Par son caractère d'entreprise détenue majoritairement par **l'État**, Aéroports de Paris est soumise à des contrôles spécifiques de la part de la Cour des comptes, de l'Inspection générale des finances, de la Commission des affaires économiques de l'Assemblée Nationale et du Sénat, du Contrôle général économique et financier, du Conseil général de l'environnement et du développement durable dans les domaines financier, de gestion et de contrôle interne.

L'entreprise est par ailleurs soumise à des contrôles de nature opérationnelle effectués par la direction générale de l'aviation civile et la commission européenne dans le cadre de la conformité à la réglementation, et par des organismes extérieurs dans le cadre de l'obtention de certifications.

Elle fait enfin l'objet d'évaluations par les **agences de notation financière**.