

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2010



 3950\*

 [aeroportsdeparis.fr](http://aeroportsdeparis.fr)



**AÉROPORTS DE PARIS**





# AÉROPORTS DE PARIS

Société anonyme au capital de 296.881.806 euros  
Siège social : 291 boulevard Raspail - 75014 Paris  
552 016 628 RCS Paris

## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2010

Le présent document comprend le rapport financier annuel 2010.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès d'Aéroports de Paris, 291 boulevard Raspail, 75014 Paris, ainsi que sur les sites Internet d'Aéroports de Paris ([www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr)) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2009, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent, figurant au chapitre 20 du document de référence d'Aéroports de Paris enregistré par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 22 mars 2010 sous le numéro D. 10-0135 (le « document de référence 2009 ») et modifié par le rectificatif déposé le 29 mars 2010 sous le numéro D. 010-0135-R01 ;
- les comptes consolidés d'Aéroports de Paris relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2008, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent, figurant en annexes 1 et 2 du document de référence d'Aéroports de Paris enregistré par l'AMF le 30 avril 2009 sous le numéro R. 09-038 (le « document de référence 2008 ») ;
- l'examen de la situation financière et du résultat d'Aéroports de Paris pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2009 figurant respectivement au chapitre 9 des documents de référence 2008 et 2009 ;
- les rapports des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées et engagements réglementés au titre des exercices clos les 31 décembre 2008 et 2009 figurant respectivement en annexe 5 du document de référence 2008 et en annexe 1 du document de référence 2009.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 avril 2011 sous le numéro D.11-0352, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

# SOMMAIRE

<b>RFA ▶ 01</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>5</b>	<b>RFA ▶ 10</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	<b>81</b>
	Responsable du document de référence et du rapport financier annuel 2010	5		Capitaux propres	81
	Attestation du responsable	5		Flux de trésorerie	81
<b>02</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>7</b>		Financement	83
	Commissaires aux comptes titulaires au titre de l'exercice 2010	7	<b>11</b>	Gestion des risques financiers	83
	Commissaires aux comptes suppléants au titre de l'exercice 2010	7		Engagements du Groupe	83
<b>03</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>85</b>
	Compte de résultat consolidé résumé	9		Recherche et développement	85
	Bilan consolidé résumé	9		Marques, brevets et licences	85
	Flux de trésorerie consolidés résumés	10		<b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	<b>87</b>
	Endettement financier	10		Évolution des redevances aéroportuaires	87
<b>RFA ▶ 04</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>11</b>		Tarif de la taxe d'aéroport	87
	Facteurs de risques	11		Évolution du trafic au premier trimestre 2011	87
	Gestion des risques	16		Politique de distribution de dividendes	87
<b>05</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>19</b>		Renforcement du développement commercial des co-entreprises avec Lagardère Services	88
	Informations	19		Projet de fusion de Duty Free Paris et de la Société de Distribution Aéroportuaire par Aéroports de Paris et Aelia	88
	Historique de la Société	19		Cession du Groupe Masternaut	88
	Investissements	21		Événements récents en Libye	88
<b>06</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE</b>	<b>89</b>
	Présentation de l'activité	25		Objectifs sur la période 2011-2015	89
	Présentation du marché	29		Prévisions du Groupe en 2011	89
	Description des plates-formes d'Aéroports de Paris	35		Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice	90
	Description des activités	43	<b>14</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE</b>	<b>91</b>
	Environnement législatif et réglementaire	61		<b>RFA ▶</b> Conseil d'administration et Directeur général délégué de la Société	91
	Informations environnementales	64		Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration et le Directeur général délégué	96
<b>07</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	<b>69</b>	<b>15</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS</b>	<b>97</b>
<b>08</b>	<b>PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS</b>	<b>71</b>		<b>RFA ▶</b> Rémunération des mandataires sociaux	97
	Propriétés immobilières et équipements	71		Rémunérations versées aux administrateurs	99
	Contraintes environnementales	72		Rémunérations versées aux censeurs	99
<b>RFA ▶ 09</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	<b>73</b>		Actions de la Société détenues par les administrateurs	99
	Chiffres clés	73		Rémunération des membres du comité exécutif	100
	Faits marquants de l'exercice 2010	74		Retraites et autres avantages	100
	Analyse des résultats 2010	75			

<b><u>16</u></b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>101</b>	<b><u>23</u></b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>229</b>
	<b>RFA ▶</b> Fonctionnement des organes d'administration et de direction	101			
	Fonctionnement des comités associés au conseil d'administration	105		<b><u>24</u></b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>
	Régime de gouvernement d'entreprise – Adhésion aux principes de Gouvernance	107			<b>231</b>
<b><u>17</u></b>	<b>SALARIÉS – RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>109</b>		<b><u>25</u></b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>
	Données sociales	109			<b>233</b>
	Indicateurs sociaux du Groupe	113		<b><u>A1</u></b>	<b>ANNEXE 1</b>
<b><u>18</u></b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	<b>115</b>			<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>
	Actionnariat de la Société	115			<b>235</b>
	Changement de contrôle de la Société	116		<b><u>A2</u></b>	<b>ANNEXE 2</b>
	Pactes d'actionnaires	116			<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>
<b><u>19</u></b>	<b>OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS</b>	<b>119</b>			<b>245</b>
	Relations avec l'État et les autorités administratives	119		<b><u>A3</u></b>	<b>ANNEXE 3</b>
	Relations avec des apparentés	120			<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>
<b><u>20</u></b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS</b>	<b>121</b>			<b>271</b>
	Comptes consolidés et annexes d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2010	122		<b><u>A4</u></b>	<b>ANNEXE 4</b>
	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	185			<b>LISTE DES DOCUMENTS PUBLIÉS AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS</b>
	Comptes sociaux et annexes d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2010	186			<b>273</b>
	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	216		<b><u>A5</u></b>	<b>ANNEXE 5</b>
	Informations financières pro forma	218			<b>RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>
	Informations financières intermédiaires	218			<b>275</b>
	Politique de distribution des dividendes	218			
	Procédures judiciaires et d'arbitrage	218			
	Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis le 31 décembre 2010	220			
<b><u>21</u></b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET DISPOSITIONS STATUTAIRES</b>	<b>221</b>			
	Informations concernant le capital social	221			
	Dispositions statutaires	224			
<b><u>22</u></b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>227</b>			



Dans le présent document de référence, les expressions « Aéroports de Paris » ou la « Société » désignent la société Aéroports de Paris SA. L'expression le « Groupe » désigne le groupe de sociétés constitué par la Société et l'ensemble de ses filiales.

## RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2010

Pierre Graff, Président-Directeur général d'Aéroports de Paris.

### ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence, en ce comprises ses annexes, sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion inclus dans le rapport financier annuel figurant en annexe 5 du présent document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux qui figure au chapitre 20 du présent document de référence.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux qui figure au chapitre 20 du document de référence 2009. Dans ce rapport, les contrôleurs légaux, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes, ont fait une observation attirant l'attention du lecteur sur la note 3.1.2 de l'annexe aux comptes consolidés, qui décrit l'état des procédures en cours relatives au contrat de régulation économique et une observation sur le changement de méthode comptable consécutif de l'application de la norme IFRS 8, relative à l'information sectorielle.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux qui figure en annexe 2 du document de référence 2008. Dans ce rapport, les contrôleurs légaux, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes, ont fait une observation attirant l'attention du lecteur sur la note 3.1.4 de l'annexe aux comptes, qui décrit l'état des procédures en cours relatives au contrat de régulation économique.

Les informations sur les prévisions de bénéfice du Groupe présentées dans le présent document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux qui figure en chapitre 13 au présent document de référence.

Le Président-Directeur général

Pierre Graff



# 02

## CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES AU TITRE DE L'EXERCICE 2010	7
COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS AU TITRE DE L'EXERCICE 2010	7

---

### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES AU TITRE DE L'EXERCICE 2010

Ernst & Young et Autres, 41, rue Ybry, 92200 Neuilly-sur-Seine

Représenté par Alain Perroux

KPMG S.A., Immeuble le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex

Représenté par Bernard Cattenoz

Les Commissaires aux comptes sont titulaires depuis le 28 mai 2009 et leurs mandats viennent à expiration à l'issue de l'assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

### COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS AU TITRE DE L'EXERCICE 2010

Auditex, Faubourg de l'Arche, 92037 Paris La Défense Cedex

Représenté par Gérard Delprat

Nommé le 28 mai 2009

François Caubrière, Immeuble le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex

Nommé le 28 mai 2009

Les Commissaires aux comptes suppléants ont été nommés le 28 mai 2009 et leurs mandats viennent à expiration à l'issue de l'assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.



# 03

## INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ RÉSUMÉ	9
BILAN CONSOLIDÉ RÉSUMÉ	9
FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS RÉSUMÉS	10
ENDETTEMENT FINANCIER	10

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2010, le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2008 ont été établis conformément au référentiel IFRS.

Les informations financières sélectionnées ci-après doivent être lues conjointement avec les parties suivantes du présent document de référence :

- les comptes consolidés figurant au chapitre 20 ;
- l'examen de la situation financière et du résultat du Groupe figurant au chapitre 9 ;
- l'analyse de la trésorerie figurant au chapitre 10.

### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ RÉSUMÉ

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>	2 739,0	2 633,4	2 527,0
EBITDA <sup>(2)</sup>	926,7	883,0	848,0
Résultat opérationnel courant <sup>(3)</sup>	543,0	518,4	501,1
Résultat opérationnel	542,2	512,6	503,2
Résultat net part du Groupe	300,1	269,5	272,6

(1) Produits des activités ordinaires.

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

(3) Le résultat opérationnel courant : résultat opérationnel avant l'impact de certains produits et charges non courants.

### BILAN CONSOLIDÉ RÉSUMÉ

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Actifs non courants	6 628,4	6 411,2	6 203,8
Actifs courants	1 655,0	1 570,0	1 099,8
<b>Total actif</b>	<b>8 283,4</b>	<b>7 981,2</b>	<b>7 303,6</b>
Capitaux propres	3 407,6	3 232,4	3 097,5
Passifs non courants	3 342,3	3 097,8	3 063,4
Passifs courants	1 533,5	1 651,0	1 142,7
<b>Total passif</b>	<b>8 283,4</b>	<b>7 981,2</b>	<b>7 303,6</b>

## FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS RÉSUMÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	788,1	764,3	736,0
Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement	(476,5)	(526,4)	(961,7)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(252,0)	138,8	82,5
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>59,8</b>	<b>376,7</b>	<b>(143,2)</b>
Trésorerie d'ouverture	741,3	364,6	507,8
Trésorerie de clôture	801,1	741,3	364,6

## ENDETTEMENT FINANCIER

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Dettes financières	3 147,1	3 135,9	2 677,5
Instruments financiers dérivés passif	26,2	22,7	7,3
<b>Endettement financier brut</b>	<b>3 173,4</b>	<b>3 158,6</b>	<b>2 684,9</b>
Instruments financiers dérivés actif	(125,2)	(76,5)	(58,2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(808,3)	(744,8)	(373,0)
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 239,8</b>	<b>2 337,3</b>	<b>2 253,7</b>
Gearing	0,66	0,72	0,73
Dettes nettes/EBITDA	2,41	2,65	2,66

<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>11</b>
Risques liés au transport aérien	11
Risques liés au caractère réglementé de l'activité	12
Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris	12
Risques financiers	14
Facteurs de dépendance	16
<b>GESTION DES RISQUES</b>	<b>16</b>
Politique de gestion des risques	16
Politique de souscription de polices d'assurance	17

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

### Risques liés au transport aérien

#### Risques liés à la conjoncture économique

Le chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales dépend en grande partie de l'évolution du trafic aérien, soit directement comme c'est le cas pour les redevances aéroportuaires qui dépendent du nombre de passagers et de mouvements d'avions, soit indirectement comme c'est le cas pour les activités commerciales et les parkings. Or le trafic aérien est lui-même fonction de facteurs tels que la conjoncture économique française ou mondiale. Une dégradation ou une stagnation des conditions économiques pourrait avoir un impact direct sur le volume de trafic ou l'activité des compagnies aériennes et par conséquent sur le chiffre d'affaires et la situation financière du Groupe.

#### Risques liés aux crises sanitaires

Le contexte politique et sanitaire français et mondial, la survenance d'une épidémie ou la crainte que celle-ci puisse se produire, comme cela avait été le cas lors de l'épidémie du Syndrome Respiratoire Aigu Sévère (SRAS) en 2003 ou de celle de la grippe H1N1, sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur le trafic, entraînant une baisse des recettes et pourraient générer des coûts élevés liés aux mesures d'ordre sanitaire.

#### Risques liés aux phénomènes naturels ou météorologiques exceptionnels

La survenance d'événements liés à des phénomènes naturels exceptionnels, tel que le nuage de cendres issu de l'éruption du volcan islandais en 2010, ou liés à la survenance de conditions météorologiques exceptionnelles, telles que des crues ou tempêtes majeures, pourrait avoir un impact important sur l'activité de l'entreprise. Ces événements peuvent perturber le fonctionnement des infrastructures aéroportuaires de manière directe, en réduisant les capacités d'exploitation des installations voire en conduisant à leur fermeture temporaire. Ils peuvent aussi avoir un impact sur le fonctionnement des compagnies aériennes, des prestataires de services essentiels ou des réseaux névralgiques nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (électricité, eau, routes, carburants...), ayant alors un impact indirect sur les capacités de fonctionnement des installations de l'entreprise.

#### Risques liés aux crises géopolitiques, aux menaces ou attentats terroristes

Un attentat terroriste, qu'il survienne en France ou à l'étranger, serait de nature à réduire le niveau du trafic aérien pour une période indéterminée, comme cela a été le cas après les attentats du 11 septembre 2001. Si ce risque survenait sur l'une des plates-formes gérées par Aéroports de Paris,

l'aéroport concerné pourrait être totalement ou partiellement fermé. En outre, il existerait un risque que les victimes d'actes terroristes cherchent à obtenir réparation auprès d'Aéroports de Paris en mettant en cause sa responsabilité.

Par ailleurs, les mesures de sûreté pourraient être renforcées à la suite d'un acte ou d'une tentative d'acte terroriste ou d'une augmentation de la menace, augmentant la gêne occasionnée aux passagers, réduisant les capacités d'accueil des plates-formes, accroissant les dépenses de sûreté du Groupe, notamment par la mise en œuvre de dispositifs supplémentaires (même si le système actuel prévoit qu'Aéroports de Paris finance l'ensemble des dépenses de sûreté par le produit de la taxe d'aéroport) et entraînant une révision du programme d'investissements.

### Risques liés aux contraintes environnementales

Les activités de transport aérien sont soumises à une réglementation environnementale stricte, notamment en matière de nuisances sonores, de qualité de l'air, de protection des eaux et de gestion des déchets. Le renforcement des différentes réglementations pourrait entraîner des dépenses supplémentaires pour Aéroports de Paris afin de se mettre en conformité avec ces évolutions réglementaires, ou imposer de nouvelles restrictions d'utilisation d'équipements ou d'installations<sup>(1)</sup>.

### Risques liés au caractère réglementé de l'activité

Aéroports de Paris opère dans un environnement réglementé, générant ainsi une dépendance du Groupe vis-à-vis de décisions et de mesures sur lesquelles il a une influence très limitée. Comme dans tout secteur d'activité réglementé, des modifications futures de la réglementation ou de son interprétation par l'administration ou les tribunaux peuvent entraîner des dépenses supplémentaires pour Aéroports de Paris et affecter négativement son activité, sa situation financière et ses résultats.

### Risques liés à la régulation économique

Le deuxième contrat pluriannuel (le « contrat de régulation économique » ou « CRE ») fixant le plafond d'évolution des redevances aéroportuaires pour la période 2011-2015 a été signé le 23 juillet 2010 par Aéroports de Paris et l'État. Ce plafond tient compte notamment de prévisions de coûts, de recettes, d'investissements ainsi que d'objectifs de qualité de service. Si la réglementation en vigueur prévoit que l'exploitant d'aéroports reçoit sur le périmètre régulé une juste rémunération des capitaux investis, appréciée au regard du coût moyen pondéré de son capital, Aéroports de Paris ne peut cependant donner aucune assurance quant aux taux de redevances que l'État l'autorisera à appliquer au-delà de 2015. En outre, en cas de circonstances induisant un bouleversement de l'économie du contrat, le CRE pourrait être révisé ou il pourrait y être mis fin de manière anticipée. De surcroît, certaines décisions en matière tarifaire sont susceptibles de faire l'objet, de recours en annulation qui, en cas de succès, pourraient avoir, au moins temporairement, un impact défavorable sur les résultats du Groupe<sup>(2)</sup>.

(1) Voir également le chapitre 6 « Informations environnementales ».

(2) Voir également le paragraphe du chapitre 20 « Procédures judiciaires ou d'arbitrage ».

(3) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Attribution des créneaux horaires ».

(4) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Sûreté ».

(5) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Législation en termes de sécurité aéroportuaire ».

### Risques liés à l'attribution des créneaux horaires aériens

Le nombre de créneaux horaires sur les aéroports étant limité, le trafic dépend de l'attribution de ces créneaux et de leur utilisation effective dont Aéroports de Paris n'a pas la maîtrise. Sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly, l'attribution des créneaux horaires et le contrôle de leur bonne utilisation par les compagnies aériennes relèvent de la compétence exclusive de COHOR, l'association pour la coordination des horaires. Sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, le nombre de créneaux disponibles dépend pour partie de facteurs extérieurs à Aéroports de Paris, et en particulier du nombre de mouvements horaires que peut gérer le service de la navigation aérienne. Sur la plate-forme de Paris-Orly, dans le cadre de services d'intérêt général, l'État réserve chaque année un certain nombre de créneaux en vue de les affecter à des dessertes dites d'aménagement du territoire ou liaisons régionales<sup>(3)</sup>.

### Risques liés aux obligations en matière de sûreté et de sécurité

L'État définit la politique de sûreté et confie à Aéroports de Paris des missions de sûreté<sup>(4)</sup>. Des règles de plus en plus contraignantes pourraient être adoptées par les autorités européennes et par les autorités françaises, ce qui pourrait se traduire par un alourdissement des exigences opérationnelles ou la prise à la charge d'Aéroports de Paris d'obligations supplémentaires. De surcroît, les dépenses de sûreté et autres missions d'intérêt général sont actuellement financées par la taxe d'aéroport. Aéroports de Paris ne peut toutefois pas garantir qu'aucune évolution de la réglementation ne serait susceptible de remettre en cause ce principe de financement. Par ailleurs, l'État définit le cadre juridique de la sécurité aéroportuaire<sup>(5)</sup>. Ce cadre juridique pourrait lui aussi être renforcé et mettre à la charge d'Aéroports de Paris des obligations supplémentaires.

### Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris

#### Risques liés à l'environnement concurrentiel

Aéroports de Paris, et plus particulièrement l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle dont 30,2 % du trafic est en correspondance en 2010, est en concurrence avec les autres grands aéroports européens spécialisés dans les plates-formes de correspondance (*hub*). Cette concurrence pourrait se renforcer à travers le développement de nouvelles plates-formes de *hub* majeures, en particulier au Moyen-Orient. Aéroports de Paris est également en concurrence avec les grands aéroports européens pour l'accueil des liaisons intercontinentales.

Les transporteurs aériens clients d'Aéroports de Paris, et plus particulièrement sur l'aéroport de Paris-Orly, se trouvent, pour les trajets de moins de trois heures, en concurrence avec les trains à grande vitesse, dont le réseau continue de s'étendre.

Les compagnies aériennes à bas coût (*low-cost*) sont devenues des acteurs importants du transport aérien en Europe. Aéroports de Paris, dont le trafic des compagnies *low-cost* représente 12,8 % du trafic total en 2010, est en concurrence pour leur accueil avec des aéroports desservant l'Île-de-France qui ne sont pas gérés par Aéroports de Paris<sup>(1)</sup>.

### Risques liés à la structure du portefeuille clients

Le groupe Air France-KLM, membre de l'alliance SkyTeam, est le premier client d'Aéroports de Paris. En 2010, il a représenté environ 23 % du chiffre d'affaires du Groupe et environ 52 % du trafic de passagers sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Un changement dans sa stratégie, notamment dans l'organisation de son réseau autour d'une ou plusieurs plates-formes de correspondance (*hub*), la fermeture ou la délocalisation de certaines de ses lignes, des difficultés financières ou une dégradation de la qualité de ses services auraient, au moins à court terme, un impact significatif sur les activités et la situation financière du Groupe. De surcroît, les passagers du groupe Air France-KLM et de l'alliance SkyTeam représentent une part importante des autres revenus du Groupe, tels que les recettes commerciales. Un changement significatif dans la typologie de leurs passagers pourrait également avoir un impact négatif sur les revenus aéronautiques et commerciaux du Groupe.

### Risques liés aux investissements

Aéroports de Paris s'est engagé dans des investissements importants, notamment dans le cadre du programme d'investissements 2006-2010 associé au premier CRE<sup>(2)</sup>. De nouveaux investissements significatifs sont également prévus dans le cadre du CRE 2011-2015 signé en 2010. Compte tenu de la durée que requièrent la construction et la mise en service d'infrastructures complexes, les investissements doivent être planifiés plusieurs années avant la mise en service de l'installation correspondante. Pour une nouvelle aérogare, on estime par exemple qu'il faut entre quatre et six ans entre le démarrage des études et la mise en service. La longueur du cycle d'investissement fait peser des risques sur le retour attendu des investissements passés ou futurs, notamment si la croissance du trafic aérien s'avérait ralentie par rapport aux hypothèses retenues lors de la planification, ou si les stratégies des compagnies aériennes en termes de calendrier de livraison ou de type d'avions venaient à évoluer significativement.

La complexité des infrastructures d'Aéroports de Paris pourrait être source de retards importants dans leur construction et leur mise en service ou pourrait provoquer des dépassements significatifs de budget. De tels retards pourraient également avoir un impact négatif sur la croissance envisagée des capacités des plates-formes d'Aéroports de Paris et engendrer des surcoûts d'exploitation. En outre, Aéroports de Paris pourrait être obligé de payer des pénalités contractuelles en cas de retard de livraison des ouvrages. Aéroports de Paris peut également être amené à supporter les conséquences financières de malfaçons affectant les ouvrages réalisés pour son compte.

Si les technologies utilisées par les acteurs du marché aérien évoluaient, Aéroports de Paris pourrait se voir contraint de modifier significativement ses installations, comme cela avait été le cas pour préparer l'arrivée de l'A380. En outre, bien que le CRE prévoit des mécanismes de compensation, les évolutions technologiques telles que l'enregistrement par Internet ou l'utilisation du billet électronique pourraient rendre les installations du Groupe obsolètes et ainsi avoir un effet négatif sur ses résultats.

### Risques liés aux activités d'exploitant d'aéroport

Aéroports de Paris est soumis à un certain nombre d'obligations destinées soit à protéger le public accueilli sur ses plates-formes soit à réduire tout risque d'accident ou d'incident sur ses plates-formes. À ce titre, on peut notamment distinguer cinq catégories d'obligations et en conséquence de risques auxquels est confrontée la Société :

- Aéroports de Paris doit mettre à la disposition des compagnies aériennes des installations en bon état de fonctionnement. Un dysfonctionnement ou un retard dans la mise en service pourrait avoir un effet négatif sur les relations avec les compagnies aériennes, sur la qualité de service, sur l'image du Groupe ou sur ses résultats ;
- Aéroports de Paris est confronté au risque d'interruption temporaire de l'exploitation aéroportuaire, en particulier en cas de mauvaises conditions météorologiques, de mouvements sociaux, de défaillances techniques ou d'événements d'ordre politique. Outre l'impact qu'une telle fermeture peut avoir sur le trafic aérien, et par conséquent sur les revenus du Groupe, ces événements font souvent l'objet d'une forte médiatisation. Une fermeture prolongée d'une ou plusieurs plates-formes du Groupe pourrait ainsi avoir un impact négatif sur l'image d'Aéroports de Paris en termes de qualité de service ;
- au même titre que toute autre entreprise recevant du public, Aéroports de Paris est tenu de mettre en place un certain nombre de mesures destinées à la protection du public : sécurité contre l'incendie des espaces recevant du public, aménagement des parcs et accès dans le respect du code de la route et des règles de sécurité routière, accessibilité des installations pour les personnes handicapées et les personnes à mobilité réduite, etc. ;
- en tant que gestionnaire d'aéroports, Aéroports de Paris est tenu de mettre en place un certain nombre de mesures spécifiques aux activités aéronautiques : maintenance, aménagement et surveillance des aires aéronautiques, déneigement de ces aires, services de sauvetage et de lutte contre les incendies des aéronefs (SSLIA), contrôle d'adhérence et de taux de glissance des pistes et mesures de prévention contre le péril aviaire ou animalier ;
- Aéroports de Paris assure certaines de ses missions pour le compte de l'État. Il met ainsi en place, pour le compte de l'État, des mesures de sûreté et des mesures sanitaires et il met en œuvre les déclinaisons particulières des plans nationaux (Vigipirate, Piratox, Piratnet, etc.). La désignation d'Aéroports de Paris en tant qu'Opérateur d'Importance Vitale (OIV) au regard de la défense nationale (opérateur dont le rôle est reconnu comme nécessaire à une fonction majeure dans la défense du pays, au plan national ou zonal) pour les plates-formes de Paris-Orly, Paris-Charles de Gaulle, Paris-Le Bourget et de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux implique la mise en œuvre de mesures particulières de protection afin d'assurer la continuité de l'activité.

### Risques liés à l'activité commerciale

L'activité commerciale est sensible au trafic et aux variations de la parité de l'euro par rapport aux autres devises, dont le niveau élevé pourrait diminuer l'attractivité des prix des produits pour les clients payant en devises. Par ailleurs, les politiques sanitaires tendant à limiter la consommation du tabac et des alcools pourraient également constituer un frein au développement de cette partie de l'activité commerciale du Groupe.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Concurrence ».

(2) Voir également le paragraphe du chapitre 5 « Investissements ».

### Risques liés à l'activité immobilière

Une fragilisation du marché de l'immobilier pourrait avoir un impact négatif sur la baisse de la demande locative ou la valeur de ses actifs immobiliers. Cependant, en raison de sa spécificité, l'immobilier aéroportuaire est moins sensible aux fluctuations de la demande que l'ensemble du marché immobilier. Enfin, les actifs immobiliers de la Société sont concentrés dans des zones limitées de la région parisienne sur des sites particuliers, au sein d'un même secteur locatif, et sont donc soumis aux variations propres à ces marchés spécifiques.

### Risques liés au développement des activités internationales

Aéroports de Paris réalise une partie de ses activités à l'étranger par l'intermédiaire de ses filiales. Ces activités exposent le Groupe aux risques inhérents aux opérations internationales, notamment les risques liés aux différences d'environnement réglementaire, législatif, fiscal ou de droit du travail, les risques liés aux limitations concernant le rapatriement des bénéfices, aux variations des taux de change, les risques liés aux changements politiques ou économiques, et enfin les risques que les prises de participation à l'international n'atteignent pas leurs objectifs de rentabilité.

### Risques liés à l'alliance avec Schiphol Group

Aéroports de Paris et Schiphol Group ont créé un partenariat industriel accompagné d'une participation croisée de 8 % <sup>(1)</sup>. La cession de la participation d'Aéroports de Paris dans le capital de Schiphol Group est encadrée par des règles de sortie spécifiques qui font que cette participation n'est pas directement liquide <sup>(2)</sup>. De surcroît, s'il était mis prématurément un terme à l'alliance, les bénéfices escomptés de l'alliance, et notamment les synergies, pourraient ne pas être réalisés. Enfin, Aéroports de Paris ne peut donner aucune assurance quant au succès de l'alliance industrielle et capitalistique et des bénéfices attendus.

## Risques financiers

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

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 œuvre, 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, des titres de placement et des instruments dérivés.

#### 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. À 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, le groupe Air France-KLM. 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. 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

(1) Pour plus de détail sur l'alliance, voir le paragraphe du chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol Group ».

(2) Voir la description des accords contractuels au paragraphe du chapitre 21 « Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique ».

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 en totalité. 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 32.2.3 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 sur Euronext 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 A<sup>(1)</sup> 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 que, dans certaines conditions, en cas de changement de contrôle de la Société et de l'abaissement de la notation à un niveau inférieur ou égal à BBB-consécutif à ce 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, Roissy Continental Square, filiale d'Aéroports de Paris, a signé en date du 30 novembre 2009, une convention de prêt d'une durée de 5 ans et d'un montant de 62,1 millions d'euros auprès des établissements bancaires CALYON et Crédit Foncier de France soumis à certains ratios financiers dont le non-respect à la fin de périodes de trois mois ou douze mois suivant les dates de calcul auxquelles le ratio n'a pas été respecté, et

ce selon le ratio considéré (LTV ou DSCR), peut conduire au remboursement anticipé total ou partiel de la dette.

Aéroports de Paris a également 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 confirmées 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 32.2 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.

En 2010, 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 est prévu 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.

À 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.

(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+.

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 (contre 72 % à fin 2009).

#### Risque de change

D'une façon générale, le Groupe est peu exposé aux risques de change. Les monnaies dans lesquelles les transactions sont essentiellement libellées sont l'euro et le dollar américain, 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 livres sterling à Hub télécom. Le risque de change lié à ce prêt a été intégralement couvert par un *cross currency swap*.

## GESTION DES RISQUES

### Politique de gestion des risques

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 permis la poursuite du déploiement de la politique de management des risques. L'année 2010 a aussi vu la poursuite du déploiement du dispositif de contrôle interne piloté par la Direction de l'audit et du contrôle interne.

#### Risque de prix

Afin de limiter son exposition à la hausse des cours du pétrole et de la parité euros/dollars 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 euros/MWh, correspondant à un prix du pétrole figé sur la période de couverture à 77 dollars/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<sup>er</sup> janvier 2010. Au 31 décembre 2010, la juste valeur de cet instrument dérivé a été portée à l'actif du bilan pour 961 000 euros.

## Facteurs de dépendance

#### Clients

Le chiffre d'affaires généré par les sociétés du groupe Air France-KLM a représenté environ 23 % du chiffre d'affaires total d'Aéroports de Paris au titre de l'année 2010.

#### Propriété intellectuelle

Conformément aux dispositions du Code de la propriété intellectuelle, Aéroports de Paris est tenu de respecter les droits moraux attachés aux ouvrages aéroportuaires existants, en particulier sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. Ces droits impliquent pour la Société d'obtenir une autorisation préalable des architectes pour tous travaux importants d'adaptation ou de modification des ouvrages. Une opposition de ces derniers pourrait aboutir, le cas échéant, à un retard ou à un blocage des projets de travaux sur lesdits ouvrages.

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 dans le rapport du Président du conseil d'administration, qui se trouve en annexe 2.

## Politique de souscription de polices 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 1 500 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 cogénération et l'activité d'assistance médicale).

### Dommmages 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 « Roissy-Charles de Gaulle », 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.



# 05

## INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

<b>INFORMATIONS</b>	<b>19</b>
<b>HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>19</b>
<b>INVESTISSEMENTS</b>	<b>21</b>
Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices	21
Investissements réalisés sur le périmètre régulé entre 2006 et 2010	22
Programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé sur la période 2011-2015	23
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations	24

## INFORMATIONS

### Dénomination sociale

Aéroports de Paris.

### Forme juridique

Société anonyme 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.

### Siège social

291 boulevard Raspail, 75014 Paris

Téléphone : + 33 1 43 35 70 00

### Registre du commerce et des sociétés

Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 552 016 628.

Code APE : 5223 Z.

### Date de constitution et durée

Date de constitution : le 24 octobre 1945, sous la forme d'un établissement public national (ordonnance n° 45-2488 du 24 octobre 1945).

Immatriculation au registre du commerce et des sociétés : 1<sup>er</sup> février 1955.

Durée : 99 ans à compter du 20 juillet 2005, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

### Législation

Aéroports de Paris est régi par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, sous réserve des lois spécifiques, et par ses statuts tels qu'initialement fixés par l'annexe II du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 portant statuts de la société anonyme Aéroports de Paris. Les lois spécifiques régissant la Société sont notamment la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports, le Code de l'aviation civile et la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

## HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ

### 1923

Création de l'aéroport de Paris-Le Bourget, premier aéroport purement commercial en France. Utilisé comme base par les forces allemandes entre 1940 et 1944, Paris-Le Bourget est redevenu un aéroport civil en 1946. Depuis 1981, l'aéroport se consacre uniquement à l'aviation d'affaires.

### 1945

Création de l'établissement public Aéroport de Paris ayant une mission de service public d'aménagement, d'exploitation et de développement des aéroports civils dans un rayon de 50 kilomètres autour de Paris.

### 1946

Début de l'exploitation de l'aéroport de Paris-Orly.

**1954**

Mise en service d'une aérogare sud provisoire à Paris-Orly dont la vaste terrasse ouverte au public rencontre un succès considérable.

**1961**

Inauguration d'Orly Sud.

**1971**

Inauguration d'Orly Ouest (Halls 2 et 3).

**1974**

Inauguration de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle et ouverture du terminal 1.

**1981-2003**

Inauguration et extension de l'aérogare 2 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Inauguration des terminaux 2B, 2A, 2D et 2C respectivement en 1981, 1982, 1989 et 1993.

**1989**

Aéroport de Paris devient Aéroports de Paris.

**1994**

Ouverture de la gare d'interconnexion de CDG2 avec le RER et le TGV.

**1998-1999**

Mise en services des deux modules du terminal 2F de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en 1998 (2F1) et 1999 (2F2).

**1995**

Création du *hub* d'Air France au terminal 2 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

**1997-2000**

Mise en place des deux doublets de pistes parallèles et indépendantes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

**2003**

Mise en service partielle du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

**2005**

Ouverture du 1<sup>er</sup> quart rénové du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Transformation d'Aéroports de Paris en société anonyme.

**2006**

Février : signature du contrat de régulation économique (CRE) qui fixe, sur la période 2006-2010 le plafond du taux moyen d'évolution des principales redevances pour services rendus, le programme des investissements prévus, et détermine les objectifs de qualité de service d'Aéroports de Paris.

Juin : ouverture du capital et introduction en bourse de la Société.

**2007**

Mars : ouverture du 2<sup>nd</sup> quart rénové du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Avril : mise en service du CDGVal, métro automatique qui relie les terminaux de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Juin : ouverture de la Galerie Parisienne, satellite d'embarquement des terminaux 2E et 2F de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

**2008**

Mars : réouverture de la jetée d'embarquement du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Avril : ouverture du 3<sup>ème</sup> quart rénové du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Juin : fin de la rénovation des circuits internationaux d'Orly Sud.

Septembre : ouverture du terminal régional 2G de Paris-Charles de Gaulle.

Décembre : entrée en vigueur de l'accord de coopération industrielle entre Aéroports de Paris et NV Luchthaven Schiphol (« Schiphol Group »), accompagnée de prises de participations croisées de 8 % dans le capital respectif des deux sociétés.

**2009**

Février : lancement de l'activité de Duty Free Paris, filiale détenue en partenariat avec The Nuance Group, dédiée à la distribution d'articles de mode et d'accessoires.

Mars : ouverture du dernier quart rénové du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle.

Avril : acquisition du groupe Masternaut par Hub télécom.

Mai : fin du regroupement de l'activité d'assistance en escale au sein d'Alyzia débuté en 2008.

Novembre : signature des accords de partenariat avec GE Capital Real Estate portant sur l'exploitation de l'ensemble immobilier Continental Square.

**2010**

Février : publication du document public de consultation présentant les propositions d'Aéroports de Paris pour le contrat de régulation économique 2011-2015.

Juillet : signature du contrat de régulation économique (CRE) qui fixe sur la période 2010-2015 le plafond du taux moyen d'évolution des principales redevances pour services rendus, le programme des investissements prévus, et détermine les objectifs de qualité de service d'Aéroports de Paris.

Décembre : Aéroports de Paris et JCDecaux annoncent leur intention de créer une co-entreprise pour l'exploitation et la commercialisation des dispositifs publicitaires sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

**2011**

Février : Aéroports de Paris et Lagardère Services annoncent la prolongation de leur partenariat au sein de la Société de Distribution Aéroportuaire jusqu'au 31 octobre 2019 et la création d'une co-entreprise avec Relay France pour les activités presse et souvenirs <sup>(1)</sup>.

Mars : remise d'une offre par Aelia (filiale du groupe Lagardère Services) à The Nuance Group sur un possible rachat de l'intégralité des actions que cette dernière détient dans la société Duty Free Paris.

Avril : engagement d'une phase de discussion entre Aéroports de Paris et Aelia afin de fusionner leurs filiales communes Duty Free Paris et Société de Distribution Aéroportuaire <sup>(1)</sup>. Annonce par Hub télécom, de la cession du groupe Masternaut.

**INVESTISSEMENTS****Investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices**

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Investissements de capacité	228,3	169,1	171,4
Investissements de restructuration	17,0	23,5	44,8
Rénovation et qualité	157,8	113,4	136,5
Développement immobilier	14,6	37,2	64,8
Sûreté	37,8	32,8	27,8
Frais d'Études et de Surveillance des Travaux (FEST)	41,8	49,5	57,2
Autres	3,3	3,5	4,6
<b>Investissements corporels et incorporels (A)</b>	<b>500,8</b>	<b>429,0</b>	<b>507,1</b>
<i>Dont investissements réalisés par ADP SA</i>	<i>482,0</i>	<i>404,5</i>	<i>482,8</i>
<i>Dont investissements du périmètre régulé <sup>(2)</sup></i>	<i>440,3</i>	<i>374,3</i>	<i>448,0</i>
<i>Dont investissements réalisés par les filiales d'ADP</i>	<i>18,8</i>	<i>24,5</i>	<i>24,3</i>
<b>Investissements financiers (B)</b>	<b>0,9</b>	<b>75,8</b>	<b>375,3</b>
<b>Investissements totaux (A) + (B)</b>	<b>501,7</b>	<b>504,8</b>	<b>882,3</b>

En 2010, les investissements corporels et incorporels réalisés par le Groupe se sont élevés à 500,8 millions d'euros dont 482,0 pour la maison mère (404,5 millions d'euros en 2009).

Sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, les investissements ont principalement porté sur :

- la poursuite de la réhabilitation des satellites du terminal 1 ;
- la poursuite des travaux de construction du satellite 4, salle d'embarquement du terminal 2E ;
- 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 dont 11,4 millions d'euros 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 par les filiales à vocation immobilière (contre 4,8 millions d'euros en 2009) correspondant aux études relatives au projet Cœur d'Orly.

**Décalage entre les investissements prévisionnels et ceux réalisés en 2010**

Les investissements réalisés en 2010 au titre du périmètre régulé en vigueur en 2010 (440,3 millions d'euros) ont été inférieurs aux investissements budgétés en 2009 pour l'exercice 2010 (533,8 millions d'euros) en raison notamment du décalage de certains projets immobiliers.

(1) Soumise aux autorités européennes de la concurrence.

(2) Voir la définition au paragraphe suivant : « Investissement en cours ou ayant fait l'objet d'engagements fermes ».

### Investissements en cours ou ayant fait l'objet d'engagements fermes

Les seuls investissements ayant fait l'objet d'engagements fermes d'Aéroports de Paris sont les investissements décrits dans le contrat de régulation économique 2011-2015, au titre du périmètre régulé.

Les investissements du périmètre régulé n'incluent pas les investissements du Groupe relatifs à la sûreté, ni les investissements réalisés par les filiales du Groupe, notamment les prises de participations en dehors des plates-formes parisiennes. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011<sup>(1)</sup>, le périmètre régulé n'inclut plus non plus les opérations de diversification immobilière et les activités commerciales et de services.

## Investissements réalisés sur le périmètre régulé entre 2006 et 2010

(en millions d'euros courants)	2006	2007	2008	2009	2010	2006-2010
Investissements de capacité	367,1	399,8	153,1	143,3	215,3	1 278,8
<i>Paris-Charles de Gaulle</i>	336,3	397,0	150,6	136,1	215,5	1 235,5
<i>Paris-Orly</i>	29,1	0,3	-	7,2	(0,2)	36,4
<i>Paris-Le Bourget</i>	1,7	2,4	2,7	0,1		6,9
Investissements de restructuration	46,2	58,7	44,5	24,9	16,6	190,9
<i>Paris-Charles de Gaulle</i>	32,5	45,5	39,4	23,6	16,5	157,5
<i>Paris-Orly</i>	13,7	13,2	5,1	1,3	0,1	33,4
Investissements courants	148,5	137,4	136,0	118,0	128,3	668,3
<i>Plates-formes</i>	109,1	101,9	101,6	85,6	95,4	493,6
<i>Immobilier</i>	12,9	11,6	10,8	14,4	15,1	64,8
<i>Autres</i>	26,4	24,0	23,7	18,0	17,8	109,9
Développement immobilier	16,4	17,3	59,4	32,7	10,9	136,7
<i>Aéroportuaire</i>	14,3	13,6	40,3	26,6	4	98,8
<i>Diversification</i>	2,0	3,7	19,2	6,1	6,9	37,9
Enveloppes dédiées	-	-	-	25,0	29,8	54,8
Qualité de service	-	-	-	20,0	21,2	41,2
Commerces	-	-	-	5,0	8,6	13,6
Frais d'étude et de surveillance travaux	62,8	65,6	55,0	46,5	39,4	269,3
Recalage de calendrier d'opérations	-	-	-	(16,2)		(16,2)
<b>TOTAL</b>	<b>640,8</b>	<b>678,8</b>	<b>448,0</b>	<b>374,3</b>	<b>440,3</b>	<b>2 582,6</b>

Le CRE 2006-2010 a été caractérisé par un haut de cycle d'investissements sur les années 2006-2007, le programme quinquennal atteignant sur le périmètre régulé près de 2,6 milliards d'euros.

Les principaux axes de ce programme d'investissements ont répondu aux priorités suivantes :

- le rattrapage du retard observé en 2005 en matière de capacités terminales à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle par rapport au trafic ;
- la mise en service d'installations offrant à la fois de forts taux de contact des avions, facteur essentiel de compétitivité en particulier pour le trafic en correspondance, et des opportunités de croissance

significative de l'offre de commerces (Galerie parisienne, jetée du terminal 2E, terminal 2G) ;

- la remise à niveau technique et fonctionnelle des installations terminales les plus anciennes (terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle) ;
- une première étape dans la politique de développement du patrimoine immobilier, avec notamment l'ouverture de deux nouvelles gares de fret aux aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly, l'extension des installations dédiées à FedEx et le démarrage de l'aménagement de la zone de Cœur d'Orly.

(1) Arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté su 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aéroдрomes.

## Programme d'investissements prévisionnel du périmètre régulé entre 2011 et 2015

Le programme d'investissements prévisionnel de la société Aéroports de Paris pour la période 2011-2015 s'élève à 2 455,1 millions d'euros dont 1 846,9 millions d'euros sur le périmètre régulé.

Le programme d'investissement prévisionnel du périmètre régulé se détaille comme suit :

(en millions d'euros 2011)	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2015
Investissements de capacité	237,1	129,3	95,1	59,7	69,5	590,7
<i>Paris-Charles de Gaulle</i>	237,1	129,3	95,1	59,7	58,5	579,7
<i>Paris-Orly</i>	-	-	-	-	11,0	11,0
Investissements de restructuration	47,6	65,3	83,6	66,3	76,0	338,8
<i>Paris-Charles de Gaulle</i>	42,5	55,5	64,9	51,2	51,1	265,2
<i>Paris-Orly</i>	5,1	9,8	18,7	15,1	24,9	73,6
Investissements courants	113,4	94,1	81,6	83,0	95,5	467,6
<i>Plates-formes</i>	94,8	74,0	64,6	65,6	78,4	377,3
<i>Immobilier</i>	2,6	4,4	2,6	2,5	2,2	14,3
<i>Autres</i>	16,0	15,6	14,5	14,9	15,0	75,9
Développement immobilier	24,0	39,5	15,5	-	5,1	84,1
Enveloppes dédiées	47,9	48,1	42,6	23,7	28,5	190,8
<i>Qualité de service</i>	39,7	33,7	32,2	20,3	26,3	152,2
<i>Développement durable</i>	8,2	14,4	10,4	3,4	2,2	38,6
Frais d'étude et de surveillance travaux	43,8	37,4	30,9	29,4	33,5	174,9
<b>TOTAL</b>	<b>513,8</b>	<b>413,7</b>	<b>349,3</b>	<b>262,0</b>	<b>308,1</b>	<b>1 846,9</b>

### Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle

Dans le cadre du CRE 2011-2015, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'élève à 844,9 millions d'euros (investissements de capacité et de restructuration). Il prévoit notamment :

- la poursuite de la construction du satellite 4, salle d'embarquement du terminal E entièrement consacrée au trafic international. Elle disposera de 3 700 m<sup>2</sup> dédiés aux boutiques à l'ouverture, portés à 4 600 m<sup>2</sup> en 2013 et de 900 m<sup>2</sup> de bars et restaurants à l'ouverture, portés à 1 400 m<sup>2</sup> en 2013. À ce stade, le coût total <sup>(1)</sup> du projet est estimé à 560 millions d'euros, hors sûreté et hors système de tri des bagages, et la capacité prévisionnelle à environ 7,8 millions de passagers par an. Sa mise en service est prévue pour le 3<sup>ème</sup> trimestre 2012 ;
- la construction d'un bâtiment central entre les terminaux A et C permettant de regrouper les contrôles de sécurité et de police, de créer une zone de commerces unique, d'unifier les salles d'embarquement, d'augmenter les surfaces de salon et de regrouper les correspondances et de permettre la mise en place de l'inspection filtrage unique. Il disposera de 2 300 m<sup>2</sup> dédiés aux boutiques, bars et restaurants. À ce stade, le coût total <sup>(1)</sup> du projet est estimé à 71 millions d'euros dont 16 millions d'euros pour la sûreté. Sa mise en service est prévue pour le 2<sup>ème</sup> trimestre 2012 ;
- la réhabilitation totale du terminal 2B permettant de porter sa capacité totale à 6,5 millions de passagers par an (5,4 millions actuellement). Il disposera de 3 000 m<sup>2</sup> de surface dédiés aux boutiques, bars et restaurants. À ce stade, le coût total <sup>(1)</sup> du projet est estimé à 105 millions d'euros. Sa mise en service est prévue pour fin 2015 ;

- l'optimisation des terminaux E et F et la création d'une galerie de liaison entre les deux terminaux pour un investissement total <sup>(1)</sup> estimé à 54 millions d'euros dont 21 millions d'euros pour la sûreté ;
- la rénovation et l'augmentation de la capacité de trieurs de bagages pour accompagner le développement du trafic et des installations du hub ;
- et la poursuite de la réhabilitation des satellites de l'aérogare 1.

Par ailleurs, il est prévu de dédier des moyens importants à des opérations ciblées de satisfaction clients, et de développement durable.

Ce programme d'investissements pourra être adapté dans ses différentes composantes en fonction de l'évolution de la demande et du trafic.

### Programme d'investissements prévisionnel de la plate-forme de Paris-Orly

Dans le cadre du CRE 2011-2015, le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé de la plate-forme de Paris-Orly s'élève à 84,6 millions d'euros (investissements de capacité et investissements de restructuration). Il portera notamment sur :

- la restructuration des halls 3 et 4 du terminal ouest qui consiste à regrouper les salles d'embarquement, les salles de livraison bagages, les contrôles de sûreté et de police des deux halls. À ce stade, le coût total <sup>(1)</sup> de ce projet est estimé à 77 millions d'euros. Sa mise en service est prévue pour la fin de l'année 2015 ;
- et l'amélioration des infrastructures aéronautiques.

(1) Montant total investi par la société Aéroports de Paris sur toute la période du projet.

Par ailleurs, il est prévu de dédier des moyens importants à des opérations ciblées de satisfaction clients, et de développement durable.

Ce programme d'investissements pourra être adapté dans ses différentes composantes en fonction de l'évolution de la demande et du trafic.

## Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations

---

Les engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations s'élevaient à 314,7 millions d'euros au 31 décembre 2010 : 214,1 millions d'euros pour les investissements de capacités, 9,2 millions d'euros pour les investissements de restructuration, 47,2 millions d'euros pour les investissements de rénovation et de qualité, 16,5 millions d'euros pour le développement immobilier, 19,8 millions d'euros pour les investissements de sûreté et 7,9 millions d'euros pour les frais d'études et de surveillance des travaux.

# 06

## APERÇU DES ACTIVITÉS

<b>PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ</b>	<b>25</b>
Description générale	25
Atouts du Groupe	26
Stratégie	27
La satisfaction clients au cœur de la stratégie de l'entreprise	28
Partenariat avec Schiphol Group	29
<b>PRÉSENTATION DU MARCHÉ</b>	<b>29</b>
Fonctionnement d'un aéroport	29
Trafic de passagers	31
Trafic de fret	32
Concurrence	34
Facteurs de dépendance	34
<b>DESCRIPTION DES PLATES-FORMES D'AÉROPORTS DE PARIS</b>	<b>35</b>
Paris-Charles de Gaulle	36
Paris-Orly	39
Paris-Le Bourget	41
Aérodromes d'aviation générale	42
<b>DESCRIPTION DES ACTIVITÉS</b>	<b>43</b>
Activités aéronautiques	43
Commerces et services	50
Immobilier	53
Escale et prestations annexes	57
Autres activités	58
<b>ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE</b>	<b>61</b>
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>64</b>
Données environnementales	64
Indicateurs environnementaux	67

## PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

### Description générale

Aéroports de Paris détient et exploite les trois principaux aéroports de la région parisienne (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget), 10 plates-formes d'aviation générale et l'héliport d'Issy-les-Moulineaux. Sur les trois principales plates-formes, il met à la disposition des passagers, des compagnies aériennes et des opérateurs de fret et de courrier des installations performantes et leur offre une gamme de services adaptée à leurs besoins. Avec 83,4 millions de passagers accueillis en 2010, le système aéroportuaire du Groupe (Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly) est le 5<sup>ème</sup> mondial et le 2<sup>ème</sup> Européen. L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle se classe au 7<sup>ème</sup> rang mondial pour le trafic de passagers et 1<sup>er</sup> Européen pour le fret aérien (y compris le courrier).

Les plates-formes parisiennes accueillent la plupart des grandes compagnies aériennes internationales, dont celles appartenant aux trois grandes alliances SkyTeam, Star Alliance et oneworld. Aéroports de Paris

a compté en 2010 près de 178 compagnies aériennes clientes <sup>(1)</sup>, et plus de 360 villes dans 115 pays ont été desservies à partir des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Porte d'entrée de la France, première destination touristique mondiale, Aéroports de Paris est un point de connexion incontournable pour le transport aérien international. De par sa localisation géographique, ses infrastructures de premier plan et sa compétitivité, Aéroports de Paris est idéalement positionné pour profiter pleinement de la croissance attendue du trafic aérien mondial à moyen et long terme. Sa stratégie de croissance repose sur le renforcement de ses capacités d'accueil en aéroport, l'enrichissement de son offre de services et, à plus long terme, l'exploitation de son potentiel immobilier.

Les activités du Groupe se divisent en cinq segments : activités aéronautiques, commerces et services, immobilier, escale et prestations annexes, et autres activités. Elles sont décrites au paragraphe chapitre 6 « Description des activités ».

(1) Compagnies ayant réalisé plus de 12 mouvements dans l'année.

## Éléments financiers simplifiés

(en millions d'euros)	2010		2009	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant
Activités aéronautiques	1 449,6	104,5	1 429,5	112,8
Commerces et services	943,7	345,8	869,7	320,4
Immobilier	232,6	83,0	213,7	82,7
Escale et prestations annexes	196,7	(5,2)	187,0	(4,8)
Autres activités	262,3	14,6	251,8	6,8
Éliminations intersegments	(345,9)	0,3	(318,2)	n/a
<b>TOTAL</b>	<b>2 739,0</b>	<b>543,0</b>	<b>2 633,4</b>	<b>518,4</b>

## Atouts du Groupe

## Un positionnement géographique unique en Europe

Aéroports de Paris bénéficie d'un positionnement géographique attractif grâce à :

- l'attractivité naturelle de Paris et de la France, première destination touristique mondiale ;
- l'attractivité de la région Île-de-France, 1<sup>re</sup> région économique de France ;
- une zone de chalandise importante estimée à 25 millions d'habitants dans un rayon de 200 km ;
- la position centrale de Paris au sein de l'Europe qui place l'ensemble des grandes villes d'Europe occidentale à moins de deux heures de vol ;
- l'absence de grand aéroport dans un rayon de 300 km.

## Trois plates-formes complémentaires

Les trois plates-formes que sont Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget permettent de capter toutes les catégories de trafic : long et moyen courrier, domestique, à bas coût, loisirs/charter et affaires.

## Une infrastructure adaptée à la croissance future du trafic

Aéroports de Paris dispose d'une infrastructure aéronautique existante de premier plan : deux doublets de pistes indépendants pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, trois pistes opérationnelles pour l'aéroport de Paris-Orly et pour ces deux aéroports, des infrastructures susceptibles d'accueillir les nouveaux avions gros porteurs. En outre, la conception modulaire des infrastructures de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle et l'importance des terrains disponibles permettent au Groupe d'adapter ses investissements dans de nouvelles infrastructures au rythme de croissance du trafic aérien, sans limitation structurelle ni restructuration majeures.

## Une desserte terrestre de premier plan

Aéroports de Paris est au centre d'un réseau de routes (autoroutes A1, A3, A104) et de connexions ferroviaires (une gare TGV et deux gares RER pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, RER et Orlyval pour l'aéroport de Paris-Orly) qui en font l'un des acteurs majeurs de l'intermodalité. Ces dessertes sont un atout pour attirer aussi bien le trafic de passagers que le trafic de fret. Enfin, le projet CDG Express dont l'État est responsable, devrait permettre de relier l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle au centre de Paris par le train en 20 minutes. La mise en service de la liaison pourrait intervenir au cours de l'année 2017.

## Des clients variés

Pour ce qui concerne le trafic de passagers, le Groupe bénéficie de clients divers (compagnies traditionnelles et compagnies à bas coûts (*low-cost*)). Il accueille les plus grandes compagnies aériennes internationales et les trois grandes alliances internationales SkyTeam, Star Alliance et oneworld. Il dispose ainsi d'un trafic équilibré entre grandes zones géographiques. Ces éléments lui permettent de bénéficier d'une croissance et d'un risque économique diversifiés.

Les principaux acteurs du fret mondial sont également des clients d'Aéroports de Paris. L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle concentre trois pôles d'échanges sur une même plate-forme, ceux d'Air France-KLM, de FedEx et de La Poste, ce qui permet une interconnexion des trois réseaux.

## Un hub puissant

La plate-forme de correspondance de Paris-Charles de Gaulle, base principale au groupe Air France-KLM, est le *hub* européen qui offre le plus d'opportunités de correspondance hebdomadaires moyen-courrier/long-courrier en moins de deux heures<sup>(1)</sup>.

## Des réserves foncières importantes

Le Groupe dispose de 445 hectares de réserves foncières sur ses plates-formes ce qui lui permet de faire face à la croissance attendue du trafic et d'exploiter les opportunités offertes par le développement immobilier<sup>(2)</sup>.

(1) Source : Air France-KLM.

(2) Voir le paragraphe du chapitre 6 « Immobilier ».

## Un environnement législatif clair et modernisé

Aéroports de Paris détient ses terrains et installations aéroportuaires en pleine propriété et est, de par la loi et sans limitation de durée, l'exploitant des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

Le contrat de régulation économique signé en 2010 entre l'État et Aéroports de Paris couvrant la période tarifaire 2011-2015 offre une visibilité et une stabilité nécessaires à l'activité aéroportuaire. Selon ce contrat, Aéroports de Paris est autorisé à augmenter les tarifs des redevances aéroportuaires principales et de certaines redevances aéroportuaires accessoires, dans la limite d'un plafond fixé. Les évolutions tarifaires sont associées à la réalisation d'un programme d'investissements et à des engagements de qualité de service. Le montant des redevances tient compte de la rémunération des capitaux investis<sup>(1)</sup>.

## Stratégie

En s'appuyant sur son potentiel de développement aéroportuaire en Europe, le Groupe a l'ambition de devenir, grâce aux femmes et aux hommes d'Aéroports de Paris, le groupe aéroportuaire européen de référence en matière de satisfaction clients, de performances économiques et de développement durable.

Sa stratégie s'articule autour des dix grands axes suivants.

### Satisfaction clients : figurer parmi les meilleures références européennes

Accroître la qualité de service pour les passagers et les compagnies aériennes est un atout essentiel de la compétitivité aéroportuaire actuelle et future, faisant de l'amélioration de la satisfaction clients un impératif stratégique. L'objectif du Groupe est de devenir l'une des références européennes reconnues dans ce domaine d'ici 3 à 5 ans.

La priorité principale du CRE 2006-2010 a porté sur l'ouverture de nouvelles installations permettant d'accompagner la demande des compagnies aériennes tout en améliorant la qualité de l'offre, notamment par l'accroissement des taux de contact. Toutefois, si Aéroports de Paris a engagé sur la période du Contrat de Régulation Économique 2006-2010 un net redressement en matière de satisfaction clients, sa position reste néanmoins insuffisante dans les comparaisons internationales. C'est pourquoi Aéroports de Paris a décidé, conformément aux recommandations émises par ses clients, de faire de la qualité de service et de la satisfaction clients l'axe majeur de progrès du CRE 2011-2015.

Pour le CRE 2011-2015, Aéroports de Paris a souhaité s'engager sur des objectifs ambitieux de qualité de service assortis d'incitations financières<sup>(2)</sup> en donnant la priorité à des opérations de rénovation des terminaux les plus anciens, de manière à réaliser un saut qualitatif important et réduire la forte disparité de perception d'un terminal à l'autre. Le très bon niveau de qualité perçue dans les terminaux les plus récents montre en effet que la qualité et la modernité des infrastructures constituent un levier majeur de la satisfaction.

Aéroports de Paris a également décidé de structurer son organisation en créant, en 2008, une direction de la Satisfaction Clients à laquelle est confié le pilotage d'un vaste projet transverse d'entreprise, dite « Démarche Satisfaction Clients ».

### Salariés : favoriser le développement professionnel et un juste retour à hauteur de la participation aux performances du Groupe

L'ambition du Groupe s'appuie sur les compétences collectives et sur la qualité, le savoir-faire, l'engagement et la motivation du personnel. La politique des ressources humaines d'Aéroports de Paris anticipe, propose et accompagne les mutations de l'emploi en conservant l'équilibre social de l'entreprise. Le Groupe entend poursuivre la démarche de dialogue social et à renforcer l'adhésion des salariés.

### Actionnaires : poursuivre l'amélioration des performances économiques et de création de valeur

La modification du périmètre régulé qui a eu lieu au 1<sup>er</sup> janvier 2011 représente pour Aéroports de Paris une double incitation à développer le trafic. En effet, l'entreprise est incitée d'une part à améliorer progressivement la rentabilité du périmètre régulé, avec un objectif d'atteindre un retour sur les capitaux employés de 5,4 % d'ici à 2015 et en ligne avec le coût moyen pondéré du capital en moyenne sur la période 2016-2020. D'autre part, elle est incitée à développer les activités non régulées (activités commerciales et immobilier de diversification) puisque leur rentabilité reste acquise à l'entreprise. Aéroports de Paris se fixe pour objectif d'atteindre en 2015 un EBITDA consolidé en hausse de 40 % par rapport à 2009.

### Activités aéronautiques : accompagner la croissance des compagnies aériennes, et renforcer le hub de Paris-Charles de Gaulle

Avec l'ouverture du satellite 4 prévue en 2012, Paris-Charles de Gaulle aura les capacités d'accueillir le trafic supplémentaire attendu d'ici à 2020 (hypothèse de croissance + 3,2 % en moyenne par an sur la période 2011-2015).

Sur la période 2011-2015, la société Aéroports de Paris prévoit d'investir environ 2,4 milliards d'euros pour augmenter ses capacités d'accueil et sa qualité de service en aéroports, poursuivre le développement de ses commerces et de son parc immobilier.

### Commerces : porter l'activité au niveau des meilleures références européennes

D'ici 2015, le Groupe a l'ambition de devenir le référent du commerce en aéroport en Europe en termes de performance économique, d'innovation et de satisfaction clients. Pour atteindre cet objectif, Aéroports de Paris a choisi un positionnement unique : « Paris, capitale de la création » centrée sur 3 familles de produits clés (Beauté, Mode et Accessoires, Gastronomie et restauration) associé au développement de concepts exclusifs et à des marques notamment françaises.

Le Groupe a prévu d'investir dans ses activités commerciales entre 140 et 150 millions d'euros durant les cinq prochaines années, dont 60 à 70 millions d'euros dédiés à des opérations spécifiques à fort effet de levier. Il a pour objectif d'atteindre un chiffre d'affaires par passager dans les boutiques en zone réservée de 17,4 € d'ici à 2015, d'augmenter la surface commerciale totale (bars et restaurants, boutiques en zone publique et en zone réservée) de 21 % entre 2009 et 2015 dont 35 % pour les boutiques en zone internationale.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ».

(2) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Évolution des tarifs des redevances ».

### Immobilier : développer le portefeuille

Aéroports de Paris veut accélérer la croissance de ses activités immobilières sur ses plates-formes car elles représentent un levier de création de valeur à moyen et long terme. Le Groupe se donne comme objectif de développer, seul ou en partenariat, entre 320 000 m<sup>2</sup> et 360 000 m<sup>2</sup> de bâtiments d'ici à 2015, dont environ 75 % au sein des activités d'immobilier de diversification <sup>(1)</sup>. Sur la période 2011-2015, les investissements correspondant devraient être compris entre 500 et 560 millions d'euros, dont entre 430 et 480 millions d'euros pour les activités de diversification.

### International : augmenter la présence du Groupe hors de l'Île-de-France et en particulier, à l'international

S'agissant de la gestion d'aéroports en dehors des plates-formes parisiennes le Groupe se fixe pour objectif de continuer à élargir progressivement son portefeuille de contrats de management.

Ces contrats pourront s'accompagner de prises de participations minoritaires, pour sécuriser dans la durée le rôle d'Aéroports de Paris en tant qu'opérateur. Cet axe de développement, qui engage relativement peu de capitaux à l'échelle du Groupe, serait poursuivi dans le monde entier.

En complément, et sur un nombre de projets très limités et soigneusement choisis, le Groupe pourra chercher à détenir des participations plus importantes dans des actifs aéroportuaires de qualité. Ces prises de participation, qui mobilisent des capitaux significatifs, se feraient en fonction des opportunités et en privilégiant si possible les aéroports ou les compagnies membres du réseau SkyTeam sont fortement implantées.

### Sûreté : garantir la conformité réglementaire en assurant une performance opérationnelle, une satisfaction clients de haut niveau et une optimisation économique

L'organisation de la sûreté sur les aéroports français relève de l'État qui en délègue la mise en œuvre sur les aéroports parisiens à la société Aéroports de Paris. L'entreprise établit des programmes de sûreté qui sont approuvés par les autorités. Relevant d'un financement par la taxe d'aéroport, les missions de sûreté concernent essentiellement l'inspection-filtrage des passagers, des bagages de cabine, des bagages de soute et le contrôle des accès aux zones réservées.

La société Aéroports de Paris entend organiser la mise en œuvre opérationnelle de ces mesures à la meilleure qualité de service et au meilleur coût.

### HubLink : mettre en œuvre et renforcer le partenariat avec Schiphol Group<sup>(2)</sup>

L'objectif du Groupe est de mettre en œuvre les synergies et les progrès opérationnels prévus dans le cadre de l'alliance avec Schiphol Group et de développer ensemble des techniques et des processus innovants.

Aéroports de Paris entend également renforcer ce partenariat par des échanges de bonnes pratiques et par des actions ambitieuses et visibles de qualité, d'innovation, de développement d'activités et de services et de mises en commun de moyens.

### Développement durable et responsabilité sociétale : être la référence européenne en mettant en œuvre le Grenelle de l'environnement

Aéroports de Paris mène depuis plusieurs années une politique volontariste de développement durable pour accompagner sa croissance. Cette politique a pour objectif de rendre acceptable par les territoires voisins, les collectivités locales et leurs habitants, le développement des activités aéroportuaires.

Le Groupe entend conforter ses bonnes pratiques dans ce domaine afin de définir la référence européenne en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. La mise en œuvre du Grenelle de l'environnement constituera un des fondements de la politique du Groupe.

### La satisfaction clients au cœur de la stratégie de l'entreprise

La qualité des services rendus constitue un enjeu stratégique majeur de compétitivité, d'attractivité et d'image, tant en ce qui concerne l'efficacité des opérations aéroportuaires à l'adresse des transporteurs aériens que l'attractivité des plates-formes pour les passagers.

C'est pourquoi Aéroports de Paris a décidé, conformément aux recommandations émises par ses clients, de faire de la qualité de service et de la satisfaction clients l'axe majeur de progrès du CRE 2011-2015 afin d'améliorer l'attractivité vis-à-vis des segments les plus concurrentiels de passagers, notamment ceux en correspondance et de renforcer l'efficacité des opérations pour les compagnies. La priorité principale du CRE 2006-2010 a porté sur l'ouverture de nouvelles installations permettant d'accompagner la demande des compagnies aériennes tout en améliorant la qualité de l'offre, notamment par l'accroissement des taux de contact. Toutefois, si Aéroports de Paris a engagé sur la période du contrat de régulation économique 2006-2010 un net redressement en matière de satisfaction clients, sa position reste néanmoins insuffisante dans les comparaisons internationales.

Pour le CRE 2011-2015, Aéroports de Paris a souhaité s'engager sur des objectifs de qualité de service ambitieux en donnant la priorité à des opérations de rénovation des terminaux les plus anciens, de manière à réaliser un saut qualitatif important et réduire la forte disparité de perception d'un terminal à l'autre. Le très bon niveau de qualité perçue dans les terminaux les plus récents montre en effet que la qualité et la modernité des infrastructures constituent un levier majeur de la satisfaction.

Avec cette ambition de réussir un saut de performance significatif dans les prochaines années, Aéroports de Paris a également décidé de structurer son organisation en créant, en 2008, une direction de la Satisfaction Clients à laquelle est confié le pilotage d'un vaste projet transverse d'entreprise, dite « Démarche Satisfaction Clients ».

(1) Activités foncières et immobilières hors aéroports autres que celles consistant en la mise à disposition de terrains, surfaces, immeubles ou locaux pour l'exercice des activités d'assistance en escale, le stockage et la distribution de carburants d'aviation, la maintenance des aéronefs, l'exercice des activités liées au fret aérien, l'exercice des activités d'aviation générale et d'affaires, les transports publics.

(2) voir également le paragraphe du chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol Group »

## Partenariat avec Schiphol Group

Afin d'anticiper les enjeux futurs du secteur du transport aérien, Aéroports de Paris et NV Luchthaven Schiphol (« Schiphol Group ») ont conclu fin 2008 un accord-cadre de coopération industrielle à long terme et de prise de participations croisées de 8 % du capital et des droits de vote qui crée une alliance de premier plan dans l'industrie aéroportuaire mondiale. Cet accord de coopération industrielle entre deux des plus importants groupes aéroportuaires européens et d'une durée initiale de 12 ans constitue une initiative stratégique majeure qui a commencé à produire des bénéfices réciproques pour les deux sociétés dans de nombreux domaines clés de leurs activités. L'alliance a été dénommée « Hublink ».

### Motivations stratégiques

Pour les activités aéronautiques, l'objectif est d'améliorer la compétitivité des deux groupes grâce à la consolidation d'un double *hub* pour leur permettre d'augmenter et de diversifier les destinations et les fréquences des vols grâce à une gestion coordonnée de leurs activités et de leurs interactions avec les compagnies aériennes. Ce double *hub* offre l'un des plus grands nombres de destinations (143)<sup>(1)</sup> et de fréquences (plus de 30 000 liaisons hebdomadaires longs/moyens courriers en moins de deux heures) parmi l'ensemble des *hubs* européens. Grâce à leurs positions géographiques à la fois très attractives et complémentaires, qui couvrent une zone de 60 millions d'habitants, l'alliance doit également améliorer la compétitivité des deux aéroports vis-à-vis des *hubs* régionaux ou spécialisés et renforcer leur attractivité auprès de toutes les compagnies aériennes, en offrant davantage de fréquences de vols vers des zones comme l'Europe de l'Est et l'Amérique du Sud.

Désireux de proposer à leurs clients un produit « voyage » homogène et de qualité d'un bout à l'autre de la chaîne, Aéroports de Paris et Schiphol Group prévoient d'harmoniser l'agencement et la signalisation de leurs terminaux et d'améliorer leurs processus passagers (enregistrement, information, sûreté).

Schiphol Group et Aéroports de Paris entendent également renforcer leurs relations avec leurs plus grands clients, dont le groupe Air France-KLM, grâce à une optimisation de la connectivité entre les deux aéroports, mais aussi grâce à l'homogénéisation des processus côté ville et côté piste et des infrastructures (systèmes de tri et de suivi des bagages par exemple).

Enfin, grâce à cette coopération, Aéroports de Paris et Schiphol Group viseront à optimiser leur efficacité opérationnelle et à réaliser des économies de coûts par exemple à travers la standardisation des cahiers des charges et la mise en commun de certains de leurs achats.

Pour les activités non aéronautiques, l'objectif est d'accélérer la croissance des activités de commerces, immobilier et télécoms grâce à l'échange des meilleures pratiques et le partage des technologies et des processus.

Concernant le développement international, Aéroports de Paris et Schiphol Group adoptent une approche commune pour leurs développements futurs à l'international en privilégiant le renforcement du double *hub* au sein du réseau mondial SkyTeam, tout en conservant une démarche opportuniste dans les zones non couvertes par SkyTeam.

### Représentation dans les organes sociaux des deux sociétés

Pierre Graff, Président-Directeur général d'Aéroports de Paris, est l'un des 8 membres du conseil de surveillance de Schiphol Group depuis le 15 juillet 2009.

Depuis cette date, Jos Nijhuis et Peter M. Verboom, respectivement « *Chief Executive Officer* » et « *Chief Financial Officer* » de Schiphol Group, ont été nommés membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris.

### Organes propres à la coopération

L'accord de coopération industrielle s'appuie sur une structure de gouvernance efficace et équilibrée afin d'en assurer la réussite :

- un comité de coopération industrielle qui supervise la coopération et est composé de quatre représentants de chaque société ;
- neuf comités de pilotage, composés d'un nombre égal de représentants de chaque société et chargés de mettre en place la coopération dans neuf domaines de coopération : développement du double *hub* et de l'attractivité du réseau, opérations aéroportuaires, sûreté, activités commerciales et services, développement international, immobilier, informatique et télécommunications, développement durable et achats.

### Développement durable

Aéroports de Paris et Schiphol Group ont l'ambition d'être à l'avant-garde dans le domaine du développement durable, en mettant en œuvre des mesures d'économie d'énergie, en développant l'utilisation des énergies renouvelables et en réduisant les émissions de gaz à effet de serre.

### Synergies réalisées dans le cadre du partenariat avec le Groupe Schiphol

Les synergies identifiées dans le cadre du partenariat avec le Groupe Schiphol ont été incluses dans le plan d'économies annoncé par Aéroports de Paris en 2009<sup>(2)</sup>.

## PRÉSENTATION DU MARCHÉ

### Fonctionnement d'un aéroport

#### Aéroports de Paris est un gestionnaire d'aéroport

Présent sur l'ensemble des étapes du parcours du passager et des marchandises, le gestionnaire a pour mission d'optimiser les différents flux

qui se croisent sur l'aéroport : flux des avions sur les aires aéronautiques, flux des passagers dans les aérogares et à travers les différents filtres de contrôle, flux des bagages, flux cargo et enfin flux de ravitaillement entre la zone publique et l'avion. Il doit également assurer l'interface entre les différents intervenants, à qui il fournit des services et met à disposition des installations.

(1) Destinations intercontinentales (hors Afrique du Nord et Turquie). Source : OAG Juillet 2007 (vols directs uniquement), Schiphol, Roland Berger.

(2) Voir également le chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat ».

Pour cela :

- il conçoit et organise la construction des infrastructures aéroportuaires et leur accès ;
- il met à la disposition des compagnies aériennes et des autres professionnels des infrastructures, installations ou espaces tels que banques d'enregistrement, salles d'embarquement, tapis de livraison bagages, postes de stationnement des avions, bureaux, salons qu'il alloue tout au long de la journée. Il leur fournit également des prestations telles que les télécommunications, l'énergie et les fluides ou le traitement des déchets ;
- il décide de l'implantation et donne en location les espaces de services marchands notamment les boutiques, bars et restaurants ;
- il accueille, informe et facilite le parcours des passagers et met à leur disposition des services destinés à améliorer leur confort tels que parkings, hôtels, services de télécommunications, accueil personnalisé ;
- il met en œuvre, sous le contrôle de l'État, des mesures de sûreté du transport aérien.

Le cadre général des conditions d'exploitation par Aéroports de Paris est précisé dans le cahier des charges décrit au paragraphe du chapitre 6 « Le cahier des charges ».

Alors que l'attribution et l'allocation des créneaux horaires relèvent de la compétence d'un organisme indépendant <sup>(1)</sup>, l'affectation des compagnies aériennes entre les aéroports d'un même aéroport et, dans certaines limites, entre les aérodromes relève de la compétence d'Aéroports de Paris.

### Les compagnies aériennes et leurs prestataires de services en escale

La responsabilité du gestionnaire d'aéroport à l'égard du passager cesse lorsque le passager est placé sous la garde de la compagnie aérienne, en pratique dès le début des opérations d'embarquement et jusqu'à la fin des opérations de débarquement du passager. Les compagnies aériennes sont en outre responsables de la totalité du chargement et du déchargement des avions. Elles s'appuient généralement sur des prestataires appelés assistants en escale, parmi lesquels Alyzia, filiale d'Aéroports de Paris <sup>(2)</sup>.

Parmi les compagnies traditionnelles, on distingue les compagnies membres d'une alliance (SkyTeam, Star Alliance ou oneworld <sup>(3)</sup>) et les compagnies indépendantes (Emirates ou El Al par exemple). Ces compagnies s'adressent aux différents segments de clientèle avec une offre de service différenciée et de destinations interconnectées au sein de leur réseau (via leurs hubs) ou ceux des autres compagnies (via des accords « d'interline »). Lorsqu'elles sont membres d'une alliance, leurs attentes prioritaires envers le gestionnaire d'aéroport sont de disposer d'installations, produits et services facilitant les correspondances, d'être regroupées « sous un même toit » (dans une même aérogare), de pouvoir mutualiser les installations et de disposer d'un service au sol de qualité. Les compagnies indépendantes privilégient quant à elles les services individualisés mais aussi un service au sol de qualité.

Les compagnies à bas coûts (low-cost) parmi lesquelles easyJet ou Transavia sont des compagnies ayant une offre de services limitée, simplifiée au maximum, et une offre de destinations régulières de « point à point ». Leur stratégie est axée sur la réduction des coûts d'exploitation pour proposer

à leurs clients les tarifs les plus bas. Elles attendent principalement du gestionnaire d'aéroport qu'il simplifie le traitement au sol, qu'il offre des temps d'escale réduits et des produits et services « à la carte » selon leur type de clientèle.

Les compagnies charter, telle Air Méditerranée, sont caractérisées par leur offre de services non réguliers. Ces compagnies sont affrétées par des voyageurs (« Tour Operators ») auxquels elles proposent une offre de sièges. Elles attendent généralement de la part du gestionnaire d'aéroport, des installations fonctionnelles ainsi qu'un traitement au sol simple.

### Les acteurs du fret et du courrier

Il existe plusieurs types d'acteurs du fret et du courrier :

- les commissionnaires en transport ou agents de fret qui organisent l'enlèvement, le transport et la livraison des marchandises et sont en charge de l'organisation de toute la chaîne de transport ;
- les compagnies aériennes, qui transportent le fret soit dans les soutes de vols passagers (vols mixtes) soit sur des vols tout cargo ;
- les acteurs du fret express, en particulier, FedEx qui a installé son hub européen sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle ;
- les acteurs traditionnels du courrier comme La Poste qui a regroupé ses services aériens sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle ;
- les Handlers, en charge de la réception des marchandises dans les magasins de fret, puis de leur conditionnement avant le chargement à l'avion ;
- l'assistant en escale qui effectue le transport du fret côté zone réservée ainsi que chargement à bord de l'avion.

### Les services de l'État

En dehors de son rôle de régulateur (voir paragraphe chapitre 6 « Les redevances »), l'État a en charge un certain nombre de services :

- le contrôle du trafic aérien : assuré par la Direction des services de la navigation aérienne, au sein de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC), il est en charge de l'arrivée et du départ des avions vers et depuis les aires de stationnement. C'est lui qui détermine la capacité de chaque plate-forme en termes de nombre de mouvements d'avions ;
- les opérations de sûreté telles que la vérification des antécédents des personnes habilitées à entrer en zone réservée, ainsi que la supervision et le contrôle des opérations de sûreté effectuées par les exploitants d'aérodrome et les agents de sûreté. Il confie la mise en œuvre de certaines autres missions de sûreté à Aéroports de Paris : contrôles de sûreté des passagers et des bagages, des personnels et des marchandises ;
- les services publics de sécurité, qui relèvent de la compétence de la Direction de la police aux frontières (DPAF) et de la gendarmerie du transport aérien (GTA) ;
- le contrôle aux frontières, qui est assuré par les services de la DPAF pour les personnes et par les services des douanes françaises pour le contrôle des biens. Le contrôle sanitaire est assuré par les services compétents de l'État, auxquels Aéroports de Paris peut être amené à apporter son concours.

(1) Voir également le paragraphe chapitre 6 « Attribution des créneaux horaires ».

(2) Voir également le paragraphe chapitre 6 « L'escale ».

(3) Les membres de l'alliance SkyTeam à Paris, sont Aeroflot, AeroMexico, Air Europa, Air France-KLM, Alitalia, China Southern, CSA Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, Korean Air, Tarom et Vietnam Airlines. Les membres de Star Alliance présents à Paris sont Adria Airways, Aegean Airlines, Air Canada, Air China, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Blue1, bmi, Brussels Airlines, United Continental (fusion de United Airlines et Continental Airlines), Croatia Airlines, Egyptair, LOT Polish Airlines, Lufthansa, SAS Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Swiss, TAM, TAP Portugal, THAI, Turkish Airlines, et US Airways. Les membres de oneworld présents à Paris sont American Airlines, IAG (issue de la fusion entre British Airways et Iberia), Cathay Pacific, Finnair, Japan Airlines, LAN Chile, Malev et Royal Jordanian.

## Trafic de passagers

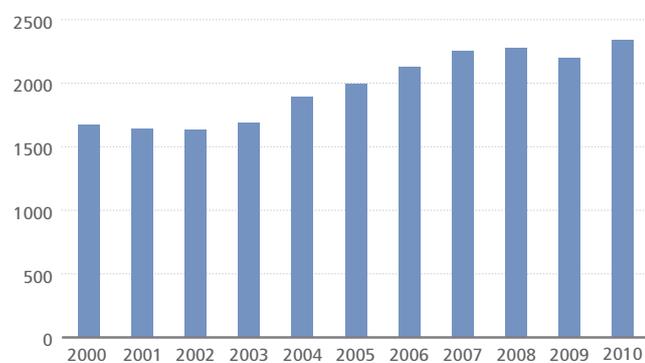
### Évolution du trafic aérien de passagers dans le monde

Le secteur aéroportuaire mondial bénéficie d'un trafic aérien qui est en croissance sur le long terme, malgré des ralentissements ponctuels. Le transport aérien mondial a connu une grave crise au cours des années 2001 à 2003, à la suite de l'accumulation d'événements internationaux (attentats terroristes perpétrés aux États-Unis le 11 septembre 2001, guerre en Afghanistan, épidémie de pneumopathie atypique (SRAS) en

Asie, guerre en Irak) qui se sont ajoutés au ralentissement de l'économie mondiale sur cette période. Entre 2004 et 2008, le trafic aérien est reparti à la hausse, retrouvant des rythmes de croissance équivalents à ceux qui avaient été enregistrés au cours de la deuxième moitié des années 1990. En 2008 et 2009, le secteur aéroportuaire a traversé une crise sans précédent depuis la fin de la seconde guerre mondiale, conséquence de la crise économique et financière mondiale. Le trafic passager est malgré tout resté stable en 2008 (+ 1,2 %) mais a baissé de 3,5 % en 2009. Le transport de marchandise par voie aérienne a, quant à lui, baissé de 2,4 % et 10,0 % sur ces deux années.

### Évolution du trafic aérien au niveau mondial

(en millions de passagers)



Source : IATA.

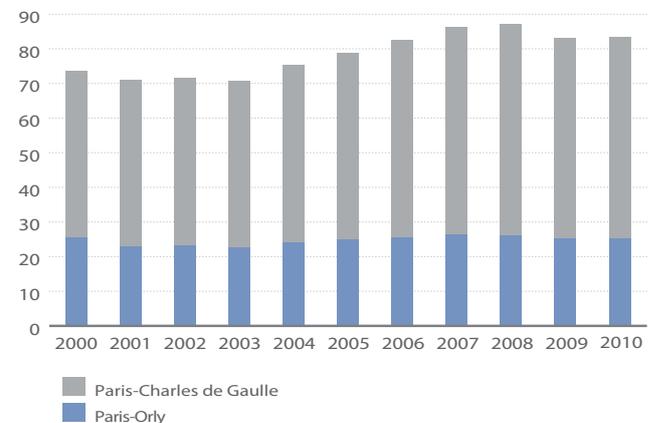
### Ventilation géographique du trafic en 2010

Sur l'année 2010, le trafic passager a légèrement augmenté de 0,4 % pour atteindre 83,4 millions de passagers contre 83,0 millions en 2009. Il a progressé de 0,4 % à l'aéroport de 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<sup>er</sup> semestre 2010 a baissé de 2,1 % et celui du 2<sup>nd</sup> semestre 2010 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 hausse de 2,2 %. Le trafic avec l'Europe hors France (41,2 % du total) est quasi stable à 0,1 %. Le trafic avec la métropole (18,6 % du total) a diminué de 2,1 %.

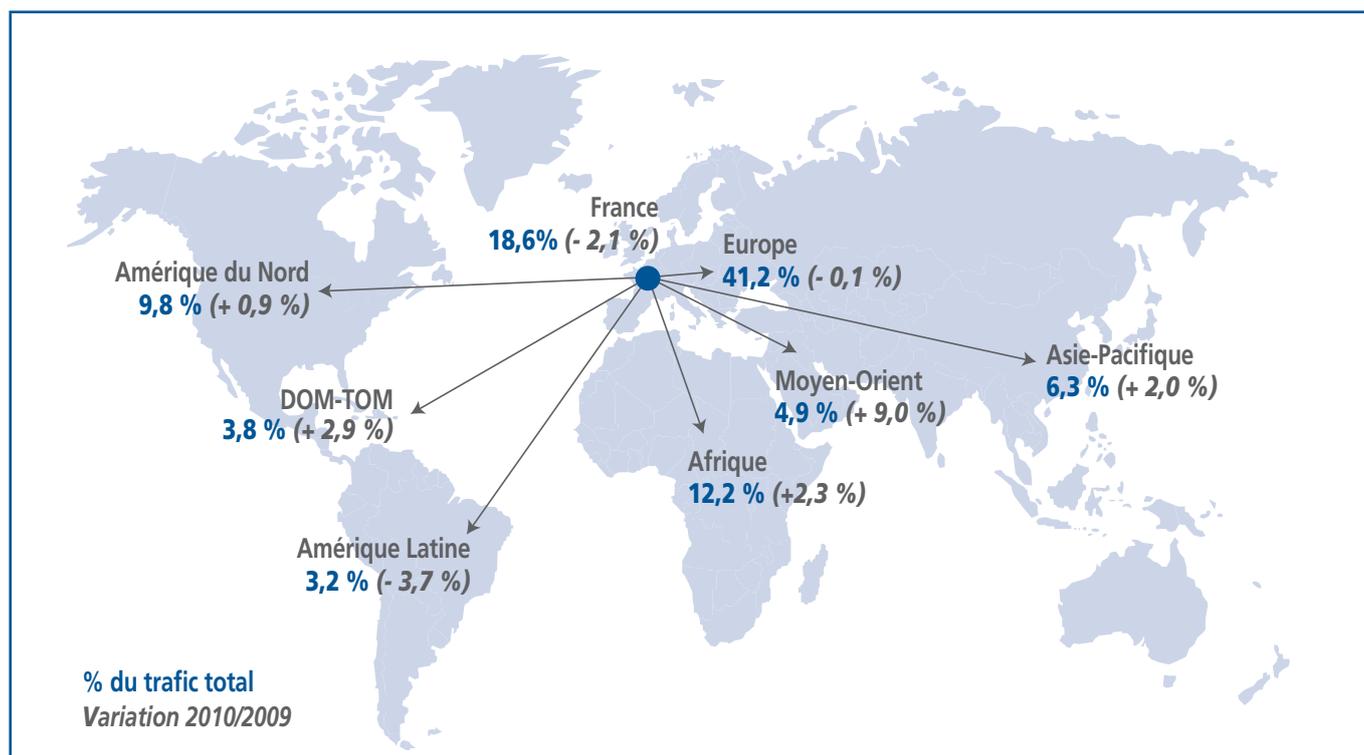
### Évolution du trafic sur les plates-formes d'Aéroports de Paris

(en millions de passagers)



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 75,9 %, 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.



### Trafic de passagers en 2010 par type de compagnie aérienne

	Trafic 2010 (en millions de passagers)	2010/2009	Part dans le trafic total
Alliance SkyTeam	46,3	- 2,5 %	55,5 %
Alliance Star Alliance	5,9	+ 2,0 %	7,1 %
Alliance oneworld	3,2	- 8,3 %	3,9 %
Compagnies à bas coûts	10,6	+ 5,7 %	12,8 %
Compagnies charter	2,6	- 6,7 %	3,1 %
Autres compagnies	14,8	+ 9,8 %	17,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>83,4</b>	<b>+ 0,4 %</b>	<b>100,0 %</b>

Les principales compagnies aériennes présentes sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly sont Air France (51,6 % du trafic total), easyJet (7,0 %), Vueling (1,9 %), Lufthansa (1,8 %), et Royal Air Maroc (1,7 %) et Transavia.com (1,6 %).

### Trafic de fret

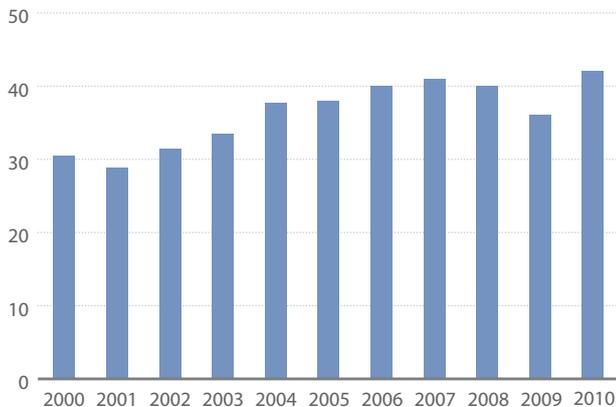
La notion de fret aérien ne fait pas l'objet d'une définition internationale unique. Pour l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), le fret aérien désigne les marchandises transportées contre rémunération à

l'exception du courrier alors que pour Air Transport Association (IATA), le fret désigne tous les biens, à l'exception des bagages, courrier y compris.

Le fret est une activité fortement complémentaire du transport aérien de passagers car elle permet de mieux utiliser les infrastructures aéronautiques tout au long de la journée, les compagnies cargo n'ayant pas les mêmes contraintes d'horaires que les compagnies de passagers. Le fret aérien s'organise autour de vols tout cargo et de vols mixtes. Il est alors transporté dans la soute des avions passagers. Aujourd'hui plus de la moitié du fret aérien voyage dans les soutes des vols passagers. Selon IATA, le fret aérien représente environ de 10 à 15 % des revenus de l'industrie du transport aérien et de 35 à 40 % de la valeur des biens transportés à l'international.

## Évolution du fret mondial

(en millions de tonnes transportées)



Source : IATA.

En 2010, 2,5 millions de tonnes de fret (y compris le courrier) ont transité par les plates-formes d'Aéroports de Paris, en hausse de 15,9 % par rapport à 2009, dont 2,4 millions de tonnes par l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

300 hectares de surfaces sont dédiés au fret sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, pour environ 480 000 m<sup>2</sup> de bâtiments, desservis par environ 70 postes de stationnement avions. L'ensemble offre une capacité annuelle de traitement de l'ordre de 3,5 millions de tonnes. Une première zone accueille les activités d'Air France-KLM, premier opérateur mondial pour le transport international du fret (hors fret express) en 2009, le centre d'exploitation de Chronopost et de La Poste, des sociétés de fret gérées pour leur compte par la Sogafr, ainsi que le centre logistique de fret aérien de Roissy Sogaris, dont Aéroports de Paris est actionnaire à 40 %. Une deuxième zone accueille le *hub* européen de FedEx, première entreprise mondiale de transport express.

En 2010, la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle a connu une croissance du fret de 16,7 % par rapport à 2009 avec 2,4 millions de tonnes traitées (2,2 millions de tonnes de fret et 0,2 million de tonnes de courrier), ce qui la place au 5<sup>e</sup> rang mondial. Cette performance est due en premier lieu à la croissance du faisceau Asie-Pacifique (+ 25,5 % par rapport à 2009) avec 0,6 million de tonnes et à la croissance de l'Amérique du Nord (+ 18,5 %) avec 0,7 million de tonnes. Moyen-Orient quant à lui affichait une croissance de 13,7 % à 0,2 million de tonnes.

La forte croissance du faisceau Asie-Pacifique (+ 25,5 %), et en particulier de la Chine, s'est traduite par l'arrivée de nouveaux opérateurs de fret comme Air China Cargo et AirBridgeCargo, mais également par l'ouverture de nouvelles lignes à l'instar de Hong Kong (FedEx), Séoul (Air France-KLM)

et Tokyo (Air France-KLM). Un nouvel opérateur (DHL) est arrivé sur le faisceau Amérique du Nord (Cincinnati) et le Moyen-Orient à vu l'ouverture d'un vol tout Cargo Paris-Beyrouth par la compagnie TMA.

## Stratégie en matière de fret

La stratégie d'Aéroports de Paris en matière de fret est de continuer à fournir les meilleurs services à tous les acteurs du fret pour les accompagner dans leurs activités.

En 2009, les vols tout cargo ont représenté environ 55 % des volumes de fret traités à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, le reste étant transporté dans les soutes des avions passagers. Le développement du transport de fret dans les soutes des vols commerciaux nécessite de nouveaux aménagements notamment de la construction de zones de stockage du fret au plus près des avions passagers. D'autres aménagements sont prévus pour pouvoir accueillir le dernier né des avions cargo : le Boeing 747-8.

Le Cargo Information Network (CIN), la plate-forme électronique assurant l'interface entre l'ensemble des systèmes informatiques des acteurs du fret (y compris ceux des douanes) est opérationnel depuis le 31 décembre 2010 à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Cet outil doit permettre d'intégrer les évolutions des procédures douanières et des exigences communautaires en matière de sécurité et de sûreté et accélérer le traitement du fret au sol tout en améliorant sa traçabilité. Il doit également permettre d'améliorer l'attractivité de la plate-forme parisienne et accompagner le développement des acteurs du fret déjà implantés sur les aéroports.

Aéroports de Paris est membre de l'association « Roissy Carex », constituée pour étudier la faisabilité économique et technique d'un service de fret ferroviaire à grande vitesse connecté à la plate-forme aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle. Le projet ayant pris une dimension européenne grâce à des initiatives identiques en Belgique, aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne. C'est sous le label « EuroCarex » que des études complémentaires juridiques, techniques et économiques sont poursuivies afin de permettre un développement de l'intermodalité entre les pré- et postacheminement par TGV Fret et les liaisons aériennes moyen- et long-courriers.

Enfin, Aéroports de Paris a pour objectif d'accroître l'attractivité de ses plates-formes en favorisant notamment, par des actions concertées et en réseau, l'implantation de centres de logistique et distribution européens dans les environs de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. À ce titre, Aéroports de Paris participe à la démarche de promotion Hubstart Paris qui rassemble plus de 20 acteurs publics et privés pour promouvoir le « Grand Roissy » et faciliter l'accès des investisseurs au marché européen à partir de cette plate-forme. Participent aussi à la démarche, TLF OAC, Air France-KLM, les trois départements limitrophes (Val d'Oise, Seine-Saint-Denis et Seine-et-Marne) et FedEx.

## Concurrence

Les premiers aéroports mondiaux en termes de trafic de passagers sont les suivants :

Rang	Aéroport	Trafic 2010 (en millions de passagers)	2010/2009
1	Atlanta	89,3	+ 1,5 %
2	Beijing	73,9	+ 13,0 %
3	Chicago O'Hare	66,7	+ 3,3 %
4	London Heathrow	65,9	- 0,2 %
5	Tokyo Haneda	64,1	+ 3,4 %
6	Los Angeles	58,9	+ 4,2 %
7	Paris-Charles de Gaulle	58,2	+ 0,4 %
9	Francfort	53,0	+ 4,1 %
12	Madrid-Barajas	49,8	+ 2,8 %
15	Amsterdam-Schiphol	45,3	+ 3,8 %

Source : OACI.

### Concurrence avec les autres hubs

De nombreuses compagnies sont membres d'alliances afin notamment de mettre en réseau leurs différentes dessertes de façon à maximiser l'offre proposée à leurs clients. Dans ce cadre, le rôle de l'aéroport est essentiel puisqu'il constitue le lieu de passage d'une desserte à une autre. Sa performance se mesure ainsi à ses possibilités de correspondances.

Dans ce contexte de consolidation du transport aérien autour de quelques grandes alliances et des principales compagnies aériennes qui les composent, Aéroports de Paris est principalement en concurrence avec le système aéroportuaire de Londres (84,3 millions de passagers en 2010), qui accueille notamment la compagnie British Airways et les membres de l'alliance oneworld et avec l'aéroport de Francfort (53,0 millions de passagers en 2010), hub de Lufthansa et de ses partenaires de Star Alliance. Aéroports de Paris est cependant le plus performant d'Europe puisqu'il offre plus de 23 700 d'opportunités de correspondance hebdomadaires moyen-courrier/long-courrier en moins de deux heures, ce qui le place loin devant Francfort (12 000 opportunités), Amsterdam-Schiphol (9 500 opportunités) et Londres-Heathrow (5 400 opportunités)<sup>(1)</sup>.

Le système aéroportuaire parisien est aussi en concurrence avec des hubs en développement, comme Madrid-Barajas (49,9 millions de passagers en 2010), siège de la compagnie Iberia et Munich-Franz Josef Strauß (34,7 millions de passagers en 2010), 2<sup>e</sup> hub de Lufthansa. Enfin, Aéroports de Paris est en concurrence avec des aéroports plus lointains qui affichent leurs ambitions de devenir des plaques tournantes entre l'Europe, l'Amérique et l'Asie, comme l'aéroport de Dubaï (47,2 millions de passagers en 2010) pour la compagnie Emirates.

### Concurrence avec les grands aéroports régionaux

Les premiers aéroports français en termes de trafic de passagers sont les suivants<sup>(2)</sup> :

Rang	Aéroport	Trafic 2010 (en millions de passagers)	2010/2009
1	Paris-Charles de Gaulle	58,2	+ 0,4 %
2	Paris-Orly	25,2	+ 0,4 %
3	Nice-Côte d'Azur	9,6	- 2,3 %
4	Lyon-Saint-Exupéry	7,9	+ 3,4 %
5	Marseille-Provence	7,5	+ 3,2 %

La concurrence avec les grands aéroports régionaux français s'exerce principalement en matière de trafic international, une grande partie du trafic national de ces aéroports se faisant avec Paris.

### Concurrence avec les aéroports spécialisés

Dans la mesure où elles représentent désormais 12,8 % du trafic passagers accueilli par l'aéroport de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, la présence des compagnies à bas coût, au premier rang desquelles figure easyJet, constitue pour les prochaines années un facteur de développement majeur des plates-formes.

Sur ce segment, les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly sont en concurrence avec l'aéroport de Beauvais-Tillé, qui a accueilli environ 3 millions de passagers en 2010. Cependant, l'aéroport de Paris-Orly se différencie de cet aéroport par sa proximité avec Paris, la qualité de ses installations (équipement des pistes, embarquement des passagers au moyen de passerelles), la diversité des commerces mis à disposition des passagers et la qualité des services qui leur sont offerts dans les terminaux.

### Concurrence avec les autres moyens de transport

Si le train à grande vitesse est généralement privilégié pour les trajets de moins de trois heures, il cède le pas à l'avion pour les trajets de plus de quatre heures. L'aéroport de Paris-Orly, et dans une mesure moindre celui de Paris-Charles de Gaulle, sont confrontés à cette concurrence, qui devrait s'accroître avec la densité croissante du réseau de TGV français et du réseau à ligne à grande vitesse en Europe. Néanmoins, le Groupe estime que ce réseau est également un atout pour drainer des passagers sur les vols long-courrier au départ de Paris, en particulier grâce à la gare TGV installée sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle, qui accueille environ 3 millions de passagers par an.

### Concurrence sur le marché du fret

Avec 2,4 millions de tonnes de fret et de courrier traitées en 2010, Aéroports de Paris se place au 1<sup>er</sup> rang européen et 5<sup>e</sup> rang mondial. Les principaux concurrents en Europe sont Francfort (2,3 millions de tonnes traitées en 2010) et Amsterdam (1,5 million de tonnes traitées en 2010), qui en ont fait un axe important de leur stratégie de développement.

## Facteurs de dépendance

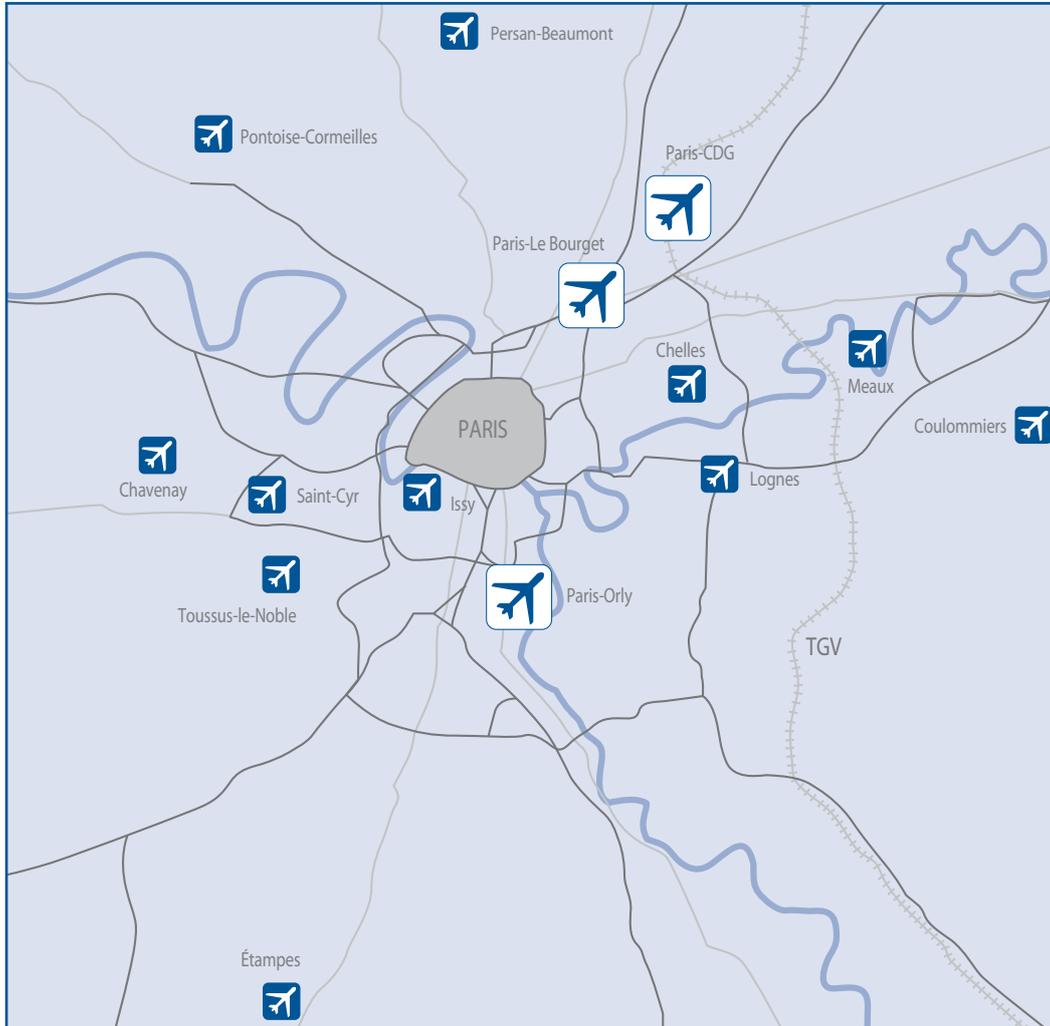
Voir le paragraphe du chapitre 4 « Facteurs de dépendance ».

(1) Source : Air France-KLM.

(2) Source : Union des aéroports français.

## DESCRIPTION DES PLATES-FORMES D'AÉROPORTS DE PARIS

La carte ci-dessous présente la localisation des aéroports et aérodromes détenus ou gérés par Aéroports de Paris.



Près de 1 000 entreprises sont implantées sur les aéroports du Groupe, représentant près de 115 000 emplois directs et plus de 300 000 emplois indirects.

## Paris-Charles de Gaulle

### Description générale



© Aéroports de Paris / Laboratoire.

Situé à 25 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est implanté sur 3 257 hectares. Il rassemble la plus grande part de liaisons commerciales long-courrier et intercontinentales du système aéroportuaire, à l'exception de celles vers l'Outre-mer et les Caraïbes, qui sont opérées au départ de l'aéroport de Paris-Orly. Ce positionnement structure fortement l'activité et l'identité de l'aéroport, qui est la porte d'entrée du monde en France. Il dispose de trois aéro-gares de passagers d'une capacité de 71,8 millions de passagers par an et de six gares de fret. Avec 58,2 millions de passagers accueillis en 2010, il est le 7<sup>e</sup> aéroport mondial, le 2<sup>e</sup> aéroport européen et le 1<sup>er</sup> aéroport français. Le trafic de fret et poste s'est élevé à 2,4 millions de tonnes en 2010. Plus de 310 villes dans le monde ont été desservies <sup>(1)</sup> au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle en 2010.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est le siège d'environ 700 entreprises et 86 000 emplois.

Les principaux atouts de l'aéroport sont la qualité de ses infrastructures, qu'il s'agisse des pistes ou des terminaux les plus récents, la présence de compagnies mondiales au premier rang desquelles Air France-KLM qui y a établi l'un de ses deux *hubs* internationaux et de FedEx qui y a établi son *hub* européen et, enfin, ses importantes réserves foncières. Il a vocation à constituer l'un des points d'interconnexion majeur du futur réseau Carex de transport de fret en Europe.

### Trafic

Le trafic point à point représente plus des deux tiers du trafic de la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. De plus, la plate-forme est idéalement localisée pour attirer le trafic de correspondance qui alimente le trafic long-courrier puisque Paris se trouve à moins de deux heures de vol de toutes les grandes villes d'Europe occidentale. Le taux de correspondance sur la plate-forme est de 30,2 % en 2010.

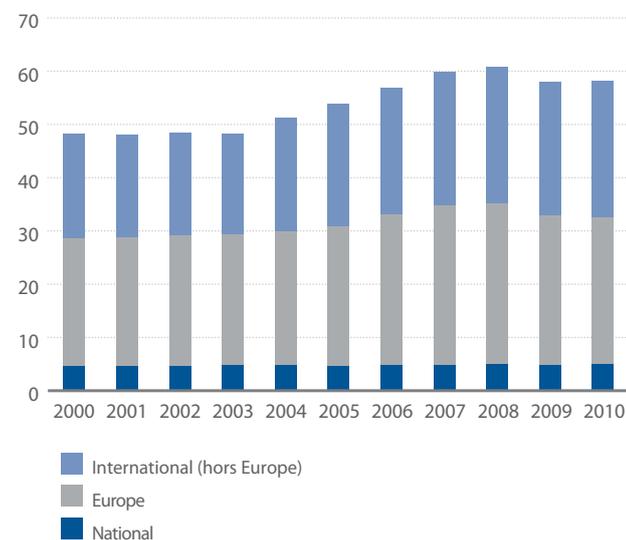
L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est actuellement le *hub* mondial de la compagnie Air France-KLM et le principal *hub* européen de l'alliance SkyTeam. Avec plus de 23 000 opportunités de connexions en moins de deux heures entre vols moyens et longs courriers par semaine <sup>(2)</sup>, il est le plus performant des *hubs* européens. Il est également le *hub* européen de la compagnie FedEx et de La Poste et accueille également tous les principaux acteurs du fret international. D'une capacité de traitement de 3,5 millions de tonnes de fret par an, il offre de nombreuses possibilités de développement aux entreprises du secteur.

(1) Avec un minimum de 12 mouvements dans l'année.

(2) Source : Air France-KLM.

### Évolution du trafic sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle

(en millions de passagers)

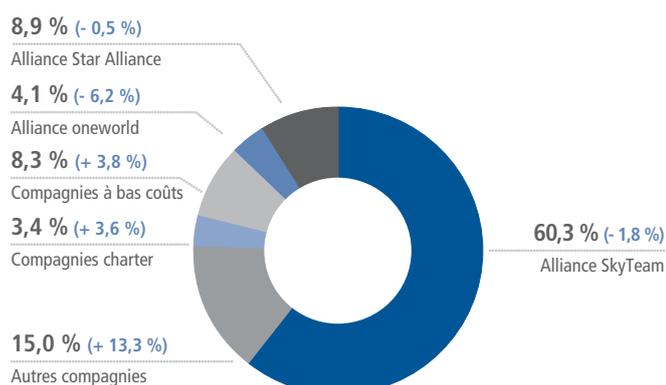


### Les compagnies aériennes

Le terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle accueille le trafic international et Schengen et regroupe notamment les compagnies de Star Alliance.

Le terminal 2 accueille le trafic international et Schengen notamment de la compagnie Air France et de ses partenaires de l'alliance SkyTeam et ceux des compagnies de l'alliance oneworld.

Le terminal 3 accueille principalement le trafic charter et les compagnies à bas coût.



Pourcentage de part de marché (Variation 2010/2009)

Les principales compagnies aériennes présentes sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle sont Air France (54,7 % du trafic), easyJet (5,8 %), Lufthansa (2,6 %), XL Airways (1,5 %) et Delta Airlines (1,4 %).

### Les pistes

L'aéroport Paris-Charles de Gaulle bénéficie d'un système de pistes extrêmement efficace grâce à ses deux doublets dont la disposition physique permet une utilisation indépendante. Pour chacun des doublets, une piste est spécialisée pour les décollages, l'autre pour les atterrissages, ce qui permet notamment de limiter les nuisances sonores occasionnées par le trafic. Grâce à ce système et aux moyens mis en œuvre par la Direction des services de la navigation aérienne, la capacité de programmation était de 114 mouvements (arrivées/départs) par heure lors de la saison été 2010. Elle sera de 115 lors de la saison été 2011 et elle pourrait ensuite être portée à 120 mouvements par heure d'ici 2015. L'ensemble de ce système de pistes a été adapté à l'accueil des très gros porteurs (Airbus A380).

L'aéroport dispose de plus de 300 postes de stationnement avions dont environ 139 au contact des terminaux. Sur les quelque 163 postes au large, environ 76 sont dédiés au fret.

En 2010, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 491 933, en baisse de 5,0 % par rapport à 2009.

### Les capacités

À fin 2010, les capacités nominales des terminaux s'élevaient à 71,8 millions de passagers soit une augmentation de 25 millions de passagers par rapport à 2006 grâce à :

- la réévaluation des capacités des terminaux (+ 5,9 millions de passagers) rendue possible par la hausse du trafic annuel moyen par poste avion et l'optimisation systématique des circuits passagers ;
- les ouvertures de la Galerie Parisienne, de la jetée du terminal 2E et du terminal 2G ;
- la fin de la réhabilitation du terminal 1 ;
- la mise au contact de la darse Est du terminal 2E.

## Capacité d'accueil de l'aéroport

(en millions de passagers/an)	À fin 2010	À fin 2006
terminal 1	10,8	7,5
terminal 2	56,9	36,1
2A	4,2	4,7
2B	5,4	4,9
2C	5,3	4,5
2D	8,0	6,7
2F1	7,5	5,8
2F2	6,2	5,0
2E	8,7*	4,7
Galerie parisienne	8,6	-
2G	3,0	-
terminal 3	4,1	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>71,8</b>	<b>47,1</b>

\* Dont 1,3 pour la salle SH, considérée comme réserve de capacité (salle actuellement fermée).

### Les accès à la plate-forme

La plate-forme de Paris-Charles de Gaulle est desservie par un réseau de transport routier et ferroviaire qui la rend accessible pour les passagers, les transporteurs de fret et le personnel des entreprises exerçant leur activité sur l'aéroport et qui la place à la pointe des pôles aéroportuaires en termes d'intermodalité. L'aéroport est accessible grâce à la proximité d'autoroutes, une gare TGV au cœur du terminal 2, deux stations de RER et une importante gare routière au terminal 1. Enfin, le système de transport automatique CDGVal relie les 3 terminaux de la plate-forme, les gares RER-TGV et les parcs de stationnement longue durée.

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle compte environ 28 000 places de parking dont environ 17 000 sont situées en parcs proches (au contact direct des terminaux).

À l'initiative de l'État, Aéroports de Paris participe à la mise au point de la délégation de service public relative au projet CDG Express qui consiste en la réalisation d'une liaison ferroviaire rapide qui devrait relier le centre de Paris (gare de l'est) à la gare du terminal 2 en 20 minutes. Aéroports de Paris apporte son concours à la définition des conditions d'insertion du projet dans l'aéroport en collaboration avec la SNCF et Réseau Ferré de France. Cette liaison permettra l'amélioration de l'accessibilité entre le centre de Paris et l'aéroport Charles de Gaulle, tout en offrant un niveau de service élevé aux clients. CDG Express pourrait induire un doublement de la part du rail dans la desserte de l'aéroport. Sa mise en service pourrait intervenir au cours de l'année 2017.

### Stratégie de la plate-forme

En s'appuyant sur les atouts que constituent l'attractivité naturelle de la région Île-de-France, la qualité de ses infrastructures aéroportuaires, l'intermodalité de la plate-forme et en consolidant ses positions sur le trafic de correspondance, le Groupe entend renforcer la compétitivité et l'attractivité de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle sur le trafic international long-courrier et tirer parti de la croissance soutenue de ce segment dans les prochaines années. Il s'est fixé pour objectifs de :

- accroître la capacité d'accueil de l'aéroport ;

- mettre en œuvre un pilotage opérationnel plus performant au moyen de plusieurs outils, comme la certification aéronautique, le développement d'un pilotage opérationnel coopératif entre Aéroports de Paris, le prestataire de services de navigation aérienne et les compagnies aériennes ou encore un suivi renforcé des flux de passagers et de fret ;
- développer l'intermodalité en tirant au mieux profit de la complémentarité avec le Train à Grande Vitesse ;
- améliorer la qualité de service, à travers la mise en place d'engagements, en termes de qualité et de nouveaux services, par des innovations technologiques, par une attention accrue accordée aux passagers en correspondance, par une meilleure prise en compte des passagers handicapés ou à mobilité réduite et par une augmentation sensible du nombre de postes avions au contact des aérogares ;
- mettre en œuvre une politique commerciale compétitive grâce notamment à la dynamisation accrue des 36 700 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales et une offre de parcs de stationnement mieux valorisée.

### Programme d'investissements

Grâce à la qualité de ses infrastructures aéronautiques, Aéroports de Paris estime ne pas avoir besoin d'engager d'investissements majeurs pour ce qui concerne les aires aéronautiques ou les pistes. En revanche, Aéroports de Paris a mis en place un programme ambitieux d'investissements afin d'accroître la capacité d'accueil de ses terminaux et la qualité de ses équipements.

Plusieurs projets d'envergure concourant directement à l'achèvement du hub du terminal 2 ont été mis en service en 2009 et 2010, parmi lesquels :

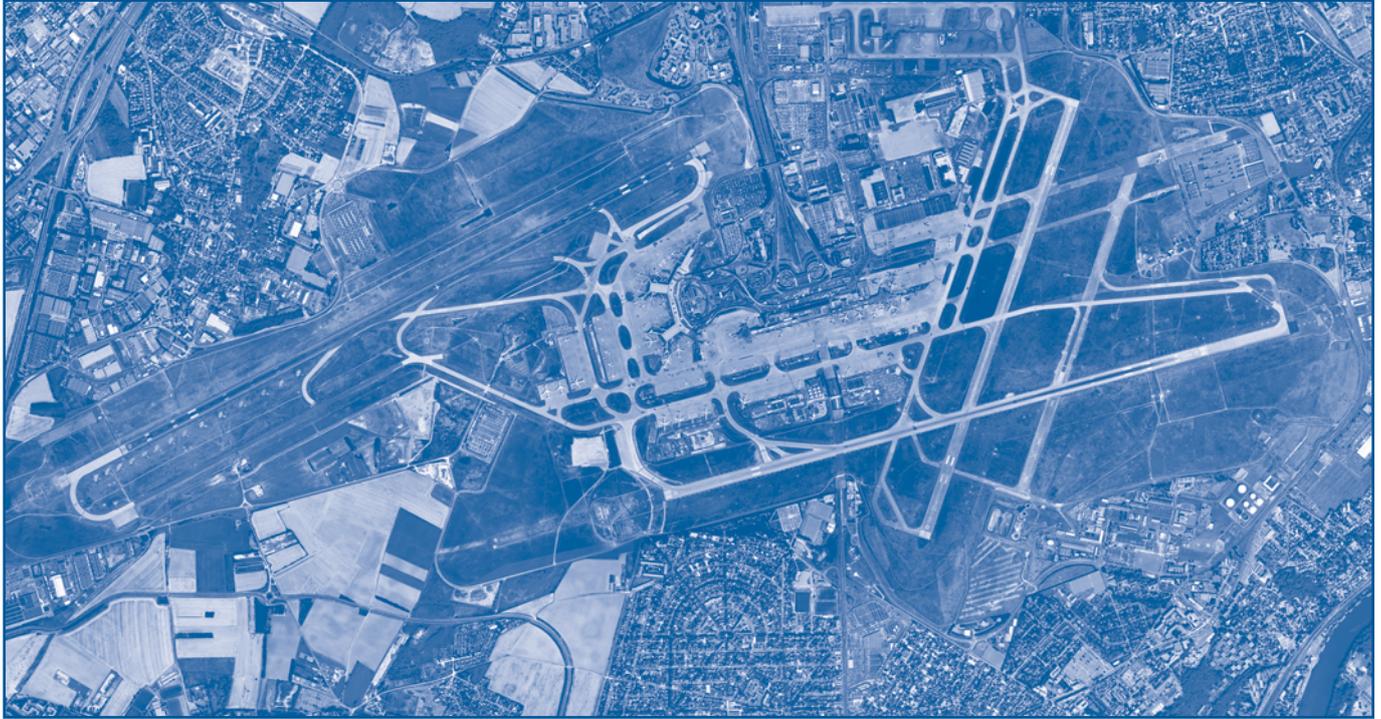
- la remise en service, en mars 2009, de la darse Est du terminal 2E ;
- la construction, en décembre 2010, d'une centrale électrique de secours pour le réseau de la navigation aérienne.

Les investissements de capacité et de restructuration réalisés sur la plate-forme se sont élevés à environ 230 millions d'euros en 2010.

Le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5.

## Paris-Orly

### Description générale



© Aéroports de Paris / Laboratoire.

Situé à 16 kilomètres au sud de Paris, l'aéroport de Paris-Orly est implanté sur 1 540 hectares. Il est spécialisé dans le trafic point à point sur les destinations métropolitaines, l'Europe, l'Afrique du Nord et l'Outre-mer, et est doté de deux aérogares de passagers d'une capacité de 30 millions de passagers par an. Avec 25,2 millions de passagers accueillis en 2010, Paris-Orly est le 2<sup>e</sup> aéroport français et le 11<sup>e</sup> aéroport européen. Près de 162 villes ont été desservies <sup>(1)</sup> en 2010. L'aéroport offre également d'importantes opportunités de développement immobilier, très majoritairement de diversification.

Siège de près de 29 000 emplois directs, l'aéroport de Paris-Orly est partie intégrante d'un pôle économique majeur d'Île-de-France comprenant le marché d'intérêt national de Rungis, la Sogaris (Société anonyme d'économie mixte de la gare routière de Rungis), les parcs d'activité de SILIC et le Centre commercial de Belle-Épine.

Les principaux atouts de la plate-forme de Paris-Orly sont, la proximité avec Paris, des coûts d'utilisation modérés grâce notamment aux distances de roulage pour les avions qui sont particulièrement faibles et la fluidité des pistes, qui assure une grande régularité d'exploitation.

### Contraintes réglementaires

Le trafic sur l'aéroport de Paris-Orly est assujéti à deux contraintes réglementaires. Un arrêté du 6 octobre 1994 du ministre de l'équipement, du transport et du tourisme limite en effet à 250 000 par an le nombre de créneaux de décollage et d'atterrissage sur l'aéroport de Paris-Orly. Par ailleurs, l'aéroport est soumis depuis 1968 à un couvre-feu quotidien entre 23h30 et 6h00. En 2010, le nombre de mouvements d'avions s'établit à 215 645, en baisse de 2,2 % par rapport à 2009.

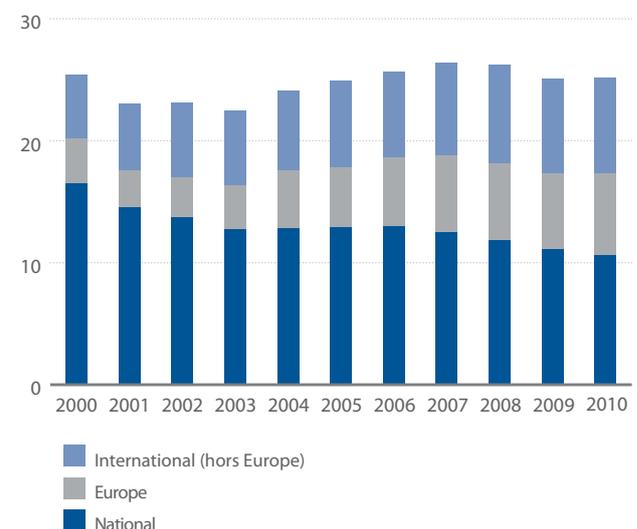
(1) Avec un minimum de 12 mouvements dans l'année.

### Trafic

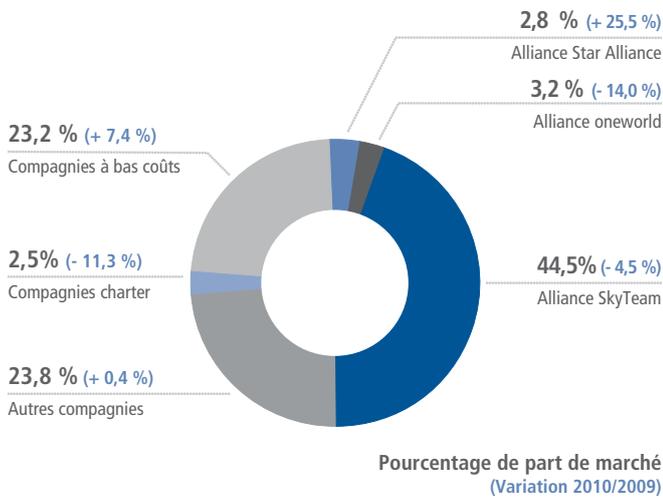
Le trafic de la plate-forme Paris-Orly est en quasi-totalité un trafic de point à point. Sur les dix dernières années l'évolution du trafic de l'aéroport de Paris-Orly a été moins favorable que celle de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, du fait du plafonnement à 250 000 du nombre de créneaux aéroportuaires attribuables sur une année et de l'impact de la concurrence du TGV sur le marché national, notamment celle du TGV Sud-Est et Est.

### Évolution du trafic sur la plate-forme de Paris-Orly

(en millions de passagers)



## Les compagnies aériennes



Les principales compagnies présentes sur l'aéroport de Paris-Orly sont Air France-KLM (44,5 % du trafic), easyJet (9,6 %), Royal Air Maroc (5,6 %), Transavia.com (5,1 %) et Vueling (4,9 %).

## Les pistes

L'aéroport de Paris-Orly dispose de trois pistes dont la capacité de programmation est de 76 mouvements par heure. La piste 3 a été adaptée à l'accueil des très gros porteurs (Airbus A380) afin de faire de l'aéroport de Paris-Orly une plate-forme de dégagement pour ce type d'appareils. L'aéroport dispose de 104 postes de stationnement avions, dont une cinquantaine au contact des terminaux.

## Les accès à la plate-forme

La plate-forme de Paris-Orly se situe à la jonction des autoroutes A6 et A10. Elle est également desservie par le RER combiné avec une ligne dédiée de métro automatique, dénommée Orlyval.

L'aéroport de Paris-Orly compte environ 19 000 places de parking, dont environ 11 000 situées en parcs proches (au contact direct des terminaux).

## Stratégie de la plate-forme

L'aéroport de Paris-Orly a pour stratégie de tirer au mieux profit de ses atouts au premier rang desquels sa proximité de Paris, sa simplicité d'utilisation pour les passagers et son efficacité opérationnelle. La mise en œuvre de cette stratégie est bâtie autour de deux objectifs :

- le maintien de la croissance du nombre de passagers : compte tenu de la limitation imposée sur le nombre de mouvements que peut accueillir l'aéroport, l'atteinte de cet objectif passe par une augmentation de l'emport moyen par vol ;
- le développement significatif des recettes commerciales générées par les 13 500 m<sup>2</sup> de boutiques grâce notamment à la rénovation des zones commerciales.

La concrétisation de la stratégie du Groupe à l'égard de la plate-forme de Paris-Orly se traduit par la mise en œuvre de plusieurs programmes d'action :

- l'adaptation continue des installations pour conserver son attrait d'aéroport facile d'utilisation pour les passagers et les compagnies aériennes et bien adapté aux vols point à point, et pour renforcer cette image dans le public ;
- l'enrichissement de l'offre de services aux passagers, notamment en matière de parkings et de services marchands, avec la poursuite de grandes opérations de réhabilitation se traduisant notamment par des agrandissements des zones commerciales ;
- le positionnement de l'offre destinée aux compagnies *low-cost* sur un registre relativement haut de gamme, correspondant au niveau d'équipement de l'aéroport et à ses atouts intrinsèques.

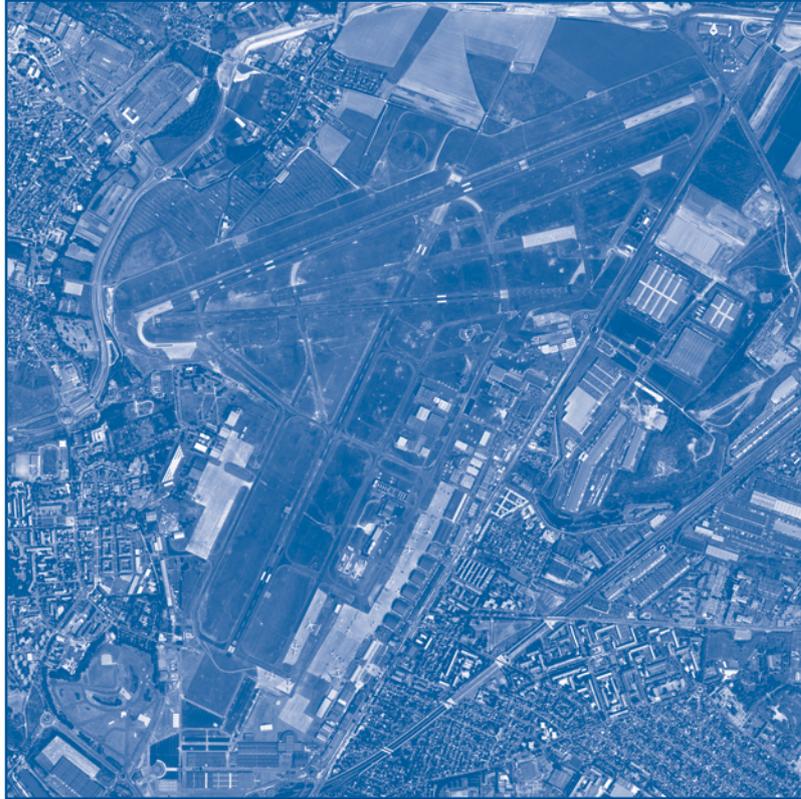
## Programme d'investissements

Les investissements de capacité et de restructuration ont été réalisés sur les années antérieures, il n'y a pas eu de nouveaux investissements en 2010.

Le programme prévisionnel d'investissements du périmètre régulé est décrit dans le chapitre 5.

## Paris-Le Bourget

### Description de la plate-forme



© Aéroports de Paris / Laboratoire.

Implanté sur 553 hectares à 7 kilomètres au nord de Paris, l'aéroport de Paris-Le Bourget est le 1<sup>er</sup> aéroport d'affaires en Europe. Avec ses trois pistes et ses aires de stationnement, il peut accueillir tous types d'avions. Paris-Le Bourget est également un pôle important de l'industrie aéronautique : une trentaine de bâtiments accueillent plus de 100 entreprises de maintenance, équipement et aménagements d'avions et services aéroportuaires.

Le nombre de mouvements d'avions et d'hélicoptères s'est élevé à environ 56 000 en 2010, en progression de 3,0 % par rapport à 2009. Environ 100 000 passagers ont été accueillis sur la plate-forme.

La notoriété de la plate-forme de Paris-Le Bourget est renforcée par sa proximité au Parc d'exposition de Paris-Le Bourget, qui accueille notamment le Salon international de l'aéronautique et de l'espace (SIAE), qui se tient tous les deux ans et qui a rassemblé en 2009, 380 000 visiteurs dont 140 000 professionnels.

La plate-forme de Paris-Le Bourget est un pôle important de l'activité immobilière du Groupe et une part importante des revenus immobiliers de l'aéroport de Paris-Le Bourget est étroitement liée à l'aviation d'affaires.

### Contraintes réglementaires

Afin de limiter les nuisances sonores pour les riverains, les décollages des avions à réaction, l'utilisation des dispositifs d'inversion de poussée ainsi que l'utilisation de la piste 2 par les avions de plus de 5,7 tonnes sont interdits entre 22h15 et 6h00.

### Le marché de l'aviation d'affaires

L'aviation d'affaires est utilisée en tant qu'outil professionnel tant par des sociétés que par des particuliers sous trois formes complémentaires :

- l'aviation d'affaires commerciale, dans laquelle des compagnies de transport à la demande louent des avions « taxis » avec leur équipage pour la durée d'un vol, et pour laquelle le coût des trajets dépend du type d'avion et du nombre d'heures de vol ;
- l'aviation d'affaires en multipropriété, dans laquelle une compagnie fait l'acquisition d'une quote-part d'un avion correspondant à un certain volume annuel d'heures de vol ;
- l'aviation d'affaires dite « corporate », dans laquelle une société possède sa propre flotte et emploie son propre équipage pour ses besoins exclusifs.

Pour les voyageurs d'affaires, la plate-forme de Paris-Le Bourget présente plusieurs avantages :

- la rapidité des embarquements et débarquements grâce à la mise en place de procédures optimisées pour le transfert entre l'avion et le transport au sol ;
- sa proximité avec Paris ;
- la discrétion et la confidentialité offertes dans les déplacements ;
- la possibilité, sous certaines réserves, d'atterrir à n'importe quelle heure sur la plate-forme et d'atteindre des destinations non desservies par les lignes commerciales classiques ;
- la qualité des services fournis au sol et la possibilité de tenir des réunions à l'intérieur même de l'aéroport.

### Concurrence

L'aéroport de Paris-Le Bourget a confirmé en 2010 sa place de leader de l'aviation d'affaires en Europe. Ses principaux concurrents sont les aéroports de Genève, Rome, Zurich et Londres Luton et Farnborough. Genève, Luton et Zurich ont connu des reprises de trafic supérieures à celle du Bourget, Farnborough et Rome affichent des évolutions voisines du Bourget (source Eurocontrol) et la première d'entre elles (Genève) affiche un trafic 1,4 fois inférieur à celui de l'aéroport Paris-Le Bourget.

L'aéroport de Paris-Le Bourget a attiré les principaux acteurs de l'aviation d'affaires parmi lesquels figurent les compagnies ou assistants : Signature Flight Support, Netjets, Jetex, Universal Airways, Advanced Air Support, Landmark, Darta, Unijet et Dassault Falcon Services, et a amené les grands constructeurs que sont Dassault Falcon, Cessna Aircrafts, Embraer et Eurocopter à s'implanter dans la zone d'affaires de l'aéroport. De nouvelles sociétés ont décidé de s'implanter Comlux, Xjet, Rizon Jet, Jet Aviation. L'activité de formation aux divers métiers du transport aérien sur l'aéroport s'affirme avec le développement de l'entreprise Flight Safety International.

La présence de ces acteurs de premier plan, ainsi que la proximité avec Paris, sont des éléments forts de la compétitivité et l'attractivité de l'aéroport.

### Stratégie de la plate-forme

La stratégie de la plate-forme est bâtie autour d'une offre de prestations haut de gamme aux voyageurs d'affaires devant permettre d'accueillir une croissance du trafic d'affaires importante et de stimuler l'activité économique locale. Le marché de l'aviation d'affaires offre d'importantes opportunités de croissance avec l'émergence de nouveaux produits et

services, le développement économique des pays de l'est européen (qui ne sont pas bien desservis par les compagnies commerciales) et l'accroissement des performances des avions d'affaires. Au cours des 5 dernières années la plate-forme a accueilli 25 000 m<sup>2</sup> de nouveaux bâtiments et rénové de nombreux autres bâtiments, accompagnant ainsi le développement de l'aviation d'affaires.

### Le pôle métropolitain de l'aéroport Paris-Le Bourget

La localisation au Bourget d'un des 9 pôles (ou territoires de projet) du Grand Paris a été confirmée par le Président de la République et le métro automatique disposera d'une station à l'entrée de l'aéroport. La Communauté d'agglomération de l'Aéroport du Bourget a conduit avec l'aide de trois cabinets d'architectes urbanistes une étude sur les axes majeurs d'aménagement du pôle. Aéroports de Paris a été associé à cette étude qui prélude, en particulier, à un programme de développement du sud de la plate-forme aéroportuaire.

## Aérodromes d'aviation générale

Aéroports de Paris gère dix aérodromes civils d'aviation générale situés en région Île-de-France :

- Meaux-Esbly, sur une superficie de 103 hectares ;
- Pontoise-Cormeilles-en-Vexin, sur une superficie de 237 hectares ;
- Toussus-le-Noble, sur une superficie de 167 hectares ;
- Chavenay-Villepreux, sur une superficie de 48 hectares ;
- Chelles-le-Pin, sur une superficie de 31 hectares ;
- Coulommiers-Voisins, sur une superficie de 300 hectares ;
- Étampes-Mondésir, sur une superficie de 113 hectares ;
- Lognes-Émerainville, sur une superficie de 87 hectares ;
- Persan-Beaumont, sur une superficie de 139 hectares ;
- Saint-Cyr-l'École, sur une superficie de 75 hectares.

Par ailleurs, Aéroports de Paris assure la gestion de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux.

En 2010, ces 11 plates-formes ont enregistré un trafic d'environ 650 000 aéronefs légers, pour l'essentiel constitué d'aviation de loisirs, d'école et d'entraînement.

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

### Activités aéronautiques

Les activités aéronautiques regroupent l'ensemble des activités menées par Aéroports de Paris en tant que gestionnaire d'aéroports des trois principaux aéroports de la région parisienne (voir paragraphe du chapitre 6 « Description des plates-formes »).

(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 %

#### Les redevances

Aéroports de Paris est en premier lieu soumise à un cahier des charges fixant ses obligations de service public et les modalités du contrôle par l'État de leur respect. Ces obligations sont décrites au paragraphe du chapitre 6 « Le cahier des charges ». Elle est, en deuxième lieu, régie, en matière de redevances, par le dispositif issu de la loi du 20 avril 2005 et du décret du 20 juillet 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aéroports.

Les services aéroportuaires rendus par Aéroports de Paris sont essentiellement rémunérés par des redevances, qui sont principalement fonction du nombre de passagers commerciaux au départ, du tonnage et du nombre de mouvements d'avions au départ ou à l'arrivée.

Aéroports de Paris et l'État <sup>(1)</sup> ont conclu le 6 février 2006 un contrat de régulation économique (CRE) couvrant la période 2006-2010. Il fixe, au vu du programme d'investissements prévisionnel, les plafonds des taux moyens d'évolution s'appliquant respectivement aux redevances dites principales et à certaines redevances accessoires. Il détermine également les objectifs de qualité de service d'Aéroports de Paris. Aux termes de ce contrat, l'évolution moyenne annuelle des tarifs des redevances principales ainsi que celle des tarifs des plus importantes redevances accessoires (voir ci-dessous) a été plafonnée à 3,25 % par an hors inflation.

En ce qui concerne les redevances principales, le plafond est par ailleurs ajusté par des facteurs basés sur l'évolution effective du trafic et la qualité du service par rapport aux principales hypothèses contractualisées. Les tarifs moyens des redevances ont évolué comme suit durant le contrat de régulation économique 2006-2010 :

	Au 1 <sup>er</sup> avril 2010	Au 1 <sup>er</sup> avril 2009	Au 1 <sup>er</sup> avril 2008	Au 1 <sup>er</sup> avril 2007	Au 15 mai 2006
<b>Redevances principales</b>	<b>+ 0,0 %</b>	<b>+ 5,5 %</b>	<b>+ 3,8 %</b>	<b>+ 4,25 %</b>	<b>+ 5,0 %</b>
Redevance d'atterrissage	- 14,5 %	- 7,3 % <sup>(2)</sup>	+ 1,6 %	+ 1,7 %	+ 1,6 %
Redevance stationnement	- 9,9 %	+ 20,0 %	+ 4,9 %	+ 5,6 %	+ 6,7 %
Redevance passager	+ 9,4 %	+ 16,4 %	+ 5,0 %	+ 5,8 %	+ 7,2 %
Redevance carburant	supprimée	supprimée	+ 0,0 %	+ 0,0 %	+ 0,0 %
<b>Redevances accessoires</b>	<b>+ 0,0 %</b>	<b>+ 5,3 %</b>	<b>+ 4,7 %</b>	<b>+ 4,2 %</b>	<b>+ 5,0 %</b>

#### Redevances principales

Les redevances principales comprennent la redevance d'atterrissage, la redevance de stationnement, la redevance par passager :

- la redevance d'atterrissage est perçue en contrepartie de l'usage par un aéronef de plus de 6 tonnes (soit la quasi-totalité des avions commerciaux) des infrastructures et équipements aéroportuaires nécessaires à l'atterrissage, au décollage et à la circulation au sol. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009, elle comprend également le balisage lumineux des aires aéronautiques (en contrepartie de la suppression de la redevance

de balisage, classée précédemment en redevances accessoires). Elle est fonction de la masse maximale certifiée au décollage de l'aéronef et est modulée en fonction du groupe acoustique dans lequel est classé l'aéronef et de l'horaire nocturne ou diurne de l'atterrissage. Ces règles de modulations acoustiques ont évolué au 1<sup>er</sup> avril 2009 pour les rendre plus incitatives. L'abattement dont bénéficiaient les vols tout cargo ou postaux a été par ailleurs supprimé, conformément aux stipulations du CRE, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2010. Le produit de la redevance d'atterrissage s'est élevé à 186,9 millions d'euros en 2010 contre 218,1 millions d'euros en 2009 ;

(1) Représenté par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie d'une part et le ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer d'autre part.

(2) Hors effet de l'intégration de la redevance de balisage dans la redevance d'atterrissage. En prenant en compte cet effet, les tarifs de la redevance d'atterrissage évoluent de -2,0 %.

- la redevance de stationnement dépend de la durée du stationnement, des caractéristiques de l'aéronef et de celles de l'aire de stationnement : aire au contact d'une aérogare dotée d'une passerelle, aire au contact non dotée d'une passerelle, aire au large ou aire de garage. Elle est perçue pour les aéronefs de plus de 6 tonnes. Le produit de la redevance de stationnement s'est élevé à 109,3 millions d'euros en 2010 contre 122,3 millions d'euros en 2009. Pour mémoire, la redevance pour usage des installations fixes de distribution de carburants d'aviation est intégrée dans la redevance de stationnement depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009 ;
- la redevance par passager a pour assiette le nombre de passagers embarqués. Elle est due pour tous les vols au départ sauf pour les passagers en transit direct (en continuation dans le même avion et sous le même numéro de vol), les membres de l'équipage responsables du vol et les enfants de moins de deux ans. Son tarif varie suivant la destination du vol. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010, il est de 8,62 euros hors taxes pour la métropole et pour l'espace Schengen, 9,48 euros hors taxes pour l'Union européenne hors Schengen et les DOM-TOM et 21,00 euros hors taxes pour l'international. Un abattement de 40,0 % sur le tarif de base est appliqué pour les passagers en correspondance, c'est-à-dire les passagers dont 12 heures au maximum séparent les temps d'arrivée et de départ théoriques et qui n'effectuent pas un aller-retour dans ce délai. Le produit de la redevance par passager s'est élevé à 498,8 millions d'euros en 2010 contre 442,4 millions d'euros en 2009.

Conformément au CRE, Aéroports de Paris a mis en œuvre des évolutions de la structure des tarifs, afin de refléter la nature des investissements consentis et de s'inscrire dans des schémas tarifaires comparables à ceux des grands aéroports européens.

La redevance d'atterrissage, la redevance de stationnement et la redevance par passager sont présentées dans les comptes consolidés en chiffre d'affaires sous le poste « redevances aéronautiques » (voir chapitre 9). Ce poste inclut également la redevance de balisage jusqu'au 31 mars 2009 (date à laquelle celle-ci a été supprimée) qui est une redevance « accessoire » au sens du CRE (voir ci-dessous). Les redevances aéronautiques se sont élevées en 2010 à 795,1 millions d'euros (782,8 millions d'euros en 2009), ce qui représente 29,0 % du chiffre d'affaires du Groupe.

### Redevances accessoires

Les redevances accessoires, dont la tarification est encadrée par le CRE, sont la redevance de balisage, la redevance pour mise à disposition de comptoirs d'enregistrement et d'embarquement, la redevance pour mise à disposition de certaines installations de tri des bagages, la redevance pour mise à disposition des infrastructures pour le dégivrage et la redevance pour mise à disposition des infrastructures de fourniture d'énergie électrique pour les aéronefs :

- la redevance de balisage rémunérait, jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2009, l'utilisation du balisage lumineux des aires aéronautiques. Elle était due chaque fois qu'un avion effectuait un atterrissage ou un décollage dans des conditions de visibilité ayant nécessité l'allumage du balisage. Cette redevance a été supprimée à compter du 1<sup>er</sup> avril 2009 et la rémunération de ce service est prise en compte, à partir de cette date, dans la redevance d'atterrissage ;
- la redevance pour mise à disposition de comptoirs d'enregistrement et d'embarquement comprend une partie fixe, assise sur le nombre de banques utilisées, et une partie variable, assise sur le nombre de passagers enregistrés hors correspondance et dont le tarif varie en

fonction du type de destination. Son produit s'est élevé à 43,6 millions d'euros en 2010 ;

- la redevance pour mise à disposition des installations de tri des bagages dont la tarification n'est pas fixée par un contrat spécifique (par exemple celle du système de tri des bagages du terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle) est assise sur le nombre de bagages de soute embarqués. En incluant les loyers pour mise à disposition de trieurs à bagages privatifs, les recettes des systèmes de tri des bagages se sont élevées à 52,0 millions d'euros en 2010 ;
- la redevance pour mise à disposition des infrastructures pour le dégivrage des avions varie en fonction de la taille de l'avion et distingue une part fixe, assise sur le nombre d'atterrissages effectués pendant la saison considérée, et une part variable, assise sur le nombre d'opérations de dégivrage. Cette redevance est perçue sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle où la prestation est fournie par Aéroports de Paris, mais ne l'est pas sur l'aéroport de Paris-Orly où l'activité est assurée par les transporteurs aériens *via*, le cas échéant, leurs prestataires d'assistance en escale. Elle s'est élevée à 29,4 millions d'euros en 2010 ;
- la redevance pour mise à disposition des infrastructures de fourniture d'énergie électrique à 400 Hz pour les aéronefs est fonction de la masse maximale au décollage des avions et du statut du vol (Union européenne ou hors Union européenne).

Les redevances accessoires qui ne font pas l'objet d'un plafonnement tarifaire sont la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite (PHMR) qui s'est élevée à 37,0 millions d'euros en 2010, la redevance de titre de circulation en zone réservée (badges), la redevance d'informatique d'enregistrement (*Crews*) et la redevance de traitement des eaux usées d'aéronefs, ainsi que la redevance d'atterrissage et la redevance de stationnement des avions de moins de 6 tonnes. Elles concernent également l'ensemble des loyers payés au titre de la mise à disposition de trieurs à bagages privatifs.

Toutes ces redevances, qu'elles soient plafonnées ou non par le CRE, sont présentées dans les comptes consolidés en chiffre d'affaires sous le poste « redevances spécialisées ». Celles-ci se sont élevées en 2010 à 172,4 millions d'euros, ce qui représente 6,3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Ces redevances sont soumises au plafond prévu par le CRE, à l'exception de la redevance d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite qui relève d'un régime particulier issu du règlement européen (CE) n° 1107/2006 du 5 juillet 2006.

### Signature du nouveau contrat de régulation économique, pour la période tarifaire 2011-2015

Aéroports de Paris a engagé en octobre 2009 la préparation du prochain contrat de régulation économique (CRE) appelé à couvrir la période tarifaire 2011-2015, c'est-à-dire du 1<sup>er</sup> avril 2011 au 31 mars 2016.

Une première phase de concertation avec les compagnies aériennes s'est déroulée jusqu'au mois de janvier 2010. À l'issue de ces consultations, Aéroports de Paris a publié le 19 février 2010 le document public de consultation<sup>(1)</sup> prévu par la réglementation. Celui-ci expose les hypothèses et propositions détaillées d'Aéroports de Paris sur la base desquelles les parties prenantes ont pu faire valoir leurs observations aux services de l'État, qui les a transmises à Aéroports de Paris. Conformément au Code de l'aviation civile, le ministre en charge du transport aérien a saisi pour avis, le 4 mai 2010, la commission consultative aéroportuaire instituée

(1) Disponible sur le site Internet [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr).

par les articles L. 228-1 et L. 228-2 de ce code. Après avoir auditionné les parties intéressées, celle-ci a rendu un avis, public et consultatif, au ministre le 4 juin 2010. La signature du contrat entre l'État et Aéroports de Paris est intervenue le 23 juillet 2010. Couvrant la période quinquennale 2011-2015, ce contrat s'est appliqué aux tarifs des redevances à compter du 1<sup>er</sup> avril 2011. Le CRE 2011-2015 s'inscrit dans un cadre réglementaire nouveau, procédant de l'arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes : le périmètre régulé, sur lequel est appréciée la juste rémunération des capitaux investis aux fins de détermination du niveau des redevances, est aménagé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 par la sortie des activités immobilières de diversification (activités foncières et immobilières hors aéroports autres que celles consistant en la mise à disposition de terrains, surfaces, immeubles ou locaux pour l'exercice des activités d'assistance en escale, le stockage et la distribution de carburants d'aviation, la maintenance des aéronefs, l'exercice des activités liées au fret aérien, l'exercice des activités d'aviation générale et d'affaires, les transports publics) et des activités commerciales et de services (telles que celles relatives aux boutiques, bars et restaurants, hôtellerie en aéroports, banque et change, location d'automobiles, publicité).

Aéroports de Paris a fixé comme priorité du CRE 2011-2015 le renforcement de l'attractivité et de la compétitivité des plates-formes parisiennes a, par ailleurs, fait l'objet d'un large consensus. Elle s'appuie sur trois axes principaux :

- l'amélioration de la satisfaction clients, grâce à la mobilisation de l'entreprise par des leviers opérationnels, managériaux et d'investissements. Le programme d'investissements représenterait un montant d'environ 2,4 milliards d'euros (euros 2011, hors investissements financiers et hors investissements dans les filiales, dont 1,8 milliard d'euros sur le périmètre régulé), comprenant notamment la réalisation du satellite S4 (dont l'ouverture serait prévue au 3<sup>e</sup> trimestre 2012) et celle d'une galerie de liaison entre les salles d'embarquement des terminaux 2E et 2F. Une nouvelle étape dans la restructuration des terminaux les plus anciens serait réalisée (à Paris-Charles de Gaulle : restructuration complète du terminal 2B, jonction entre les terminaux 2A et 2C, poursuite de la rénovation des satellites du terminal 1 ; à Paris-Orly : restructuration du hall Schengen de l'aéroport sud et des halls 3 et 4 de l'aéroport ouest) ; enfin une enveloppe budgétaire dédiée à la satisfaction clients serait dotée d'environ 152 millions d'euros (euros 2011) sur la période 2011-2015 ;
- le développement de la coopération de terrain avec les transporteurs aériens, dans une perspective d'amélioration des processus opérationnels et de la qualité de service. Au sein de chaque terminal, une démarche structurée autour de comités opérationnels de la qualité de service en aéroports sera ainsi mise en place. Ces comités seront notamment amenés à définir et suivre des plans d'actions conjoints d'Aéroports de Paris et des transporteurs aériens en faveur de la satisfaction des clients ;
- le renforcement de la compétitivité tarifaire d'Aéroports de Paris, grâce à une modération dans l'évolution des redevances ; après le gel en niveau des redevances en 2010, l'évolution moyenne sur 2011-2015 serait de 1,38 % au-delà de l'inflation, sensiblement moindre que celle anticipée sur les plates-formes européennes comparables. Ces orientations visent à faire gagner les plates-formes franciliennes en attractivité et en compétitivité.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « La sûreté ».

(2) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Données environnementales ».

(3) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « L'escale ».

## Fixation des tarifs des redevances aéroportuaires

### Définition du périmètre régulé

L'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes définit la grandeur que le régulateur prend en compte pour apprécier la juste rémunération des capitaux investis par l'exploitant sur le périmètre régulé, au regard du coût moyen pondéré de son capital, à savoir le retour sur capitaux engagés (RCE ou « ROCE ») calculé comme le résultat opérationnel du périmètre régulé après impôt normatif sur les sociétés rapporté à la base d'actifs régulés (valeur nette comptable des actifs corporels et incorporels relatifs au périmètre régulé, augmenté du besoin en fonds de roulement de ce périmètre).

Ce périmètre d'activité et de services, dit « périmètre régulé », comprend sur la période 2006-2010 l'ensemble des activités d'Aéroports de Paris sur les plates-formes franciliennes, à l'exception :

- des activités financées par la taxe d'aéroport, c'est-à-dire principalement les activités de sûreté, de prévention du péril animalier et des services de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) <sup>(1)</sup> ;
- de la gestion par Aéroports de Paris des dossiers d'aide à l'insonorisation des riverains <sup>(2)</sup> ;
- des activités d'assistance en escale entrant dans le champ concurrentiel <sup>(3)</sup> ; et
- des autres activités réalisées par les filiales.

L'arrêté du 17 décembre 2009 modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes prévoit que les activités commerciales et de services (boutiques, bars et restaurants, location d'automobiles, hôtellerie, publicité, banques et change) ainsi que les activités foncières et immobilières non directement liées aux activités aéronautiques, ou activités de « diversification immobilière » (par exemple les immeubles de bureaux en dehors des aéroports), sortent de ce périmètre à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011.

### Évolution des tarifs des redevances

#### GRILLES TARIFAIRES APPLICABLES DANS LE CADRE DU CRE 2006-2010

Le CRE 2006-2010 couvre cinq périodes tarifaires, la première du 1<sup>er</sup> mai 2006 au 31 mars 2007 et les quatre autres commençant le 1<sup>er</sup> avril et s'achevant le 31 mars de l'année suivante.

Aux termes de ce contrat, l'évolution d'une période tarifaire à l'autre des tarifs des redevances est plafonnée par un « taux d'évolution de base ». Ce plafond du taux annuel d'évolution des redevances principales et des redevances accessoires régies par le contrat est égal à  $i(n) + 3,25\%$ , où  $i(n)$  représente l'évolution en pourcentage de l'indice des prix à la consommation hors tabac publié par l'INSEE, calculé sur la période débutant le 1<sup>er</sup> octobre de l'année  $n-2$  et se terminant le 30 septembre de l'année  $n-1$ .

Pour les redevances principales, ce plafond est ajusté par un facteur lié au trafic, un facteur lié à la qualité de service et un facteur lié aux investissements.

Le facteur lié au trafic compense, si l'évolution du trafic sort d'une plage de franchise prédéfinie, 70 % de l'excédent (ou du déficit) des recettes constatées par une moindre (ou plus forte) hausse des tarifs des redevances principales de la période suivante. Le trafic effectivement observé une année donnée est comparé à un trafic de référence, à savoir un trafic résultant d'une croissance annuelle de + 3,75 % pour le nombre de passagers et + 2,31 % pour le nombre de mouvements d'avions sur la période 2005-2010. Dans le calcul du trafic de référence, le trafic de passagers pèse pour 60 % et le nombre de mouvements d'avions pèse pour 40 %. La zone de franchise, c'est-à-dire celle où le facteur correctif lié au trafic est nul, correspond à une croissance annuelle comprise entre + 3,5 % et + 4,0 % pour le nombre de passagers et entre + 2,16 % et + 2,46 % pour le nombre de mouvements d'avions. Pour la période tarifaire 2010, le facteur d'ajustement lié au trafic est égal à 5,13 %.

Le facteur lié à la qualité de service, susceptible de s'appliquer ponctuellement sous la forme d'un bonus ou d'un malus, résulte de la mise en place de 10 indicateurs : la disponibilité des postes de stationnement des avions, la disponibilité des passerelles télescopiques, la disponibilité des équipements électromécaniques, la disponibilité des tapis de livraison des bagages, la disponibilité des systèmes d'information du public dans les terminaux, la satisfaction des passagers sur la propreté des terminaux, la satisfaction des passagers sur la signalisation et l'information sur les vols, la satisfaction des passagers sur la disponibilité des chariots à bagages, le délai de réponse aux réclamations, la réalisation du nombre prévu de nouveaux postes de stationnement avions au contact. Ce dernier indicateur a une pondération dix fois supérieure à la pondération des neuf autres indicateurs, ce dernier représentant 0,05 % du produit des quatre redevances principales. Pour la période tarifaire 2010, le facteur d'ajustement lié à la qualité de service s'élève à + 0,08 %.

Enfin, le facteur lié aux investissements prévoyait que si les dépenses d'investissements autres que celles relatives aux opérations dites de capacité, de réhabilitation et de diversification immobilière, cumulées du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 31 décembre 2008, n'atteignaient pas 95 % du montant prévu initialement, 70 % de la différence de coûts induite sur le périmètre régulé et sur la durée du contrat viendrait en minoration du plafond des tarifs des redevances principales de la période tarifaire 2010. Le facteur d'ajustement appliqué aurait été égal à 26,6 % de la différence entre les investissements constatés sur la période 2006-2008 et 95 % des dépenses initialement prévues dans le CRE sur cette même période. Ce facteur a été neutre, le montant d'investissements concernés ayant atteint 99 % de la prévision initiale.

#### GRILLES TARIFAIRES APPLICABLES DANS LE CADRE DU CRE 2011-2015

Le CRE 2011-2015 couvre cinq périodes tarifaires, la première du 1<sup>er</sup> avril 2011 au 31 mars 2012 et les quatre autres commençant le 1<sup>er</sup> avril et s'achevant le 31 mars de l'année suivante.

En application du contrat de régulation économique 2011-2015<sup>(1)</sup>, l'évolution des tarifs des redevances (n) est limitée d'une année sur l'autre, à périmètre comparable, par un « taux plafond de base », dont le respect est apprécié au regard d'une recette théorique correspondant à l'application d'une grille tarifaire (n-1) à un trafic de référence (n-2).

Pour chaque période tarifaire n, le taux plafond de base d'évolution des tarifs des Redevances est égal à :

Période tarifaire : P(n) :

- « 2011 »  $i(2011) + 0,00 \%$  ;
- « 2012 »  $i(2012) + 1,00 \%$  ;
- « 2013 »  $i(2013) + 1,50 \%$  ;
- « 2014 »  $i(2014) + 2,20 \%$  ;
- « 2015 »  $i(2015) + 2,20 \%$  ;

où  $i(n)$  représente l'évolution en pourcentage de l'indice des prix à la consommation hors tabac publiée par l'INSEE (IPC 4018 E), calculée comme le rapport de l'indice du mois de septembre « n-1 » sur celui du mois de septembre « n-2 ».

Pour la détermination des tarifs de l'année n, ce plafond est alors appliqué, à périmètre comparable de prestations, aux tarifs n et au trafic (et volume de référence) de l'année n-2, déterminant ainsi une Grille Tarifaire de Référence.

Le CRE prévoit en outre un ajustement de cette Grille Tarifaire de Référence, la Grille Tarifaire Ajustée des Redevances (GTA), en prenant en compte plusieurs facteurs relatifs au trafic (TRAF), à la qualité de service (QDS), au calendrier des investissements à fort enjeu (INV1), ainsi qu'aux niveaux d'investissements courants, de qualité de service et de développement durable (INV2). Ces facteurs s'appliquent selon les modalités suivantes :

#### Le facteur TRAF(n) est le facteur correctif lié au trafic, susceptible de s'appliquer à compter de 2013

Le scénario de trafic de référence est celui proposé par Aéroports de Paris et correspond à un nombre de passagers supérieur en 2011 de 2,5 % par rapport à 2009, puis à des progressions annuelles de 2,4 % en 2012 et de 3,9 % les trois années suivantes. Le risque de trafic est partagé entre Aéroports de Paris et les transporteurs aériens sur la base d'un facteur correctif (TRAF) plus stable que durant le premier CRE. Mesuré sur la base du nombre de passagers et s'appliquant au-delà d'une zone de franchise représentant des évolutions annuelles supérieures ou inférieures de 0,5 point au scénario de trafic de référence, il est susceptible de se déclencher à compter de la période tarifaire 2013. Il est calculé de telle sorte qu'au-delà de la plage de franchise, l'excédent ou le déficit de recettes prévisionnelles tirées des redevances soient compensées, à hauteur de 50 % et dans la limite d'un impact de 0,5 point sur le plafond d'évolution annuelle des redevances, par l'ajustement des tarifs de ces redevances.

En outre, il est prévu une possibilité, en cas de forte évolution du trafic aérien allant au-delà d'une progression supérieure de 1,5 point par an à celle du scénario référence, d'utiliser 50 % de l'excédent de revenu issu des redevances au-delà de ce seuil pour contribuer à la réalisation d'investissements de capacité ou de restructuration de terminaux non prévus initialement, ou à l'anticipation de tels projets.

(1) Disponible sur le site Internet [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr).

### Le facteur QDS est le facteur d'ajustement lié à la qualité de service susceptible de s'appliquer à compter de 2012

La qualité de service et la satisfaction clients constituent la première des priorités de l'entreprise pour les cinq prochaines années. Cette ambition vise à la fois la satisfaction des passagers et du public, celle des transporteurs aériens et la qualité des services rendus à l'ensemble des entreprises basées. Elle est portée par un programme d'investissements ambitieux, par le développement de la culture client de l'entreprise et s'appuie par ailleurs sur de multiples leviers, managériaux et opérationnels. Elle vise à conforter le positionnement d'Aéroports de Paris vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires dans sa qualité d'intégrateur de services. À cet égard, Aéroports de Paris s'engage en particulier à développer les modes de concertation et d'actions communes entre ses équipes opérationnelles et celles des transporteurs aériens.

Les indicateurs de qualité de service retenus faisant l'objet d'objectifs assortis d'incitations financières sont les suivants :

- cinq indicateurs de satisfaction des passagers :
  - satisfaction globale des passagers à l'arrivée et au départ,
  - satisfaction des passagers sur la propreté des aérogares,
  - satisfaction des passagers sur l'orientation en correspondance à Paris-Charles de Gaulle,
  - satisfaction des passagers sur la signalisation et l'information sur les vols,
  - satisfaction des passagers sur les salles d'embarquement ;
- quatre indicateurs de disponibilité d'équipements :
  - disponibilité des postes de stationnement des avions,
  - disponibilité des passerelles télescopiques,
  - disponibilité des équipements électromécaniques dans les aérogares,
  - disponibilité des tapis de livraison des bagages ;
- un indicateur de conformité :
  - délai de réponse aux réclamations des passagers et du public.

L'incitation financière associée à ces indicateurs repose sur un système de bonus-malus, plafonnés par rapport à un niveau maximum et minimum de l'indicateur concerné. Les plafonds des bonus et des malus associés à chacun des indicateurs sont également répartis et correspondent individuellement à 0,1 % des redevances, soit un impact possible de ces incitations financières de 1,0 % du chiffre d'affaires des redevances.

Quinze autres indicateurs de qualité de service font l'objet d'un suivi, mais n'ont pas d'incidence financière sur le plafond des redevances.

### Le facteur INV1 est le facteur d'ajustement lié au calendrier des investissements à fort enjeu, susceptible de s'appliquer à compter de 2013

Cet indicateur, pouvant donner lieu à un malus d'au plus 0,1 % des redevances, mesure le respect du calendrier de réalisation d'opérations à forts enjeux : satellite S4, jonction 2A-2C, galerie IFUP entre les salles d'embarquement des terminaux 2E et 2F, réaménagement du seuil 08 du doublet de pistes sud de Paris-Charles de Gaulle, déploiement du 400 Hz aux satellites du terminal 1 de Paris-Charles de Gaulle, restructuration des halls 3 et 4 d'Orly Ouest, rénovation du terminal 2B de Paris-Charles de Gaulle. Les objectifs de l'indicateur « Réalisation d'Opérations

d'Investissement » (ROI) correspondent aux échéances de réalisation suivantes :

Objectifs :

- jonction 2A-2C : 2<sup>e</sup> trimestre 2012 ;
- satellite S4 : 3<sup>e</sup> trimestre 2012 ;
- galerie EF : 3<sup>e</sup> trimestre 2012 ;
- 400 Hz CDG 1 : 1<sup>er</sup> trimestre 2014 ;
- seuil 08 : 2<sup>e</sup> trimestre 2014 ;
- halls 3 et 4 d'Orly Ouest : 4<sup>e</sup> trimestre 2015 ;
- terminal 2B : 4<sup>e</sup> trimestre 2015.

Les résultats de cet indicateur induisent l'application du facteur d'ajustement du plafond tarifaire, dénommé INV1(n). Il repose sur un système de bonus et de malus, selon que les opérations concernées sont achevées en avance ou en retard par rapport au calendrier de référence. Ces bonus et malus sont compensés entre eux chaque année (n) et seul un éventuel malus net est pris en compte dans le calcul du facteur INV1. Le malus net applicable annuellement représente au plus - 0,1 % du produit des redevances. Cette valeur maximale serait atteinte dans l'hypothèse d'un retard de deux trimestres sur le calendrier de réalisation de chaque opération identifiée ci-dessus.

### Le facteur INV2 est le facteur d'ajustement lié aux dépenses d'investissements courants, de qualité de service et de développement durable, susceptible de s'appliquer pour la période tarifaire 2015

Comme cela était déjà le cas dans le cadre du CRE 1, en cas de moindre réalisation du volume d'investissements par rapport à la prévision initiale, un ajustement conduirait à la baisse du plafond tarifaire en compensation d'une partie des coûts annuels épargnés. Ce facteur d'ajustement INV2 aurait vocation à s'appliquer, le cas échéant, à la période tarifaire 2015, et prendrait en compte une réduction éventuelle des dépenses d'investissements du périmètre régulé au titre des enveloppes d'investissements courants, de qualité de service et de développement durable. Cette éventuelle réduction serait mesurée de manière cumulée sur les années civiles 2011 à 2013 incluses. Dans le cas où, à fin 2013, les dépenses d'investissements du périmètre régulé au titre de ces enveloppes seraient inférieures à 90 % du montant initialement prévu, 70 % de la différence de coûts induite sur le périmètre régulé et sur la durée du contrat viendraient en minoration du plafond d'évolution des tarifs des redevances de la période tarifaire 2015.

### Détermination des grilles tarifaires applicables aux termes du CRE

*Dans le cadre du CRE 2006-2010*

Pour l'application des principes de plafonnement et d'ajustement, Aéroports de Paris calcule le prix de l'ensemble des prestations sur la base de « grilles tarifaires ». Cet ensemble de prestations et ces grilles tarifaires sont établis pour les redevances principales et pour les redevances accessoires selon des formules décrites dans le CRE. Aéroports de Paris, tenant compte de la conjoncture du transport aérien et en cohérence avec les grands équilibres proposés pour le CRE 2011-2015, a proposé un gel du niveau moyen des redevances principales et accessoires couvertes par le CRE pour la période tarifaire 2010.

### Dans le cadre du CRE 2011-2015

Les différents facteurs détaillés dans le paragraphe précédent, c'est-à-dire, TRAF, QDS, INV1 et INV2 ne s'appliquent pas à la période tarifaire 2011. En conséquence, seule l'évolution de l'inflation est prise en compte pour déterminer l'augmentation globale de l'évolution du plafond des redevances.

Ce taux plafond d'évolution moyenne des tarifs des redevances pour la période tarifaire 2011 est fixé à la variation de l'inflation (indice IPC 4018E) mesurée entre septembre 2009 et septembre 2010 majorée de + 0,00 %. L'inflation a été mesurée à + 1,49 %, déterminant ainsi le plafond d'évolution de la Grille Tarifaire de Référence. Ainsi, au 1<sup>er</sup> avril 2011, les tarifs des redevances ont augmenté, en moyenne et à périmètre constant, de 1,49 %.

### Procédure de fixation annuelle des tarifs

Aéroports de Paris saisit la Commission consultative économique des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly au moins trois mois avant le début de chaque période tarifaire, le CRE 2011-2015 précisant de surcroît un délai d'envoi du dossier préparatoire quatre mois avant le début de chaque nouvelle période tarifaire, sans préjudice d'obligations législatives ou réglementaires plus exigeantes. Composée de représentants des usagers aéronautiques, des organisations professionnelles du transport aérien et d'Aéroports de Paris, elle a notamment pour mission de rendre un avis sur les propositions de modification tarifaire des redevances aéroportuaires et sur les programmes d'investissements. Ensuite, Aéroports de Paris notifie au ministre chargé de l'aviation civile et au ministre chargé de l'économie les tarifs des redevances et, le cas échéant, les modulations de celles-ci, deux mois au moins avant le début de chaque période tarifaire. Enfin, les tarifs pour la période tarifaire considérée entrent en vigueur dans le délai d'un mois à compter de leur publication à moins que les ministres chargés de l'aviation civile et de l'économie n'y fassent conjointement opposition, en cas de manquement aux règles générales applicables aux redevances ou aux stipulations du contrat, dans un délai d'un mois suivant la réception de la notification.

La proposition d'Aéroports de Paris concernant les tarifs pour services rendus couvrant la période du 1<sup>er</sup> avril 2011 au 31 mars 2012, a reçu l'homologation de l'État et un avis contenant les tarifs applicables a été rendu public le 25 février 2011<sup>(1)</sup>.

En cas d'opposition des ministres chargés de l'aviation civile et de l'économie, Aéroports de Paris aurait pu faire une nouvelle proposition en appliquant la même procédure. Dans ces conditions, aux termes du CRE, les tarifs de la période tarifaire précédente seraient restés en vigueur jusqu'à l'approbation de nouveaux tarifs et l'ouverture de la période tarifaire concernée aurait été décalée en conséquence sans que son terme ne soit changé. La nouvelle proposition d'Aéroports de Paris aurait pu prendre en compte le raccourcissement de cette période tarifaire de façon à rétablir un produit prévisionnel équivalent à celui qui aurait résulté de l'application sur la durée initiale de la période tarifaire de tarifs conformes au CRE. L'absence temporaire d'augmentation des tarifs aurait pu être ainsi rattrapée. Dans ce cas, les niveaux maximaux des tarifs pour la période tarifaire suivante n'auraient pas été affectés.

Le CRE prévoit un certain nombre de mécanismes permettant de prendre en compte, en cours d'exécution du contrat, la création de nouvelles

redevances, les transferts entre catégories de redevances, la création de nouveaux services, ou la prise en charge de nouveaux coûts qui n'auraient pas été prévus au moment de la signature du contrat.

Avec effet au 1<sup>er</sup> avril 2011, Aéroports de Paris a mis en place deux nouvelles redevances :

- une redevance relative à l'informatique d'enregistrement et d'embarquement (CREWS), jusqu'alors financée par des revenus conventionnels. Cette redevance est assise sur le passager départ des terminaux ou des parties de terminaux équipés. Le tarif de la redevance distingue le passager hors correspondance d'une part et le passager en correspondance d'autre part ;
- une redevance pour le traitement des bagages origine-destination sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. La création de cette redevance se traduit par la suppression de la part affectable à la fonction origine-destination des revenus conventionnels liés à différentes installations, la suppression de la redevance de tri des bagages applicable pour l'aérogare CDG 1 pour ce qui concerne la part portant sur les bagages origine-destination, la mise en œuvre d'un supplément tarifaire sur la part variable de la redevance banque d'enregistrement. Elle doit être acquittée sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle. Elle distingue les passagers pour les destinations nationales, Schengen, DOM/COM d'une part et les passagers pour les autres destinations d'autre part.

Par ailleurs, à compter de la période tarifaire 2011 et pour une durée qui ne saurait excéder celle du CRE 2011-2015, Aéroports de Paris met en œuvre une modulation temporaire sur la redevance par passager pour le développement du trafic et l'amélioration de l'utilisation des installations, dont les modalités sont les suivantes :

- les compagnies aériennes dont le trafic croîtrait de plus de 6,4 % entre deux années IATA et dont le trafic départ serait supérieur à 10 000 passagers bénéficieraient d'un abattement sur la redevance par passager attribué sous la forme d'un avoir valable au titre de l'année suivante ;
- cet abattement correspondrait au produit du nombre de passagers dépassant le seuil de 6,4 % par 30 % du tarif moyen de la redevance par passager sur les faisceaux dont la croissance serait supérieure à 6,4 %. Il serait globalement plafonné à 5 millions d'euros 2010 (soit 5,075 millions d'euros 2011) pour Aéroports de Paris et affecté entre les compagnies éligibles au prorata, en cas d'atteinte du plafond.

### Révision ou fin anticipée du contrat

Au cas où l'une des conditions suivantes est réunie, les parties conviennent d'examiner la nécessité de réviser le contrat suivant les modalités fixées ci-après.

**Première condition :** relative à la mesure du trafic, appréciée par l'indicateur QT(n) défini de la façon suivante :  $QT(n) = PAX(n-1)$  où : PAX(n-1) est le nombre de passagers commerciaux hors transits, embarqués et débarqués sur la période allant du 1<sup>er</sup> octobre de l'année « n-2 » au 30 septembre de l'année « n-1 » sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

(1) Document disponible sur le site Internet [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr).

L'examen de la nécessité de réviser le contrat s'appliquerait dans l'hypothèse où cet indicateur dépasserait, trois années d'affilée, la valeur QTMM(n) définie ci-dessous, ou resterait trois années d'affilée en deçà de la valeur QTmm(n) :

N	2012	2013	2014	2015
QTMM(n)	86 518 237	91 121 538	96 384 411	102 052 316
QTmm(n)	82 704 431	82 138 979	83 201 927	84 766 569

**Seconde condition** : dans l'hypothèse où, à l'issue des années civiles postérieures à 2011, les dépenses d'investissements du périmètre régulé, cumulées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, n'atteindraient pas 75 % du montant prévu.

Sous réserve de l'application de ces conditions, à la demande de l'une des parties estimant que la situation nouvelle traduirait une modification substantielle des conditions économiques du contrat, celles-ci conviennent de rechercher un accord amiable sur le principe et sur la procédure de révision du contrat de régulation économique. En cas d'accord amiable, les Parties révisent le contrat dans un délai de deux mois, ce délai courant, s'il y a lieu, à compter de la date de l'avis de la commission consultative aéroportuaire (prévu par l'article R. 224-4 du Code de l'aviation civile).

À défaut d'accord amiable dans un délai d'un mois suivant la demande de la Partie requérante, le ministre chargé de l'aviation civile saisit la commission consultative aéroportuaire sous quinzaine sur le principe et sur la procédure de révision du contrat. Si la commission consultative aéroportuaire est d'avis qu'il est nécessaire de réviser le contrat, la procédure de révision est menée conformément à cet avis et les Parties révisent le contrat dans un délai de deux mois, ce délai courant, s'il y a lieu, à compter de la date de l'avis de la commission consultative aéroportuaire prévu par l'article R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

En outre, à la demande de l'une des Parties estimant que des circonstances exceptionnelles et imprévisibles autres que celles mentionnées supra, et se traduisant par un bouleversement de l'économie du contrat, nécessitent de réviser celui-ci ou d'y mettre fin, celles-ci conviennent de rechercher un accord amiable sur la nécessité d'une révision ou d'une fin anticipée du contrat. En cas d'accord amiable sur une révision, les Parties en déterminent également la procédure de préparation. À défaut d'accord amiable dans un délai d'un mois suivant la demande de la partie requérante, le ministre chargé de l'aviation civile saisit la commission consultative aéroportuaire sous quinzaine sur le principe et la procédure de révision ou de fin anticipée du contrat. Si la commission consultative aéroportuaire est d'avis qu'il est nécessaire de réviser le contrat ou qu'il convient d'y mettre fin, les ministres chargés de l'aviation civile et de l'économie prescrivent une révision du contrat ou y mettent fin de manière anticipée selon les modalités préconisées par ladite commission.

En cas de fin anticipée du présent contrat et sauf accord des parties, les tarifs des redevances restent en vigueur jusqu'à la fin de la période tarifaire prévue par le contrat.

## Sûreté

### Description de l'activité de sûreté

L'organisation de la sûreté sur les aéroports relève des États qui peuvent en déléguer la mise en œuvre aux exploitants d'aérodromes ou à d'autres intervenants.

Sous l'autorité du préfet compétent et sous le contrôle des services de l'État, Aéroports de Paris est tenu de mettre en place :

- un service d'inspection filtrage des passagers (passage sous un portique permettant la détection de métaux complété éventuellement

de palpations de sécurité) et de tous les bagages de cabine (examinés par un appareil à rayon X et éventuellement fouillés) ;

- un service d'inspection filtrage des bagages de soute en vertu duquel 100 % des bagages de soute sont inspectés selon des moyens définis par l'État et qui sont essentiellement des appareils de détection d'explosifs généralement intégrés dans le dispositif de traitement des bagages des plates-formes ;
- des mesures d'inspection filtrage des personnels et des véhicules à chacun des accès à la zone de sûreté à accès réglementé des aéroports, en recourant en particulier à la biométrie ;
- des procédures de sûreté d'utilisation des installations mises à la disposition de ses partenaires (comptoirs d'enregistrement, salles d'embarquement etc.) ;
- des aménagements spécifiques en aérogares et hors aérogares : séparation physique des flux de passagers au départ et à l'arrivée, vidéosurveillance des postes d'inspection filtrage et des accès des personnels, clôtures de sûreté, sorties de secours sécurisées, portes et couloirs anti-retour, dispositifs PARAFE (Passage Automatisé Rapide des Frontières Extérieures), etc.

L'ensemble de ces mesures doit être décrit dans un programme de sûreté, établi par Aéroports de Paris et transmis pour approbation aux autorités de l'État. Les programmes de sûreté des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ont été approuvés en 2008 respectivement par le préfet de la Seine-Saint-Denis et par le préfet du Val-de-Marne. Ils précisent les missions, les lieux, les moyens et les procédures mises en œuvre, et sont complétés par des programmes d'assurance qualité qui décrivent notamment le dispositif de supervision par Aéroports de Paris des entreprises prestataires de sûreté. Cette démarche en matière de qualité des activités de sûreté a été prolongée par Aéroports de Paris qui a obtenu en mars 2009 le renouvellement de la certification ISO 9001 Version 2000 délivrée par BVQI en mars 2006 pour les activités de sûreté de la Direction de la sûreté et du management des risques et de l'aéroport de Paris-Orly.

Environ 300 personnes sont employées par Aéroports de Paris pour assurer directement les fonctions sûreté et près de 5 200 sont employées par des entreprises prestataires spécialisées pour exercer les missions d'inspection filtrage, dont la filiale Alyzia Sûreté.

À la suite des attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis, le renforcement des mesures de sûreté a conduit à la hausse particulièrement rapide des dépenses de sûreté et autres missions d'intérêt général financées par la taxe d'aéroport qui sont passées de 173,7 millions d'euros en 2002 à 432,7 millions d'euros en 2010 sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont près de 90 % pour la sûreté. Elles sont constituées notamment de charges de sous-traitance, de charges de personnel, d'amortissements des immobilisations et de charges de maintenance.

### Financement de l'activité de sûreté

Les activités de sûreté, comme celles relatives au sauvetage et à la lutte contre l'incendie des aéronefs et au service de prévention du péril

animalier, celles liées aux mesures effectuées dans le cadre de contrôles environnementaux et certaines de celles se rapportant au contrôle automatisé aux frontières par identification biométrique, sont financées par la taxe d'aéroport perçue sur chaque passager au départ et sur chaque tonne de fret et de courrier embarquée. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, la taxe d'aéroport s'élève à 11,5 euros par passager au départ (10,0 euros en 2010) et à 1,0 euro par tonne de fret ou de courrier (comme en 2010). Par ailleurs, une majoration de 1,25 euro par passager au départ alimente un système de péréquation contribuant au financement de ces activités régaliennes sur les petits aéroports du territoire français (plates-formes dont le trafic annuel est inférieur à 2,2 millions de passagers).

Aéroports de Paris bénéficie d'une partie de ce produit de péréquation pour le financement des missions régaliennes des aérodromes de Pontoise, Toussus-le-Noble et Issy-les-Moulineaux.

Aéroports de Paris fournit aux ministres chargés de l'aviation et du budget les données relatives aux coûts exposés pour l'année en cours, l'année

précédente et les années suivantes, nécessaires à la fixation du taux de la taxe. L'administration notifie ensuite à Aéroports de Paris les données retenues pour la fixation du taux de la taxe. Les activités de sécurité et de sûreté ne peuvent être, en cumul pluriannuel, ni bénéficiaires ni déficitaires. Le « bénéfice » ou le « déficit » cumulés enregistrés est pris en compte pour la fixation du taux de la taxe des années suivantes. En 2010, le produit de la taxe d'aéroport s'est élevé à 435,9 millions d'euros dont 18,2 millions d'euros de produit à recevoir.

## Commerces et services

Ce segment rassemble l'ensemble des activités commerciales (boutiques, bars et restaurants, parcs de stationnement, locations en aéroports notamment) d'Aéroports de Paris ainsi que les activités des filiales de distribution commerciale en aéroports (Société de Distribution Aéroportuaire et Duty Free Paris).

(en millions d'euros)	2010	2009	2010/2009
Chiffre d'affaires	943,7	869,7	+ 8,5 %
EBITDA	439,9	402,2	+ 9,3 %
Résultat opérationnel courant	345,8	320,4	+ 7,9 %

### Description générale de l'activité commerciale

Les activités commerciales d'Aéroports de Paris désignent les activités payantes s'adressant au grand public : passagers, accompagnants, personnels travaillant sur les plates-formes. Elles comprennent par exemple les boutiques, les bars et restaurants, les banques et bureaux de change, les loueurs de voitures, la régie publicitaire, et de façon générale tout autre service payant (Internet, stations-service, etc.). Certaines de ces activités commerciales sont réalisées par les filiales d'Aéroports de Paris.

Au cœur de la dynamique de développement du Groupe, les activités commerciales contribuent à la performance économique et à l'attractivité de ses installations. Aéroports de Paris intervient en tant qu'aménageur, promoteur et gestionnaires d'activités commerciales au travers de ses filiales Société de Distribution Aéroportuaire et Duty Free Paris. L'activité de gestionnaire d'activités commerciales d'Aéroports de Paris est appelée à croître dans l'avenir, avec le projet de création de nouvelles co-entreprises.

### 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 %
Part du chiffre d'affaires des co-entreprises	223,4	192,9	+ 15,9 %
Éliminations	(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 %

### Loyers perçus

(en millions d'euros)	2010	2009	2010/2009
<b>Loyers</b>	<b>282,4</b>	<b>250,7</b>	<b>+ 12,7 %</b>
Boutiques en zone réservée	196,0	168,9	+ 16,1 %
Boutiques en zone publique	10,0	9,5	+ 4,7 %
Bars et restaurants	26,8	24,1	+ 10,9 %
Publicité	18,2	17,6	+ 3,6 %
Banques et change	11,3	11,6	- 2,8 %
Loueurs	11,9	10,9	+ 9,4 %
Autres	8,2	8,0	+ 3,1 %

Les activités commerciales exploitées en zone publique se trouvent en amont des filtres de contrôle (douanes, police aux frontières, postes d'inspection-filtrage) et toute personne peut y effectuer des achats. Les activités commerciales exploitées en zone réservée se trouvent au-delà des filtres de contrôle. La zone réservée inclut d'une part des espaces appelés « zone Schengen », qui ne donnent plus lieu au passage de la douane, et d'autre part la « zone internationale », dans laquelle les passagers des vols internationaux à destination de tous les pays hors Union européenne, ou à destination des DOM-TOM, peuvent y acheter des produits en *duty free* (hors taxe).

L'offre de boutiques proposée dans les aéroports d'Aéroports de Paris est organisée autour de deux grandes catégories :

- les activités stratégiques, qui incarnent le positionnement « Paris, Capitale de la Création », et qui représentent les meilleures rentabilités surfaciques <sup>(1)</sup> : la Beauté (parfums et cosmétiques), la Mode & Accessoires, et la Gastronomie. Aéroports de Paris a fait progressivement le choix de faire opérer ces activités par des co-entreprises, détenues à 50 % par Aéroports de Paris et à 50 % par des spécialistes du commerce aéroportuaire. Il s'agit pour l'année 2010 de la Société de Distribution Aéroportuaire qui est codétenue par Aelia (une société du groupe Lagardère), et qui opère les activités de Beauté, Alcool-Tabac, Gastronomie, et de Duty Free Paris, codétenue par The Nuance Group, qui opère certaines activités de Mode & Accessoires ;
- les activités de loisirs : Presse, Librairie, Photo-Vidéo-Son, Souvenirs, Cadeau et Jouet. Sur une partie de ce périmètre existe un projet de nouvelle co-entreprise avec Relay France.

Les bars, restaurants et autres services marchands payants sont exploités par des tiers.

#### Évolution de la surface totale dédiée aux commerces :

(en milliers de m <sup>2</sup> )	2004	2010	2004-2010	2013	2015	2009-2015
Boutiques en zone réservée	13,1	21,8	+ 66,4 %	28,5	31,4	
Dont en zone internationale	10,6	17,8	+ 67,9 %	22,9	24,1	+ 35 %
Dont en zone Schengen	2,5	3,9	+ 56,0 %	5,6	7,3	
Boutiques en zone publique	4,0	4,4	+ 10,0 %	3,2	3,2	
Bars et restaurants	20,1	23,9	+ 18,9 %	23,5	24,8	
<b>TOTAL</b>	<b>37,1</b>	<b>50,2</b>	<b>+ 35,0 %</b>	<b>55,2</b>	<b>59,4</b>	<b>+ 21 %</b>

Le plan de développement des surfaces commerciales tient compte de l'ouverture de la jonction A-C au 2<sup>e</sup> trimestre 2012 (2 200 m<sup>2</sup>) et du satellite 4 au 3<sup>e</sup> trimestre 2012 (3 700 m<sup>2</sup> à l'ouverture et 4 600 m<sup>2</sup> à terme) et de la fermeture du terminal 2B en 2012, dont la réouverture est prévue fin 2015.

Ces nouvelles surfaces répondront aux meilleurs critères d'organisation des zones commerciales, avec un modèle uniformisé en termes de densité et d'organisation, une architecture et des critères d'ambiance adaptés.

Outre le développement des surfaces commerciales, et l'optimisation de leur positionnement dans le flux, Aéroports de Paris s'est attaché à définir un positionnement d'offre unique, tourné autour de l'idée « Paris, capitale de la Mode, de la Beauté et de la Gastronomie ». Pour alimenter ce positionnement, plusieurs actions ont été mises en place. En premier lieu, la large majorité des développements de surfaces a été accordée aux commerces de Mode, de Beauté et de Gastronomie. Ces commerces bénéficient également des meilleurs emplacements.

Les gestionnaires de ces commerces versent à Aéroports de Paris un loyer dont une part est assise sur le chiffre d'affaires de l'activité considérée. Pour Aéroports de Paris, les revenus tirés des activités commerciales sont en conséquence fortement liés au chiffre d'affaires brut réalisé en caisse par les exploitants.

Aéroports de Paris perçoit également des revenus en provenance de la publicité qui est faite sur ses plates-formes (secteur sur lequel la création d'une co-entreprise est envisagée avec JC Decaux Airport France), des revenus issus des loueurs de véhicules et des activités de banque et change.

#### Stratégie en matière d'activité commerciale

D'ici 2015, le Groupe a l'ambition de devenir le référent du commerce en aéroport en Europe en termes de performance économique, d'innovation et de satisfaction clients. Pour atteindre cet objectif, Aéroports de Paris a choisi un positionnement unique : « Paris, capitale de la création » centré sur 3 familles de produits clés (Beauté, Mode et Accessoires, Gastronomie et restauration) associé au développement de concepts exclusifs et à des marques notamment françaises.

Cette stratégie sera accompagnée d'une croissance de la surface totale dédiée aux commerces (bars et restaurants, boutiques en zone publique et en zone réservée) de 21 % entre 2009 et 2015 et de 35 % pour les boutiques en zone internationale d'ici à 2015 et devrait permettre ainsi à Aéroports de Paris d'atteindre un chiffre d'affaires par passager <sup>(2)</sup> de 17,4 euros d'ici à 2015 (12,4 euros en 2009).

Pour la période 2006-2010, Aéroports de Paris a atteint son objectif d'accroissement des surfaces dédiées aux commerces avec un total de 50 200 m<sup>2</sup> dont 21 800 m<sup>2</sup> de boutiques en zone réservée.

Par ailleurs, des concepts exclusifs ont été mis en place, permettant de mettre en valeur les terroirs et les savoir-faire de nos régions. Au rang de ceux-ci, on peut notamment retenir l'Énothèque, un concept de cave à vins et champagnes mis en place dans la galerie parisienne et dans la jetée du 2E à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, qui rassemble une offre exceptionnelle avec la présence de quelques grands crus que l'on ne peut retrouver nulle part ailleurs dans le monde.

Enfin, Aéroports de Paris a fortement enrichi son portefeuille de marques de premier plan incarnant son positionnement. Ainsi, des marques emblématiques du Luxe sont aujourd'hui présentes, dont certaines pour la première fois en aéroport : Hermès, Dior, Cartier, Yves Saint-Laurent, Prada, Chaumet, Van Cleef & Arpels, Rolex, Ladurée, La Maison du Chocolat ou Pétroussian. Il est par ailleurs à noter que ces marques bénéficient de boutiques à leur image, leur permettant d'exprimer la totalité de leur univers.

(1) Indicateur de mesure calculé en ramenant le chiffre d'affaires réalisé par les boutiques sur la surface qu'elle occupe en m<sup>2</sup>.

(2) Chiffre d'affaires des boutiques en zone réservée divisé par le nombre de passagers au départ.

## L'offre de services aux usagers

Dans un souci constant d'amélioration de la satisfaction passagers et des prestations offertes à ses clients, Aéroports de Paris a mis en place des services adaptés à leurs différents besoins. En matière d'information des passagers, ces services comprennent notamment un serveur vocal interactif (le 39 50, proposant des informations sur les horaires des vols, les compagnies aériennes, les parcs de stationnement et les accès), un site Internet ([www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr) qui recueille plus de 900 000 visites par mois), un magazine (Aéroports de Paris Magazine qui offre des informations sur Paris, sur l'actualité d'Aéroports de Paris et des informations promotionnelles sur l'offre commerciale), une chaîne de télévision (AEO, diffusée sur plus de 200 écrans) et des guides d'informations pratiques mis à disposition des passagers.

En matière d'accueil et de confort, Aéroports de Paris a entrepris de nombreux aménagements d'installations ou lancé de nouveaux services afin d'accroître la satisfaction clients. Des comptoirs d'accueil et d'information agrandis et réaménagés pour être plus visibles et accessibles aux personnes handicapées ou à mobilité réduite sont désormais présents dans tous les terminaux. Des aires de jeux pour les enfants, des espaces distractifs avec consoles de jeux vidéo, des espaces « nurseries » pour accueil des parents avec enfants en bas âge, des salons en salle d'embarquement accessibles après réservation en ligne, des espaces de travail avec ordinateur et accès Internet et espaces de massage et de soins, ont été créés ou agrandis. Le nombre de sièges a été augmenté et les plus anciens ont été progressivement remplacés dans les espaces d'attente, et l'opération « gilets oranges », destinée à renforcer l'accueil des passagers a été pérennisée. Enfin, a été mis en place pour les femmes enceintes ou les parents accompagnés d'enfants en bas âge, une file « Accès Famille » pendant les périodes de vacances pour le passage des postes d'inspection-filtrage.

Fin d'année 2010, un nouveau service de conciergerie a été lancé. Il offre la possibilité de commandes de transferts et de port de bagages et de nombreux services pratiques : pressing, fax, garde d'animaux... Deux services sont également en test : un service de vidéo haute définition à la demande et des tables interactives « multitouch ».

Le service « Parking Premium » qui propose des places réservées proches des entrées d'aérogares a été étendu à de nouveaux terminaux à l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. À Paris-Orly, l'extension du service « Parking Vacances » qui garantit une place au parking vacances de l'aéroport à un prix avantageux aux passagers stationnant plus de 5 jours a également été étendu.

Afin d'améliorer la satisfaction clients, un dispositif d'information en temps réel a été déployé aux postes inspection filtrage. Les passagers peuvent maintenant visualiser à tout moment leur temps de passage sur les panneaux d'affichage en amont de ces zones. Par ailleurs à côté des postes de contrôle aux frontières classiques, le système PARAFE permet de passer la frontière plus rapidement et de manière autonome grâce au passeport électronique et à l'apposition de l'empreinte digitale.

En matière de télécommunications, un service web mobile et une application iPhone avec consultation des horaires de vols en temps réel ont été lancés en 2009, des bornes Internet ont été installées et Hub télécom, filiale d'Aéroports de Paris, a déployé un réseau Wifi permettant au grand public de se connecter à Internet sans fil.

## Société de Distribution Aéroportuaire

### Présentation

En parallèle de l'activité de location d'espaces à vocation commerciale, Aéroports de Paris exerce une activité de gestion directe d'espaces commerciaux, notamment par sa co-filiale la Société de Distribution Aéroportuaire, en partenariat avec le spécialiste de la distribution aéroportuaire Aelia, filiale du groupe Lagardère Services. La Société de Distribution Aéroportuaire intervient sur les domaines de la vente d'alcool, de tabac, de parfums-cosmétiques et de gastronomie. En l'état actuel des statuts et des baux, chacun des partenaires détient 50 % du capital et a droit à 50 % dans les bénéfices et les réserves de la société, après versement d'un dividende prioritaire au profit d'Aéroports de Paris. L'ensemble des contrats permettant à la Société Distribution Aéroportuaire d'exercer ses activités viendront à échéance le 31 décembre 2013 et pourront éventuellement être prolongés pour une durée maximale de 15 mois. Les actions de la Société de Distribution Aéroportuaire sont inaliénables jusqu'au 29 avril 2013. Toutefois, les statuts de la société offrent à chacun des associés la possibilité de provoquer l'exclusion de l'autre associé et la cession forcée de ses actions en cas de violation d'une clause statutaire, de mise en redressement judiciaire ou de réduction du capital de l'associé concerné en dessous du minimum légal. En outre, Aéroports de Paris bénéficie de la possibilité de provoquer l'exclusion d'Aelia en cas de perte du contrôle de celle-ci par le groupe Lagardère Services ou en cas de résiliation ou expiration de l'ensemble des baux conclus avec Aéroports de Paris fixant les conditions d'occupation par la société du domaine aéroportuaire sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Aéroports de Paris et Aelia ont mis en place un pilotage bipartite et équilibré au travers d'un organe collégial dénommé « comité », qui est composé de trois représentants de chacun des deux associés.

Aéroports de Paris et Aelia ont conclu le 3 mars 2011 un protocole visant à la mise en place d'un certain nombre d'évolutions du partenariat à compter de 2011. Au nombre de ces évolutions figure notamment une prolongation de la durée des baux accordés à la Société de Distribution Aéroportuaire jusqu'au 31 octobre 2019. Par ailleurs, le protocole prévoit une évolution de la gouvernance de la société avec la mise en place d'une présidence assurée par une personne morale associant Aéroports de Paris et Lagardère Services et un mécanisme d'incitation à la performance et à la qualité de service. Le Président « personne morale » sera membre du comité susnommé, qui est lui-même appelé à voir ses attributions évoluer à la marge. En outre, la fonction de Directeur général sera créée, avec pour rôle d'assurer la gestion opérationnelle de la société. L'accord prévoit également la suppression du dividende prioritaire au bénéfice d'Aéroports de Paris à compter de l'exercice 2011.

### Stratégie

La Société de Distribution Aéroportuaire a pour objectif de continuer à augmenter la dépense moyenne par passager et le taux d'arrêt. Pour ce faire, la société va continuer à renforcer la connaissance de ses clients afin de mieux répondre à leurs attentes et leur proposer une offre plus ciblée, à mettre en place une stratégie d'enseigne et à développer de nouveaux concepts commerciaux.

## Duty Free Paris

### Présentation

Aéroports de Paris exerce également depuis février 2009 une activité de gestion d'espaces commerciaux dans le domaine de la mode et des accessoires, à travers la société Duty Free Paris en partenariat avec The Nuance Group. Spécialiste des concepts de boutiques textile,

The Nuance Group est l'un des leaders du commerce aéroportuaire. Il détient 400 points de vente dans 60 aéroports à travers 20 pays. Chacun des partenaires détient 50 % du capital et a droit à 50 % dans les bénéfices et les réserves de la société. L'ensemble des contrats permettant à Duty Free Paris d'exercer ses activités viendront à échéance le 31 décembre 2017 et pourront éventuellement être prolongés pour une durée maximale de 12 mois.

Les actions de Duty Free Paris sont inaliénables jusqu'à décembre 2018. Toutefois, les statuts de la société offrent à chacun des associés la possibilité de provoquer l'exclusion de l'autre associé et la cession forcée de ses actions en cas de violation d'une clause statutaire, de mise en redressement judiciaire ou de réduction du capital de l'associé concerné en dessous du minimum légal. En outre, Aéroports de Paris bénéficie de la possibilité de provoquer l'exclusion de The Nuance Group en cas de modification du contrôle de celle-ci ou en cas de résiliation ou expiration de l'ensemble des baux conclus avec Aéroports de Paris fixant les conditions d'occupation par la société du domaine aéroportuaire sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Enfin, Aéroports de Paris dispose d'une option d'achat des actions détenues par The Nuance Group dans Duty Free Paris en cas de blocage persistant du fonctionnement de la co-entreprise.

#### **Projet de changement de partenaire au sein de Duty Free Paris et de fusion avec la Société de Distribution Aéroportuaire**

Aelia a remis en mars 2011 une offre à The Nuance Group portant sur un possible rachat de l'intégralité des actions que cette dernière détient dans la société Duty Free Paris, société détenue à parts égales par Aéroports de Paris et The Nuance Group et ayant pour objet l'exploitation de points de vente mode et accessoires sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Si ce projet aboutit, Aéroports de Paris et Aelia détiendront en commun deux sociétés exploitant des commerces en aéroport. Les deux sociétés ont donc engagé une phase de discussion afin d'étudier le regroupement de leurs activités au sein d'une même entité, la Société de Distribution Aéroportuaire. En parallèle, Aelia serait prête à intégrer dans cette structure unique les activités mode et accessoires qu'elle exploite actuellement via sa filiale Duty Free Associates. Cette opération permettrait de mutualiser les ressources et les projets de développement et de générer des synergies pour les partenaires. Si ce projet de fusion aboutissait, la Société de Distribution Aéroportuaire gèrerait environ 115 boutiques sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, dont 70 seraient dédiées au domaine de l'alcool, du tabac, du parfum-cosmétique et de la gastronomie et 45 dédiées à la mode et accessoires.

Si les discussions entre Aelia et The Nuance Group d'une part, et entre Aéroports de Paris et Aelia d'autre part aboutissent, la mise en oeuvre des opérations visées ci-dessus sera en tout état de cause soumise à la validation préalable des autorités européennes de concurrence.

#### **Création de nouvelles co-entreprises commerciales**

##### **Projet de création d'une co-entreprise sur les activités presse/souvenirs**

Aéroports de Paris et Relay France projettent la création d'une co-entreprise dédiée aux activités presse et souvenirs. Cette société, dont la création sera soumise à la validation préalable des autorités européennes de concurrence, serait détenue à 49 % par Aéroports de Paris, 49 % par Relay France et 2 % par la Société de Distribution Aéroportuaire. Elle bénéficierait de baux courant jusqu'au 31 octobre 2019. Par ailleurs, le protocole relatif à ce projet signé entre les parties prévoit un mécanisme d'incitation à la performance et à la qualité de service. Enfin, les modalités de gouvernance de cette société seraient comparables à celles applicables à la Société de Distribution Aéroportuaire.

Ce projet repose sur la mise en oeuvre d'un projet industriel prévoyant la diversification de l'offre et la mise en place d'un nouveau concept de souvenirs dont le marché représente un potentiel de développement important.

##### **Projet de création d'une co-entreprise sur la publicité**

Aéroports de Paris et JCDecaux Airport France ont le projet de création d'une coentreprise destinée à exploiter et commercialiser, à titre principal, des dispositifs publicitaires, et, à titre accessoire, un média télévisuel dédié à la relation passager/aéroport, sur les aéroports exploités par Aéroports de Paris en Ile-de-France. Cette société, dont la création est soumise à la validation préalable des autorités européennes de concurrence, serait détenue à 50 % par Aéroports de Paris et 50 % par JCDecaux Airport France. Elle opérerait dans le cadre de contrats d'occupation du domaine d'Aéroports de Paris conclus pour une durée de neuf ans et demi.

Ce projet offre la perspective d'une amélioration de la qualité de service et de l'innovation, à travers de nouveaux supports moins nombreux mais plus modernes et avec une offre événementielle plus riche et plus diversifiée. Il permettrait par ailleurs d'exploiter au mieux le potentiel de visibilité qu'offrent les plateformes d'Aéroports de Paris et d'optimiser ainsi le bénéfice économique pour les partenaires.

#### **Prestations industrielles**

Les prestations industrielles recouvrent la production et la fourniture de chaleur à des fins de chauffage, grâce à des installations thermiques et à des réseaux de distribution d'eau chaude, la production et la fourniture de froid pour la climatisation des installations, grâce à des centrales frigorifiques (alimentées à l'électricité) et à des réseaux de distribution d'eau glacée, la fourniture d'eau potable et la collecte des eaux usées, la collecte des déchets et l'alimentation en courant électrique. L'essentiel de l'électricité consommée sur les plates-formes est achetée à l'extérieur, même si Aéroports de Paris dispose d'une certaine capacité de production pour pouvoir secourir immédiatement les installations aéronautiques en cas de panne.

## **Immobilier**

(en millions d'euros)	2010	2009	2010/2009
Chiffre d'affaires	232,6	213,7	+ 8,9 %
Dont externe	183,5	165,7	+ 10,7 %
EBITDA	122,3	116,6	+ 4,9 %
Résultat opérationnel courant	83,0	82,7	+ 0,3 %

## Présentation de l'activité

Les activités immobilières hors aéroports sont un axe stratégique de développement et sont devenues un des éléments de croissance pour le Groupe (environ 8 % du chiffre d'affaires et 13 % de l'EBITDA), avec un cycle économique propre au secteur immobilier. Son fort potentiel de développement, provenant d'importantes réserves foncières, d'une densité encore faible sur certaines zones, et d'un potentiel de réversion des terrains occupés, est un levier important de création de valeur pour Aéroports de Paris.

En tant que propriétaire foncier et aménageur, Aéroports de Paris aménage et viabilise les terrains qui seront mis ensuite à la disposition d'investisseurs ou d'utilisateurs moyennant le paiement d'un loyer. Aéroports de Paris intervient également en tant que développeur et réalise des programmes immobiliers destinés à ses besoins propres, ainsi qu'aux entreprises désireuses de s'implanter sur les plates-formes. En tant que propriétaire immobilier, Aéroports de Paris assure la gestion de ses actifs (stratégie commerciale, réhabilitation, modernisation), sa gestion locative (commercialisation, relations locataires, encaissement des loyers et des charges, obligations réglementaires, gestion de l'entretien et de la réparation), et pilote la demande de services aux locataires (dépannage, gardiennage, nettoyage, courrier).

On distingue 2 types d'activités immobilières complémentaires :

- L'immobilier aéroportuaire regroupe les terrains ou bâtiments destinés à toute activité en aéroport ou nécessitant un accès direct aux pistes comme les hangars de maintenance avion, les gares de fret de premier front ou les zones industrielles. Les locations situées au sein des aéroports sont cependant comptabilisées dans le segment d'activité « commerces et services » ;

Les surfaces disponibles pour l'immobilier se décomposent comme suit :

(en hectares)	Aéronautique	Diversification	Total
<b>Surfaces dédiées à l'immobilier</b>	<b>444</b>	<b>866</b>	<b>1 310</b>
Réserves foncières	48	397	445
Terrains d'emprise des bâtiments ADP	122	213	335
Terrains loués à des tiers	274	256	530

Les surfaces classées en réserves foncières ne peuvent accueillir que des projets compatibles avec le plan d'occupation des sols ou le plan local d'urbanisme de la commune d'implantation. En 2006, les réserves foncières s'élevaient à 348 hectares. 62 hectares ont été viabilisés entre 2006 et 2010 (22 hectares pour le fret, 6 hectares pour la maintenance, 10 hectares pour d'autres activités aéronautiques et 24 hectares pour des activités de diversification). La réévaluation réalisée en 2010 a permis de reclasser 159 hectares définis antérieurement comme surfaces non exploitables en réserve foncières, ce qui porte les réserves foncières à 445 hectares à fin 2010. Sur les 445 hectares réserves foncières à fin 2010, 207 hectares sont situés à Paris-Charles de Gaulle, 173 hectares à Paris-Orly, 43 hectares à Paris-Le Bourget et 22 hectares sur les aérodromes d'aviation générale.

Les terrains loués à des tiers sont situés à Paris-Charles de Gaulle (286 hectares), Paris-Orly (120 hectares) et sur l'aéroport de

- L'immobilier de diversification regroupe sur les terrains ou bâtiments ne nécessitant pas cet accès direct aux pistes comme les bureaux, les hôtels, les commerces, les locaux d'activité et de logistique. Ces activités immobilières sont exclues du périmètre de régulation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Aéroports de Paris fournit des prestations immobilières à des clients prestigieux appartenant à des secteurs d'activités variés, comme Air France-KLM, FedEx, Accor, La Poste, Dassault, ou Servair. Les dix premiers clients représentent environ 60 % du chiffre d'affaires externe. Les baux sont principalement de longue durée, limitant ainsi les risques locatifs. Sur les terrains, les baux vont de 20 à 70 ans. Sur les bâtiments, les baux sont de types commerciaux, ou de type civils.

Le chiffre d'affaires du segment immobilier s'est élevé à 232,6 millions d'euros en 2010. Sur les 183,5 millions d'euros provenant de locations à des tiers, 78,0 millions d'euros sont issus de locations de terrains, 79,9 millions d'euros de bâtiments et 25,5 millions d'euros de charges locatives et autres.

### Le domaine foncier utilisable pour l'activité immobilière

L'estimation des surfaces et plus particulièrement du domaine disponible pour les développements immobiliers a été revue en 2010 pour les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly. Aéroports de Paris est propriétaire de l'ensemble de son domaine foncier qui s'étend sur 6 686 hectares, dont 4 601 hectares réservés pour les activités aéronautiques, 775 hectares de surfaces non exploitables et 1 310 hectares dédiés aux activités immobilières.

Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale (124 hectares). Près de 60 % des terrains loués aux tiers sont liés à l'aéroportuaire sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, 30 % sur l'aéroport de Paris-Orly et 50 % sur l'aéroport de Paris-Le Bourget et les aérodromes d'aviation générale.

### Bâtiments loués

Sur ses terrains, Aéroports de Paris possède environ 1 210 700 m<sup>2</sup> de surfaces hors œuvre nette (SHON) dont 995 000 m<sup>2</sup> de surface utile commercialisable. En 2010, 47 000 m<sup>2</sup> de surfaces antérieurement commercialisables ont été reclassés en bâtiments désaffectés, il s'agit de la nef d'un hangar situé à Paris-Orly et de bâtiments situés sur l'emprise des projets de Cœur d'Orly.

Les surfaces louées se décomposent comme suit :

(en milliers de m <sup>2</sup> )	Aéronautique	Diversification	Total
<b>Surfaces louées</b>	<b>447</b>	<b>420</b>	<b>867</b>
Bâtiments de fret	156	-	156
Hangars de maintenance	273	-	273
Locaux d'activité	1	72	73
Bureaux	-	134	134
Logistique	-	55	55
Locations internes	15	138	153
Autres bâtiments	2	21	23

### Stratégie de l'activité immobilière

Aéroports de Paris est bien positionné sur le marché de l'immobilier en Île-de-France grâce à des atouts de premier plan :

- des réserves foncières importantes : la possibilité de proposer de grandes emprises foncières d'un seul tenant dans des zones déjà largement équipées grâce à l'aéroport présente une opportunité pour des entreprises cherchant à regrouper en proche banlieue parisienne des entités tertiaires de grande taille, des entrepôts ou des messageries dispersées sur l'ensemble de l'Île-de-France ;
- des actifs de qualité : les actifs sont possédés en pleine propriété, les baux terrains sont des baux de longue durée, ces actifs sont répartis sur 3 plates-formes complémentaires ;
- une situation géographique privilégiée grâce à l'importance de Paris et la qualité des dessertes pour accéder aux plates-formes. En effet, l'implantation sur un aéroport procure un avantage compétitif pour les entreprises pour lesquelles la réactivité et la rapidité d'acheminement sont essentielles ou pour les entreprises internationales ayant besoin d'un accès facile à leurs clients, fournisseurs ou établissements dans le monde entier. Les projets prévus pour le Grand Paris vont être un atout supplémentaire pour les trois plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget, par la réalisation de nouvelles lignes de métro.

De plus, Aéroports de Paris dispose d'opportunités significatives sur son activité immobilière :

- certaines zones offrent encore des densifications faibles ;
- le mix produit peut être orienté davantage vers la diversification grâce à la reconversion de hangars avions et le développement du fret et du tertiaire ;
- des parts de marché restent à conquérir autour des plates-formes notamment sur les bureaux et hôtels ;
- la compétitivité reste à améliorer sur certains produits grâce à l'augmentation du rapport qualité/prix et le rajeunissement et la modernisation du patrimoine.

Aéroports de Paris a pour ambition de devenir une foncière intégrée de 1<sup>er</sup> plan exploitant le potentiel de développement apporté par l'aéroport et la proximité de Paris. Pour cela, le Groupe entend mettre en œuvre une stratégie diversifiée en ayant un rôle d'aménageur et/ou de développeur, en développant plusieurs segments de produits et en investissant seul ou en partenariat. Parallèlement, cette ambition repose sur le renforcement de

la qualité de service auprès des clients et le développement d'une politique de développement durable ambitieuse.

### Bilan de la période 2006-2010

En 2006, le Groupe avait annoncé vouloir aménager d'ici 2010, viabiliser et ouvrir à la commercialisation environ 60 hectares pour accueillir des bâtiments d'une surface hors œuvre nette (SHON) de 315 000 m<sup>2</sup>. Environ 30 hectares devaient accueillir des produits de type aéroportuaire et 30 hectares des produits de type de diversification immobilière. Compte tenu du décalage dans la réalisation du projet Cœur d'Orly et, à l'inverse, de la réalisation de nouveaux projets initialement non prévus, cet objectif initial de 315 000 m<sup>2</sup> a été révisé à 285 000 m<sup>2</sup>, dont environ 123 000 m<sup>2</sup> pour des bâtiments en lien avec l'aéroportuaire et 162 000 m<sup>2</sup> pour des bâtiments de diversification.

Ces 2 objectifs ont été atteints puisque 62 hectares ont été viabilisés, dont 38 en aéroportuaire et 24 en diversification, et 285 000 m<sup>2</sup> ont été livrés, dont 123 000 m<sup>2</sup> en immobilier aéroportuaire (hangars de maintenance avions pour 22 000 m<sup>2</sup>, hangar pour l'A380 d'Air France pour 26 000 m<sup>2</sup>, bâtiments destinés au fret, notamment pour FedEx, pour 75 000 m<sup>2</sup>) et 162 000 m<sup>2</sup> en immobilier de diversification (33 000 m<sup>2</sup> pour le bâtiment des personnels navigants d'Air France, 39 000 m<sup>2</sup> de bâtiments pour la Poste et 90 000 m<sup>2</sup> pour d'autres projets).

Le montant investi par Aéroports de Paris et ses filiales immobilières sur cette période s'est élevé à environ 140 millions d'euros dont 40 millions d'euros pour l'immobilier de diversification (15 millions d'euros pour l'aménagement de terrains et 25 millions d'euros dans la construction de bâtiments). Sur l'année 2010, Aéroports de Paris a investi environ 15 millions d'euros. Les principaux projets concernent la livraison d'un bâtiment de maintenance des moteurs d'avions pour Air France, la livraison d'un bâtiment logistique pour les pièces de rechange d'avions pour Air France également et la livraison d'une extension pour les bureaux d'ADPI.

Sur la période, Aéroports de Paris a poursuivi sa politique de partenariats avec de grands utilisateurs ou de grands opérateurs immobiliers français, en s'associant notamment fin 2009 à GE Capital Real Estate France pour l'exploitation, *via* une société commune (Roissy Continental Square, détenue à 60 % par Aéroports de Paris et à 40 % par GE Capital Real Estate France), de l'ensemble immobilier Continental Square situé sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. Ce partenariat a également pour objet d'étudier le développement éventuel d'un nouvel ensemble de bureaux, qui devrait ouvrir en 2012.

### Période 2011-2015

Sur la période 2011-2015, Aéroports de Paris s'est fixé comme objectif de développer sur ses plates-formes entre 320 000 m<sup>2</sup> et 360 000 m<sup>2</sup> de bâtiments, appartenant à Aéroports de Paris ou à des tiers. Environ 25 % de ces surfaces seraient dédiées à des bâtiments abritant des activités aéronautiques, 75 % de ces surfaces seraient dédiées à des activités de diversification grâce à trois projets phares : Aéroville, et Roissy-pôle sur Paris-Charles de Gaulle, Cœur d'Orly sur Paris-Orly (voir description de ces projets ci-dessous).

Les d'investissements correspondant s'élèveraient entre 500 et 560 millions d'euros, dont environ 430 à 480 millions d'euros pour les projets d'immobilier de diversification (110 à 120 millions d'euros pour l'aménagement des terrains, 320 à 360 millions d'euros pour l'investissement dans les bâtiments). Le reste, soit 70 à 80 millions d'euros, serait investi dans les projets d'immobilier aéroportuaire.

### Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle

L'immobilier de la plate-forme est composé de bâtiments alloués aux activités de fret ou de maintenance et aux activités tertiaires (Roissy-pôle). À long terme, Aéroports de Paris envisage de développer un concept immobilier diversifié où les produits liés aux activités aéroportuaires (fret et activités de support notamment) continueront à prédominer et où d'autres activités clés pourront se développer. C'est le cas des bureaux, des commerces, des hôtels et des locaux d'activités.

#### Fret

La stratégie du fret sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'articule autour de deux axes :

- l'accompagnement de la croissance du trafic du fret express à travers notamment la poursuite de l'extension du *hub* de FedEx avec quatre postes avions supplémentaires, dont la construction devrait démarrer début 2011 pour une mise en service en mars 2012 ;
- le renforcement du positionnement de la plate-forme comme leader européen du fret grâce à la reconquête du premier front actif (zone constituée des entrepôts au plus près des avions, à la frontière entre la zone réservée et la zone publique) avec la livraison d'une gare de fret en 2012 de 18 000 m<sup>2</sup> précommercialisée, pour laquelle Aéroports de Paris a réalisé 100 % des investissements, grâce au développement du premier front passif (zone constituée des entrepôts en « deuxième ligne » relié au premier front actif *via* les routes de desserte internes de la zone réservée) avec la livraison de deux entrepôts pour 2012 et 2013 d'un total de 25 000 m<sup>2</sup>, pour lesquels Aéroports de Paris investira entre 50 et 100 % de l'investissement total, et grâce à une meilleure affectation produit/activité (rénovation et densification des zones allouées au fret et optimisation des processus opérationnels).

#### Activité tertiaire

La stratégie de développement des activités tertiaires s'articule autour de projets phares :

- le développement du concept d'Airport City sur le quartier de Roissy-pôle qui comprend actuellement environ 216 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 68 000 m<sup>2</sup> d'hôtels. Ce dernier, relié aux différentes aérogares de Paris-Charles de Gaulle, comprend deux immeubles de bureaux (Continental Square 1 et 2 pour environ 50 000 m<sup>2</sup>), et s'agrandira en 2012 grâce à la construction d'un troisième immeuble d'environ 12 600 m<sup>2</sup>, précommercialisé à 50 % environ. L'investissement correspondant s'élèverait à 3 millions d'euros pour l'aménagement

du terrain (financés à 100 % par Aéroports de Paris) et 30 millions d'euros pour le bâtiment (financés à 60 % par Aéroports de Paris). Une extension des zones hôtelières contribuera également à améliorer la diversité des produits immobiliers existants sur la plate-forme. Le projet de construction d'un hôtel 3 étoiles sur 28 000 m<sup>2</sup> SHON d'une capacité de 550 chambres devrait permettre d'améliorer l'offre hôtelière pour fin 2014-début 2015 ;

- le projet Aéroville, développé par Unibail-Rodamco, consiste en la réalisation sur 12 hectares d'un centre de commerces et de services d'environ 100 000 m<sup>2</sup>, dont 65 000 m<sup>2</sup> de surface commercialisable utile. Les enquêtes publiques réalisées en 2007 ont permis de mettre en compatibilité les plans d'occupation des sols avec le projet qui a obtenu l'autorisation de la Commission Nationale des Équipements Commerciaux. Le permis de construire a été obtenu fin 2010. L'ouverture de ce centre de commerces et de services pourrait intervenir fin 2013. L'investissement correspondant s'élèverait à 11 millions d'euros pour l'aménagement du terrain (financés à 100 % par Aéroports de Paris) et 270 millions d'euros pour le bâtiment (financés à 100 % par Unibail).

### Activités immobilières sur la plate-forme de Paris-Orly

L'aéroport de Paris-Orly a pour objectif de devenir un important pôle d'affaires au cœur du premier pôle d'affaires et d'échanges au sud de Paris, qui regroupe notamment le parc d'activités tertiaires Silic Rungis, le marché d'intérêt national (MIN) de Rungis, le centre commercial de Belle-Épine et la zone d'activités SENIA.

La plus importante opération immobilière en cours est celle de Cœur d'Orly, qui a pour ambition de créer un quartier d'affaires qui soit un véritable espace de vie, à proximité immédiate des terminaux de l'aéroport. Cœur d'Orly sera desservi par les moyens de transports en commun (Orlyval-RER B) et en particulier, par le projet de tramway T7 Villejuif-Juvisy, dont les travaux sont engagés pour une livraison au deuxième semestre 2013, le projet d'une nouvelle gare TGV sur la plate-forme et par le projet des deux grandes lignes du métro du Grand Paris.

La première tranche de ce projet consistera en la construction, sur 13,5 hectares, de 160 000 m<sup>2</sup> de bâtiments dont environ 108 000 m<sup>2</sup> de bureaux, 34 000 m<sup>2</sup> de village de marques, commerces de proximités, restaurants, espaces de loisirs et 18 000 m<sup>2</sup> d'hôtel 4 étoiles. Le projet a été conçu par Jean-Michel Wilmotte en qualité d'architecte coordonnateur et le paysagiste Philippe Thébaud.

Dans le cadre de l'opération, deux Sociétés immobilières, la SCI Cœur d'Orly Bureaux pour la réalisation des immeubles de bureaux et la SNC Cœur d'Orly Commerces pour la réalisation des immeubles de commerces, ont été constituées avec le groupement partenaire. Ces Sociétés sont contrôlées directement ou indirectement à 50/50 par Aéroports de Paris et le groupement Altaréa et Foncière des Régions.

Aux termes des statuts respectifs de SCI Cœur d'Orly Bureaux et SNC Cœur d'Orly Commerces, les parts sociales des associés (Aéroports de Paris d'une part et le Groupement Altaréa/Foncière des Régions d'autre part) et leurs affiliées ne peuvent, jusqu'à la date de commercialisation des immeubles, être transférées à un tiers. À l'issue de cette période d'inaliénabilité, un associé peut céder les parts sociales qu'il détient dans la Société immobilière concernée à l'autre associé, ce dernier pouvant accepter cette cession ou la refuser et exiger alors que la cession à un tiers pressenti porte sur l'ensemble des parts sociales que les associés détiennent dans la Société immobilière. Par ailleurs, chacun des associés a la possibilité de provoquer l'exclusion de l'autre associé et la cession forcée de ses parts sociales notamment en cas de situation de blocage mettant en danger la réalisation du programme immobilier Cœur d'Orly,

la violation d'une obligation substantielle d'un associé concernant le financement dudit programme immobilier et l'application d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire.

La stratégie de développement et de commercialisation vise d'une part à positionner ce nouveau quartier d'affaires comme un lieu de référence dans le paysage immobilier francilien avec une offre tournée vers les grands utilisateurs (y compris pour les demandes supérieures à 30 000 m<sup>2</sup>), notamment les groupes internationaux. Elle vise d'autre part à atteindre à court terme la masse critique de bureaux suffisante permettant de développer une large offre de commerces et services, différenciant ce programme de ceux des concurrents. Le loyer proposé serait de 250 euros/m<sup>2</sup>/an pour les bureaux.

Le permis de construire des premiers immeubles de bureaux (70 000 m<sup>2</sup>) a été obtenu fin 2009. Leur livraison, conditionnée à leur commercialisation, devrait intervenir 18 à 24 mois après la signature des baux. Ces immeubles répondront aux normes BBC-Effinergie et seront raccordés à la géothermie.

Aéroports de Paris est co-investisseur à 50 % du projet de bureaux et commerces, aux côtés du groupement Altaréa/Foncière des Régions. Ce projet représente un investissement total pour les parties prenantes d'environ 450 millions d'euros, hors hôtel. Les commercialisateurs sont BNP Paribas Immobilier, CBRE et Keops.

## Escale et prestations annexes

(en millions d'euros)	2010	2008	2010/2009
Chiffre d'affaires	196,7	187,0	+ 5,2 %
Assistance en escale	141,1	134,0	+ 5,3 %
Sûreté	55,6	53,0	+ 4,9 %
EBITDA	(3,1)	(2,5)	+ 20,6 %
Résultat opérationnel courant	(5,2)	(4,8)	+ 6,8 %

L'assistance en escale recouvre les différents services dont a besoin une compagnie aérienne lors de l'escale de ses avions sur un aéroport. On distingue dans ce cadre le service aux passagers (enregistrement, embarquement, transport au sol et navettes de bus, accueil à l'arrivée et traitement des bagages) et les services à l'avion (chargement, déchargement, ravitaillement, commissariat, nettoyage cabine, assistance au placement, repoussage de l'avion de son poste de stationnement, établissement de documents techniques).

Les prestations annexes recouvrent en particulier les activités d'opérateurs de sûreté exercées sur les plates-formes parisiennes pour le compte d'Aéroports de Paris, principalement dans le domaine de l'inspection filtrage des passagers et bagages de cabine et du contrôle d'accès en zone réservée.

### Cadre juridique

La directive n° 96/67/CE du 15 octobre 1996 relative à l'accès au marché de l'assistance en escale dans les aéroports de la communauté a procédé à la libéralisation des services d'assistance en escale. Cependant, lorsque des contraintes particulières en matière d'espace ou de capacité des installations ne permettent pas l'exercice des services d'assistance en escale dans les conditions prévues par la directive, le ministre de l'aviation civile, à la demande du gestionnaire de l'aéroport, peut décider de certaines dérogations à la concurrence, pour une durée limitée, vis-à-vis de catégories de services d'assistance. Ces dérogations consistent principalement en une limitation du nombre de prestataires, lesquels sont alors désignés par l'État à la suite d'appel d'offres, après avis consultatif d'un comité des usagers composé des compagnies aériennes utilisatrices du terminal en question et de représentants de l'État. Cette procédure de sélection des prestataires n'est cependant pas applicable au gestionnaire de l'aéroport, qui est automatiquement sélectionné (ainsi que ses filiales).

Pour les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly, les opérations en piste, le traitement des bagages, le transfert du fret et courrier et le transport du terminal à l'avion ont ainsi fait l'objet de limitations du nombre de prestataires. Ainsi, pour ces activités, au moins un intervenant indépendant du gestionnaire de l'aéroport et de la compagnie dominante

doit être autorisé à offrir ces services pour chaque terminal. Les services aux passagers (enregistrement des passagers, transport au sol) et certains services à l'avion (nettoyage, approvisionnement en carburant, entretien en ligne, opérations aériennes et administration des équipages, commissariat) restent néanmoins en pleine concurrence.

En pratique, un, voire deux opérateurs indépendants de l'exploitant d'aérodrome sont actifs pour les services ayant donné lieu à limitation sur chacun des terminaux des aéroports de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, à l'exception des terminaux exclusivement utilisés par Air France et ses partenaires de l'alliance SkyTeam (terminaux CDG 2C, 2E et 2F) où Air France s'auto-assiste ou assiste ses partenaires.

Enfin, l'exercice des activités d'assistance en escale nécessite la détention d'un agrément préfectoral, qu'Aéroports de Paris et sa filiale Alyzia ont obtenu pour les aéroports de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle, et une autorisation d'activité délivrée par le gestionnaire d'aéroport.

### Le marché

Sur les aéroports de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, environ 50 % du marché de l'assistance en escale est détenu par l'assistance Air France, qui s'auto-assiste et rend cette prestation de service à ses partenaires de l'alliance SkyTeam. Sur les 50 % restant qui représentent un marché d'environ 400 millions d'euros, le groupe Aéroport de Paris à travers sa filiale Alyzia représente environ un tiers des parts de marché <sup>(1)</sup>.

Le groupe Aéroports de Paris est par ailleurs membre d'Aviance, une alliance mondiale de prestataires d'assistance en escale, forte de 11 membres et présente dans 18 pays sur plus de 120 aéroports dans le monde.

### Stratégie de l'assistance en escale

Le marché de l'assistance en escale, à forte composante de main-d'œuvre, est très concurrentiel. Les opérateurs sont en général des groupes internationaux, présents dans tous les métiers de l'assistance en escale, et disposant d'un réseau d'escale dans d'autres aéroports en Europe et dans le monde, ce qui leur permet d'assister les grandes alliances de compagnies aériennes qui sont à la recherche de prestataires capables

(1) Source : Aéroports de Paris.

de les accompagner sur l'ensemble de leurs destinations. On trouve également dans ce secteur des groupes ayant une activité de multiservice ce qui leur permet, à travers une présence pluri sectorielle, de dégager des synergies et de mieux résister aux crises.

Cette concurrence forte s'exerce dans un marché globalement peu dynamique, ayant subi, par ailleurs l'impact de la crise de 2008 et 2009, et un certain nombre d'événements exceptionnels en 2010 (effet de l'éruption du volcan islandais, épisodes neigeux). Les compagnies aériennes, elles aussi touchées par la crise ont vu leurs activités commencer à se redresser en 2010. Ce redressement n'est pas uniforme, les compagnies opérant sur l'Europe restant en retrait des compagnies opérant sur l'Asie, le Moyen-Orient et l'Amérique Latine. La pression sur les prix des prestations en escale continue d'être très forte depuis la crise, ainsi que les objectifs d'utiliser les nouvelles technologies (la dématérialisation des billets, l'auto-enregistrement des passagers) pour réduire les volumes d'assistance au sol, créent de nouvelles contraintes pour les opérateurs d'assistance en escale. Enfin, dans un contexte de forte concurrence entre elles, notamment du fait de la montée en puissance des compagnies à bas coûts, le regroupement des compagnies aériennes en alliances est également un moyen pour elles d'améliorer leur pouvoir de négociation face aux prestataires de service d'assistance en escale.

Pour tendre vers l'équilibre économique de cette activité, Aéroports de Paris a regroupé à partir de 2008 l'ensemble de ses activités d'assistance en escale dans une filiale unique, pour lui permettre d'exercer durablement son activité dans des conditions compétitives de prix et de coûts. Aéroports de Paris, détenteur des contrats commerciaux avec les compagnies aériennes, sous-traite entièrement l'exécution des contrats à Alyzia.

## Stratégie de la sûreté

Alyzia est opérateur dans la sûreté depuis 2003 par l'intermédiaire d'Alyzia Sûreté. Elle exerce son activité sur les aéroports parisiens dans les différents métiers de la sûreté aéroportuaire ; inspection filtrage des passagers et bagages de cabines, inspection filtrage des personnels, contrôle d'accès routier en zone réservée des aéroports, sûreté cynotechnique avec chiens détecteurs d'explosifs (bagages de soutes et fret).

Les prestations d'Alyzia Sûreté sont étendues aujourd'hui à la sécurisation du fret par les équipes cynotechniques, ainsi qu'à la sûreté événementielle (salon du Bourget).

Alyzia Sûreté fait partie des quatre plus importantes sociétés de sûreté sur le marché français, et est membre du bureau du syndicat des entreprises de sûreté aéroportuaire. Entreprise de référence dans le milieu de la sûreté aéroportuaire, elle possède une expertise de haut niveau dans ce domaine et s'appuie sur le centre de formation Alyzia training pour maintenir cette expertise et la diffuser à l'extérieur.

## Autres activités

Le segment « autres activités » rassemble l'ensemble des activités réalisées par les filiales d'Aéroports de Paris, qui opèrent dans des domaines aussi variés que la gestion ou la conception d'aéroports ou la téléphonie.

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		EBITDA		Résultat opérationnel courant	
	2010	2010/2009	2010	2010/2009	2010	2010/2009
<b>TOTAL</b>	<b>262,3</b>	<b>+ 4,2 %</b>	<b>30,8</b>	<b>+ 35,3 %</b>	<b>14,6</b>	<b>+ 114,3 %</b>
Hub télécom	145,4	+ 23,8 %	26,2	+ 67,0 %	11,2	-
ADPI	99,6	- 15,7 %	1,0	- 84,6 %	0,4	- 92,2 %
Aéroports de Paris Management	12,9	+ 10,8 %	2,5	+ 86,4 %	2,3	+ 96,6 %

## Hub télécom

### Présentation

Détenu à 100 % par Aéroports de Paris, Hub télécom, conçoit, déploie, opère et supervise des solutions de communication, de transmission d'information et de mobilité.

En 2010, Hub télécom était présent sur 3 secteurs d'activité :

- la gestion sous concession de l'ensemble des télécoms de sites dits « complexes », comme les aéroports, les ports, les parcs d'exposition, les centres de congrès ou les zones logistiques. C'est par exemple le cas au parc des expositions de Paris-Versailles dont Hub télécom gère depuis 2004 les télécommunications pour le compte de Viparis et dont le contrat a été reconduit en 2010. À l'étranger, Hub télécom est par exemple présente au Maroc à travers Cires Télécom, une co-entreprise qui opère les télécoms du nouveau port containers de Tanger et des zones franches qui l'entourent. Sur l'ensemble de ces sites, Hub télécom pourvoit aux besoins de transmission des informations métier des entreprises qui y sont installées, au premier rang desquelles les compagnies aériennes, les services publics (douane, police, aviation civile), les sociétés d'assistance en escale, les acteurs de la logistique, et tous les fournisseurs de services aux passagers ou au public (opérateurs de commerces, organisateurs de salons, exposants, services à la

personne, etc.). Hub télécom assure le déploiement d'infrastructures hautement sécurisées et à forte criticité opérationnelle, leur gestion et leur supervision sous contrainte d'engagements de niveau de service (« SLA ») et la fourniture de services voix-données opérés. L'activité « télécoms » est certifiée ISO 9001 ;

- la géolocalisation et la fourniture de solution de gestion des ressources mobiles (principalement les véhicules et les engins) des clients professionnels. Le développement de cette activité a principalement été porté par le groupe Masternaut, leader européen des services télématiques. Les solutions offertes par Masternaut permettent aux entreprises clientes, la localisation et la communication avec les équipes commerciales, techniques ou d'intervention sur le terrain, le management des flottes de véhicules et le suivi des paramètres clés d'exploitation, l'assistance et la protection des biens et des personnes. Masternaut détient des participations minoritaires au capital de certains de ses distributeurs en Europe. En décembre 2009, Masternaut a également acquis 100 % du capital de son distributeur britannique, la société Masternaut Three X, basée à Leeds. Leader en géolocalisation au Royaume-Uni, Masternaut Three X a également développé un savoir-faire reconnu en solutions métiers de mobilité sur PDA (Personal Digital Assistant) qui permettent de préparer, organiser et distribuer en temps réels les missions et les livraisons sur le terrain ;

- la traçabilité et la mobilité. Depuis 2007, Hub télécom détient 100 % de la société Hub télécom région (HTR), leader français des solutions, code-barres à travers ses 7 agences dans des grandes villes de l'hexagone. À ce titre HTR équipe les grands noms de la logistique et de la distribution en systèmes de lecteurs code-barres portables pour leurs techniciens, leurs préparateurs de colis ou leurs manutentionnaires. HTR leur fournit également les réseaux Wifi permettant la mise en relation de ces terminaux avec les logiciels de préparation de commande et de gestion de flotte. Enfin, HTR leur rend des services de gestion de flottes de terminaux ainsi que la mise à disposition d'équipes en période d'inventaires. Au-delà de la technologie maîtrisée du code-barres, HTR investit désormais le champ de la technologie RFID qui permet grâce à l'usage d'étiquettes radio (tags RFID) des lectures à distance ou en masse ainsi que le stockage d'une information réinscriptible.

### Stratégie

Le groupe se fixe pour ambition d'être en mesure de répondre à l'ensemble des besoins de ses clients et de les accompagner sur le marché européen, à travers une offre de bout en bout qui maximise l'efficacité de leurs ressources sur le terrain. Cette stratégie, qui capitalise sur le double héritage d'opérateur (sous forte contrainte d'exploitation, de supervision et d'engagements de service) et d'intégrateur (expertise d'ingénierie, réactivité, proximité), fait de Hub télécom un acteur de référence sur son marché.

Hub télécom a par ailleurs annoncé le 11 avril 2011 la cession de Masternaut International au fonds d'investissement Francisco Partners, spécialisé dans le secteur des technologies et actionnaire du groupe Cybit. La transaction concerne l'ensemble du groupe Masternaut (chiffres d'affaires du sous-groupe Masternaut au sein du segment « autres activités » de 58 millions d'euros en 2010) et notamment les sociétés Masternaut France, Masternaut UK et Softrack.

La cession du groupe Masternaut permet à Hub télécom de se concentrer sur ses deux métiers historiques, les télécoms d'une part, la traçabilité et la mobilité d'autre part, en leur apportant des moyens de développement accrus. Cette stratégie passe par la poursuite de quatre axes de développement forts et complémentaires :

- conforter le rôle de Hub télécom comme opérateur des services de connectivité sur les aéroports parisiens et lui permettre d'accélérer le rythme de commercialisation de services et d'offres innovants aux utilisateurs des plates-formes parisiennes, y compris le développement de l'activité pour le compte de clients externes au groupe Aéroports de Paris ;
- accélérer le développement de l'offre de téléphonie nationale sur IP en exploitant pleinement le potentiel du réseau de Hub télécom ;
- accélérer le déploiement de l'offre de services de Hub télécom au-delà des frontières physiques des aéroports parisiens pour exploiter le potentiel de marché des zones économiques limitrophes ;
- réussir le positionnement durable de Hub télécom et de sa filiale Hub télécom région comme intégrateur à valeur ajoutée en matière de traçabilité et de mobilité professionnelle, autour des technologies RFID, radio, et tout l'environnement professionnel des professionnels nomades (PDA, réseaux WiFi, interface avec les SI clients, logiciels de gestion de mission).

## ADPI

### Présentation

Détenu à 100 % par Aéroports de Paris, ADPI réalise des prestations de conseil, des missions de maîtrise d'œuvre (études et supervision de travaux), et des missions de « Project Management » s'apparentant aux missions françaises de conduite d'opérations. ADPI exerce dans les domaines de l'aménagement, de l'architecture et de l'ingénierie, d'aéroports et autres grandes infrastructures présentant des problématiques de gestion de flux complexes, telles que les aérogares et les grandes installations sportives et culturelles. Elle intervient à toutes les étapes des projets que ses clients souhaitent concrétiser :

- dans la phase amont de planification et de programme, par la réalisation de plusieurs types d'études technico-économiques (études de faisabilité, prévisions de trafic, dimensionnement des installations, plans de masse) ;
- dans la phase de conception initiale, par l'élaboration d'avant-projets (ce qui recouvre la définition initiale des éléments techniques, l'évaluation du coût de l'ouvrage, et la définition de l'image architecturale du bâtiment et de ses caractéristiques géométriques) ;
- dans la phase de conception détaillée et de préparation des dossiers de consultation des entreprises pour définir de façon précise les spécifications techniques, les caractéristiques des équipements, le coût prévisionnel de l'ouvrage et le délai estimatif de réalisation des travaux ;
- dans la phase de construction, par des missions d'assistance ou de pilotage de la supervision des travaux afin de garantir la conformité des installations aux études réalisées.

ADPI, qui intervient principalement en milieu aéroportuaire, diversifie son activité pour exploiter au mieux toutes ses compétences et sa présence commerciale. Elle intervient essentiellement à l'international, où elle déploie des implantations, au cœur de ses marchés les plus denses (Dubai, Jeddah, Doha, Bogota, Beyrouth, Hong Kong). En particulier, la filiale ADPIME, basée au Liban, lui permet d'offrir une production d'études de détail et des services sur site en réduisant le recours à la sous-traitance locale.

L'année 2010 a été marquée par la réduction des activités d'ADPI, avec un chiffre d'affaires de 99,3 millions d'euros. ADPI affiche toutefois à fin 2010 un carnet de commandes de 189 millions d'euros. Le montant total de nouveaux contrats signés avoisine les 50 millions d'euros.

En 2010, les principaux projets ont été : le développement du nouvel aéroport de Tripoli pour la partie de supervision des travaux et de « project management », l'encadrement de la construction de plusieurs aéroports dans le Sultanat d'Oman, dont celui de la ville de Mascate, ainsi que l'accompagnement du développement du nouvel aéroport de Doha au Qatar (Pavillon de l'Émir, Tour de Contrôle, Hangars de maintenance). Le Groupe n'est pas en mesure d'évaluer les éventuelles conséquences, notamment financières, des événements 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 s'est élevé de 23 millions d'euros.

Cette année a également marqué le démarrage de nouveaux contrats liés au développement de bâtiments complémentaires pour l'aéroport de Doha (station pompiers, Centre de secours de gestion du trafic aérien), à la conception d'une ville nouvelle intégrant des développements aéroportuaires au Qatar (« Aerospace City »), et aux études du nouvel aéroport de Kerbala en Irak, dont le contrat avait été signé fin 2009. À noter également en 2010, la mise en chantier du nouveau terminal de l'Île Maurice dont ADPI a réalisé la conception pour le compte du concessionnaire duquel Aéroports de Paris Management fait partie.

ADPI a par ailleurs participé à plusieurs concours en Chine, notamment celui pour la conception de l'opéra de Nankin où les équipes d'ADPI se sont illustrées en faisant partie des deux finalistes retenus en compagnie de l'architecte détentrice du prestigieux prix Pritzker 2004, Zaha Hadid. ADPI a également remporté le concours pour le nouveau terminal de l'aéroport de Chongqing. Sur d'autres régions du monde, ADPI a signé de nouveaux contrats qui porteront sur la supervision des travaux du 3<sup>e</sup> satellite de l'aéroport de Dubaï, l'étude du schéma directeur du nouvel aéroport de Bahrein ou encore la réalisation d'infrastructures aéronautiques pour l'aéroport de Nairobi.

Enfin, 2010 a été marqué par la mise en service de bâtiments et infrastructures étudiés par ADPI :

- la nouvelle tour de contrôle et la piste de l'aéroport du Caire ;
- la nouvelle tour de contrôle et le terminal *low-cost* de l'aéroport international Al Maktoum de Jebel Ali aux Émirats Arabes Unis ;
- le nouvel aéroport d'Enfidah en Tunisie ;
- la nouvelle tour de contrôle de l'aéroport d'Abu Dhabi ;
- le nouveau terminal de l'aéroport de Monterrey.

### Stratégie

ADPI est l'un des bureaux d'étude leader sur son domaine au niveau mondial et l'un des plus importants bureaux d'étude d'ingénierie en France.

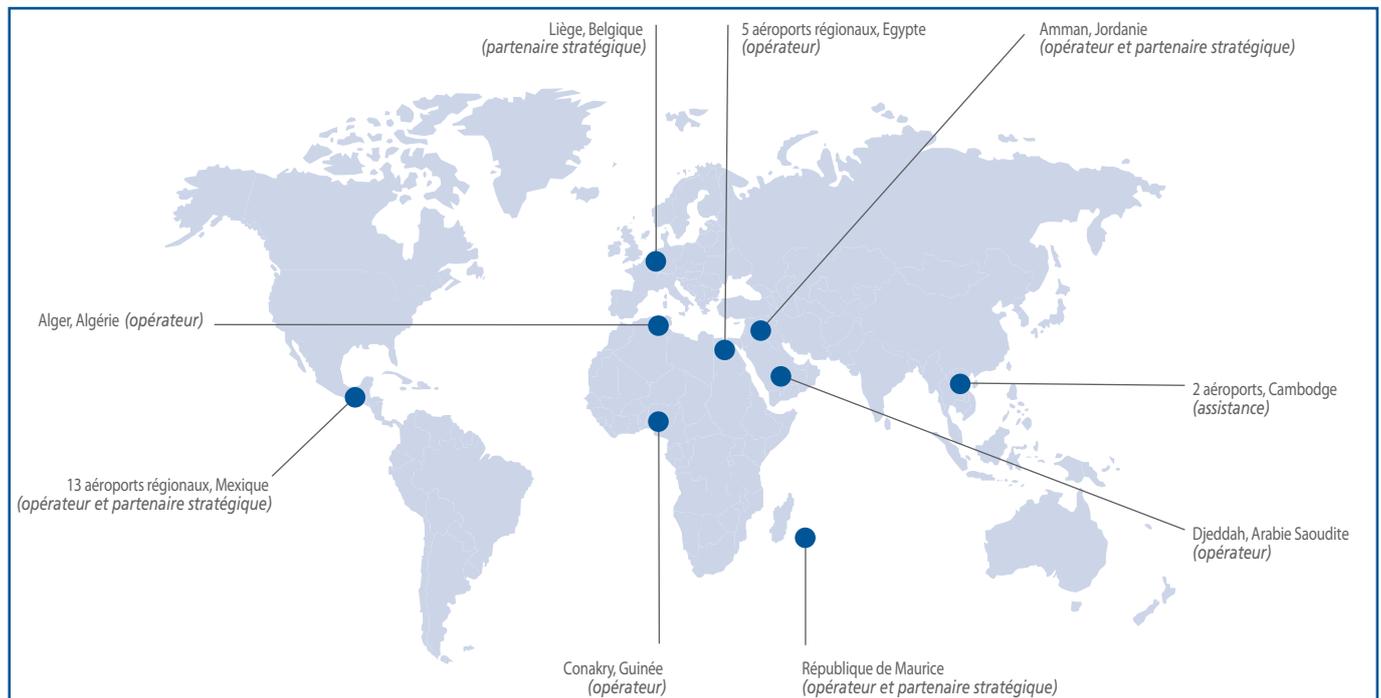
La stratégie de développement d'ADPI s'articule autour des trois axes suivants :

- maîtriser sa croissance en vue de mieux amortir les frais généraux et les coûts de développement liés aux projets ;
- densifier son intervention auprès de ses meilleurs clients en particulier dans le golfe persique, tout en se déployant dans les régions stables présentant des risques faibles (France, Europe de l'Ouest et Japon) et dans les marchés en fort développement (tels que l'Asie et l'Europe de l'Est), et les pays émergents de l'Amérique Latine (Mexique, Brésil, Chili, Colombie, Pérou) ;
- valoriser son expertise spécifique sur des secteurs rentables (conseil en développement aéroportuaire, infrastructures aéronautiques, tours de contrôle, expertise sur les systèmes bagages, les systèmes de sécurité et les systèmes d'information aéroportuaire) tout en continuant d'œuvrer sur les marchés qui ont fait sa notoriété (aérogares importantes, bâtiments industriels aéroportuaires et infrastructures complexes).

### Aéroports de Paris Management

#### Présentation

Détenu à 100 % par Aéroports de Paris, Aéroports de Paris Management a pour activité la gestion d'aéroports et la prise de participation dans des sociétés aéroportuaires hors de Paris.



Les participations détenues par Aéroports de Paris Management sont les suivantes :

- Mexique : détention de 25,5 % de la société mexicaine Servicios de Tecnología Aeroportuaria (SETA), qui elle-même détient 16,7 % de la société holding du Grupo Aeroportuario del Centro Norte (GACN) qui contrôle 13 aéroports du nord et du centre du Mexique, parmi lesquels l'aéroport international de Monterrey. Parallèlement, SETA a conclu en 2000 avec GACN un contrat d'assistance technique et de transfert de

technologie d'une durée de 15 ans. En 2010, les aéroports gérés par GACN ont accueilli 11,6 millions de passagers ;

- Belgique : détention de 25,6 % de la société belge Liège Airport qui gère l'aéroport de Liège-Bierset. Parallèlement, Aéroports de Paris Management a signé en 1999 un contrat de gestion d'une durée de 15 ans. Avec 640 000 tonnes de fret en 2010, l'aéroport de Liège-Bierset est la 6<sup>e</sup> plate-forme européenne en matière de fret et dispose de réserves de capacité significatives. Il a accueilli environ 300 000 passagers en 2010 ;

- Guinée : détention de 29 % de la société guinéenne de Gestion et d'Exploitation de l'Aéroport de Conakry (SOGEAC) assortie d'un contrat d'assistance technique d'un an renouvelable pour la gestion de l'aéroport. Aéroports de Paris Management accompagne notamment la SOGEAC dans les travaux de rénovation et d'extensions de ses installations. L'aéroport a accueilli 250 000 passagers en 2010 ;
  - Arabie Saoudite : détention de 5 % de la société saoudienne Matar chargée de l'exploitation et de la maintenance du terminal Hajj de l'aéroport de Djeddah. D'une capacité portée après rénovation et extension à 6 millions de passagers par an, ce terminal accueille les pèlerins pendant le mois du grand pèlerinage (Hajj) mais aussi tout au long de l'année pour le petit pèlerinage (Oumra). Parallèlement, Aéroports de Paris Management a signé en 2007 un contrat d'assistance technique d'une durée de 5 ans renouvelable avec la société Matar pour assurer l'exploitation du terminal. Le trafic 2010 y a atteint 4,5 millions de passagers ;
  - Jordanie : détention de 9,5 % de la société jordanienne AIG, société concessionnaire de l'aéroport Queen Alia International Airport (QAIA) à Amman. D'une durée de 25 ans, le contrat de concession prévoit le réaménagement du terminal existant et la construction d'un terminal supplémentaire d'une capacité de 9 millions de passagers. Parallèlement, Aéroports de Paris Management détient à 100 % la société jordanienne Jordan Airport Management (JAM) chargée de l'exploitation du terminal pour la durée de la concession. En 2010, l'aéroport a accueilli 5,5 millions de passagers ;
  - République de Maurice : participation de 10 % dans la société ATOL (Airport Terminal Operations Limited), société concessionnaire du nouveau terminal de l'aéroport International de la République de Maurice. D'une durée de 15 ans, le contrat de concession prévoit la construction et la gestion du nouveau terminal d'une capacité de 4 millions de passagers qui se substituera à l'existant. Parallèlement, Aéroports de Paris Management a signé en août 2008 avec ATOL un contrat de management venant à échéance en 2015 pour l'assister dans la construction du nouveau terminal puis en assurer la mise en service et la gestion. En 2010, l'aéroport a accueilli 2,6 millions de passagers.
- Aéroports de Paris Management a également signé des contrats de gestion ou d'assistance technique sans avoir pris de participation au capital :
- Égypte : contrat d'exploitation portant sur la gestion de 5 aéroports régionaux internationaux (Sharm el-Sheikh, Hourghada, Louxor, Assouan et Abou Simbel), entré en application en 2005 pour 6 ans. Ces aéroports ont accueilli 20,1 millions de passagers en 2010 ;
  - Algérie : contrat d'assistance technique à l'exploitation de l'aéroport international d'Alger, entré en application fin 2006 pour 4 ans. Il vient d'être renouvelé pour quatre ans supplémentaires. L'aéroport a accueilli 4,4 millions de passagers en 2010 ;
  - Cambodge : contrat d'assistance technique à l'exploitation des aéroports internationaux de Phnom Penh et de Siem Reap, conclu en 2005 pour une durée initiale de 3 ans et renouvelé fin 2010 pour deux ans. Ces aéroports ont accueilli un trafic de 3,3 millions de passagers en 2010.

### Stratégie

La stratégie présente du groupe Aéroports de Paris est de développer, en fonction des opportunités qui se présenteront, une présence contrôlée à l'international qui préserve des relais de croissance future pour le Groupe dans un souci permanent de création de valeur. Au titre de l'accord conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group en 2008, les deux groupes se sont engagés, sauf à ce que l'une des deux sociétés déclare explicitement ne pas être intéressée, à poursuivre ensemble les projets qui se présenteront. Pour ce qui concerne Aéroports de Paris, ces projets pourront être menés à travers Aéroports de Paris Management.

Aéroports de Paris Management interviendra, que ce soit en coordination avec Schiphol Group ou seul, en général *via* des participations minoritaires, avec une préférence pour les aéroports en Europe (France comprise) ou dans des pays de l'OCDE. Une attention particulière sera également portée aux projets des pays à fort potentiel de développement que sont le Brésil et la Chine. À ces prises de participations minoritaires seront associés des contrats de gestion ou d'assistance technique s'appuyant sur la compétence d'Aéroports de Paris (et éventuellement de Schiphol Group) en tant qu'opérateur aéroportuaire. Dans les pays où ne pourront pas être envisagées de prises de participation capitalistiques, Aéroports de Paris Management pourra intervenir à travers des contrats de gestion ou d'assistance technique relevant de sa compétence d'opérateur.

Dans tous les cas, Aéroports de Paris Management sélectionnera les projets sur la base d'un objectif de rentabilité en rapport avec le niveau de risque anticipé, respectera des règles claires de sélection afin de limiter les risques, recherchera des opportunités sur des aéroports qui disposent d'un important potentiel de croissance et sur lesquels il pourra apporter une forte valeur par ses compétences en exploitation aéroportuaire. Elle prendra en considération les possibilités de synergies avec les autres filiales du groupe Aéroports de Paris intervenant à l'international.

## ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

### La convention de Chicago

Signée en 1944, la convention de Chicago a créé l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI), qui compte 190 États membres. Elle est chargée d'établir les « normes et pratiques recommandées » permettant d'assurer que chaque vol est pris en charge de façon identique et uniforme dans l'ensemble des États parties à la convention. Elles concernent tous les aspects techniques et opérationnels de l'aviation internationale et traitent notamment des caractéristiques des aéroports et des aires d'atterrissage

et de tout autre sujet intéressant la sécurité, la sûreté, l'efficacité et la régularité de la navigation aérienne.

### Réglementation communautaire

Aéroports de Paris est soumis aux règles du transport aérien et notamment :

- le règlement (CE) n° 1008/2008 du 24 septembre 2008 établissant des règles communes pour l'exploitation de services aériens dans la Communauté, qui organise la libéralisation du transport aérien en Europe ;

- la directive (CE) n° 2009/12 du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires, applicable à compter du 15 mars 2011 ;
- le règlement (CEE) n° 95/93 du 18 janvier 1993 modifié fixant les règles communes en ce qui concerne l'attribution des créneaux horaires ;
- la directive n° 96/67/CE du 15 octobre 1996, qui a imposé l'ouverture à la concurrence des services d'assistance en escale ;
- le règlement (CE) n° 800/2008 du 11 mars 2008 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile ;
- le règlement (CE) n° 1107/2006 du 5 juillet 2006 concernant les droits des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles font des voyages aériens ;
- la directive 2002/30/CE du 26 mars 2002 relative à l'établissement des règles et procédures concernant l'introduction de restrictions d'exploitation liées au bruit ;
- le règlement (CE) n° 216/2008 du 20 février 2008 modifié concernant des règles communes dans le domaine de l'aviation civile et instituant l'Agence européenne de sécurité aérienne, qui devrait être applicable aux exploitants d'aérodrome à la fin de l'année 2013.

### Législation nationale

Aéroports de Paris dispose d'un droit exclusif pour l'aménagement, l'exploitation et le développement de ses aérodromes, et ce sans limitation de durée. Elle doit se conformer aux dispositions de droit commun applicables à tout exploitant d'aérodrome qui découlent principalement du code des transports (textes législatifs codifiés) et du Code de l'aviation civile (textes réglementaires codifiés), aux conditions particulières résultant essentiellement des dispositions de la loi du 20 avril 2005 et aux obligations résultant de son cahier des charges (voir ci-dessous).

### Réglementation relative aux redevances

Voir paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ».

### Ouverture des aérodromes à la circulation aérienne publique

Tous les aéronefs présentant les caractéristiques techniques appropriées aux aérodromes exploités par Aéroports de Paris sont autorisés à en faire usage. Les aérodromes gérés par Aéroports de Paris sont ouverts à la circulation aérienne publique.

Le Code de l'aviation civile classe les aérodromes destinés à la circulation aérienne publique en cinq catégories, selon les caractères du trafic que les aérodromes doivent assurer. Les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget sont classés en catégorie A, c'est-à-dire aérodromes destinés aux services à grande distance assurés normalement en toutes circonstances. Les autres aérodromes exploités par Aéroports de Paris sont classés en catégorie C, D ou E.

### Travaux sur les aérodromes

Les travaux de création ou d'extension d'infrastructures dont le coût est supérieur à 1,9 million d'euros donnent lieu à l'établissement préalable d'une étude d'impact.

Les grands projets d'infrastructures de transports dont le coût est supérieur ou égal à 83 millions d'euros font l'objet d'une évaluation comprenant

notamment une analyse des conditions et des coûts de construction, et d'exploitation de l'infrastructure, une analyse des conditions de financement et du taux de rentabilité financière, une analyse des incidences de ce choix sur les équipements de transport existant.

La création ou l'extension des pistes d'aérodromes de catégorie A d'un coût supérieur à 100 millions d'euros donne lieu à un débat public.

Les travaux de réalisation d'un nouvel aérodrome, d'une nouvelle piste ou exécutés en vue du changement de catégorie sont précédés d'une enquête publique.

Enfin, les travaux de construction, d'extension ou de modification substantielle des infrastructures aéroportuaires dont l'exploitation présente des risques particuliers pour la sécurité des usagers et des populations riveraines font l'objet d'un dossier descriptif accompagné d'un rapport sur la sécurité dans des conditions fixées par un décret qui n'a pas encore été pris.

La délivrance des permis de construire relatifs aux opérations présentant un caractère d'intérêt national telles que les travaux d'aménagement et de développement sur les zones affectées au service public aéroportuaire relève de la compétence de l'État.

### Propriété des actifs d'Aéroports de Paris

Aéroports de Paris dispose de la pleine propriété de tous ses actifs, qu'il s'agisse de terrains ou des infrastructures. L'exercice de son droit de propriété est toutefois restreint par la loi lorsqu'un ouvrage ou terrain situé dans le domaine aéroportuaire est nécessaire à la bonne exécution par Aéroports de Paris de ses missions de service public. L'État peut alors s'opposer à sa cession, à son apport, à la création d'une sûreté sur cet ouvrage ou terrain, ou subordonner sa réalisation à la condition qu'elle ne soit pas susceptible de porter préjudice à l'accomplissement desdites missions. Le cahier des charges détermine les catégories de terrains et d'ouvrages concernés, qui sont figurés sur des cartes qui lui sont annexées. Les zones concernées représentent environ 67 % de l'emprise foncière totale des trois plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Les restrictions à l'exercice du droit de propriété ne concernent en revanche que 14 % des emprises des réserves foncières.

Par ailleurs, la Société doit communiquer au ministre chargé de l'aviation civile les opérations d'équipement, représentant une surface bâtie supérieure à 10 000 m<sup>2</sup>, qu'elle compte entreprendre ou dont elle compte autoriser la réalisation par un tiers dans l'emprise ou à proximité immédiate des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et qui sont étrangers au service aéroportuaire. Elle doit établir à cette occasion que ces projets n'ont pas d'incidence sur l'exercice du service public et qu'ils sont compatibles avec ses développements prévisibles.

Dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome qu'il exploite, décision qui relève de l'État, Aéroports de Paris versera à l'État 70 % de la différence existant entre, d'une part, la valeur vénale des immeubles qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de ces immeubles telle qu'inscrite au bilan des comptes de la Société au 31 décembre 2004, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires. La valeur vénale des biens immobiliers sera déterminée par un comité d'experts qui appliquera les méthodes couramment pratiquées en matière d'évaluation des biens immobiliers. La convention concerne uniquement les immeubles qui appartenaient, avant son changement de statut, au domaine public de l'établissement public Aéroports de Paris ou de l'État.

La préservation de l'espace aérien autour et sur les aérodromes est assurée au moyen de servitudes aéronautiques. Ces servitudes sont destinées à assurer la protection d'un aérodrome contre les obstacles, de façon à ce que les avions puissent y atterrir et en décoller dans de bonnes conditions générales de sécurité et de régularité. Les servitudes aéronautiques de dégagement comportent l'interdiction de créer ou l'obligation de supprimer les obstacles susceptibles de constituer un danger pour la circulation aérienne et peuvent entraîner une limitation de hauteur pour les constructions. Les servitudes aéronautiques de balisage comportent l'obligation de pourvoir certains obstacles de dispositifs visuels ou radioélectriques destinés à signaler leur présence aux navigateurs aériens.

Enfin, il existe un espace protégé autour des plates-formes, dans lequel sont établies des restrictions aux droits de construire, prévues notamment par les plans d'exposition au bruit destinés à limiter à terme le nombre de riverains soumis aux nuisances sonores par l'institution d'une maîtrise de l'urbanisation <sup>(1)</sup>.

### Législation en matière de sécurité aéroportuaire

Aéroports de Paris est titulaire des certificats de sécurité aéroportuaire nécessaires pour l'exploitation des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, délivrés en 2006 pour une durée de cinq ans. La société est tenue d'assurer un service de prévention du péril animalier dont l'objet est d'adopter les mesures propres à éviter les collisions entre les aéronefs et les animaux, dont les oiseaux. Elle est également tenue d'assurer un service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs.

### Attribution des créneaux horaires

Un créneau horaire est une autorisation d'utiliser toutes les infrastructures aéroportuaire à une date et à une heure précises, aux fins de l'atterrissage et du décollage. Les créneaux horaires ne sont pas attachés aux lignes mais aux transporteurs et sont attribués gratuitement. Un coordonnateur est chargé de distribuer les créneaux horaires selon les règles suivantes : tous les créneaux horaires attribués à un transporteur pour une saison aéronautique lui sont automatiquement réattribués s'il les a utilisés pendant 80 % au moins de la période pour laquelle ils lui ont été attribués (règle dite du grand-père ou « *use-it-or-lose-it* ») et s'il les demande à nouveau pour la saison équivalente suivante. Les créneaux horaires restant disponibles (rendus par les transporteurs ou nouvellement créés), sont regroupés dans un « pool » et attribués pour moitié aux nouveaux arrivants et pour moitié aux transporteurs déjà présents sur l'aéroport. Pour l'aéroport de Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle qui sont des aéroports dits « coordonnés », le coordonnateur est l'association COHOR, l'Association pour la Coordination des Horaires, dont les membres sont Aigle Azur, Air Caraïbes, Air France, Airlinair, Air Méditerranée, Britair, CCM Airlines, Corse Air International, Europe Airpost, L'avion, Régional Compagnie Européenne, Transavia, XL Airways France, Aéroports de Paris, Aéroport de Lyon-Saint-Exupéry et Aéroport de Nice-Côte d'Azur.

Sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, le nombre de créneaux horaires disponibles est fixé, pour chaque saison aéronautique, par un arrêté du ministre des transports, en fonction de la capacité du système de pistes et des aérogares. L'activité globale des avions est encadrée par un indicateur global mesuré pondéré (IGMP) puisque l'énergie sonore pondérée émise annuellement au niveau de la plate-forme ne doit pas dépasser la moyenne de ces énergies constatées sur la période 1999-2000-2001. L'activité de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est également soumise à des limitations entre 0h30 et 5h29 pour les arrivées et entre 0h00 et 4h59 pour les départs et les créneaux horaires nocturnes abandonnés ne sont pas réaffectés. Sur l'aéroport de Paris-Orly, le nombre total de

créneaux horaires est plafonné à 250 000 par an, dont près de 33 000 sont réservés pour les lignes d'aménagement du territoire ou de service public. La plate-forme est soumise la nuit à un couvre-feu quotidien entre 23h30 et 6h00.

### Le cahier des charges

Le cahier des charges de la société Aéroports de Paris fixe les obligations spécifiques d'Aéroports de Paris au titre de ses missions de service public. Il définit notamment les relations entre Aéroports de Paris et les différents intervenants sur les plates-formes du Groupe : les passagers, le public, les transporteurs aériens, les exploitants d'aéronefs, l'État et ses établissements et services. À ce titre, Aéroports de Paris :

- procède à l'affectation des transporteurs aériens entre les aérogares d'un même aérodrome et peut procéder à l'affectation des transporteurs aériens entre les aérodromes, après avis de ce transporteur aérien et, en cas de changement d'aérodrome, avis conforme du ministre chargé de l'aviation civile ;
- assure l'accès et la circulation sur les aérodromes ainsi que l'accueil de certaines catégories de passagers, l'organisation d'un service de secours comprenant une permanence médicale, la diffusion des informations utiles aux passagers et au public et la réalisation d'enquêtes auprès des passagers. En cas de retards importants ou de perturbations du trafic, Aéroports de Paris doit mettre en place des moyens permettant de porter assistance aux passagers ;
- aménage les aéroports de telle manière que les besoins des transporteurs aériens, de leurs prestataires d'assistance en escale et des services de l'État en locaux et installations directement nécessaires à leurs activités puissent être satisfaits dans des délais raisonnables. Aéroports de Paris établit les consignes d'exploitation des installations et les horaires d'ouverture des aérodromes ;
- fournir au prestataire de services de navigation aérienne, en complément des services aux administrations de l'État, des prestations spécifiques, selon des modalités fixées par convention et présentées en annexe 1 ;
- est en charge des inspections sur les pistes et les voies de circulation avions, des mesures de contrôle d'adhérence et de taux de glissance sur les pistes, et, dans certaines conditions, de la régulation des mouvements d'aéronefs sur les aires de trafic ;
- désigne des agents habilités à veiller au respect des règles de police des aérodromes et des règles de stationnement sur les aéroports et doit également procéder aux aménagements propres à renforcer la sécurité, qu'il s'agisse de l'éclairage ou des dispositifs de vidéosurveillance ;
- assure, à la demande du ministre chargé de la santé, l'application de certaines réglementations sanitaires et fournit, dans les mêmes conditions, une information adaptée aux passagers à destination ou revenant de zones géographiques temporairement touchées par une épidémie ;
- assure l'application de la réglementation environnementale et est chargé à ce titre de la réalisation des mesures de bruit et des mesures relatives aux polluants atmosphériques, aux rejets d'eaux pluviales et d'assainissement ;
- délivre les autorisations d'activité sur les aéroports aux prestataires d'assistance en escale, aux transporteurs aériens qui s'auto-assistent, ainsi qu'aux autres entreprises qui exercent une activité industrielle, commerciale ou artisanale.

(1) Voir également le chapitre 6 « Données environnementales ».

Le cahier des charges donne à l'État les moyens d'être informé sur la situation économique et financière de l'entreprise, notamment pour assurer le suivi de l'exécution du contrat de régulation économique. L'État exerce également un contrôle de l'usage que fait la Société des terrains et immeubles dont elle a la propriété, afin notamment de garantir la bonne exécution des missions de service public qui lui sont confiées<sup>(1)</sup>.

L'article L. 251-2 du Code de l'aviation civile fixe les modalités de calcul du montant de l'amende (« sanction pécuniaire ») que le ministre chargé de l'aviation civile peut prononcer, après avis du comité d'experts présidé par un magistrat de l'ordre judiciaire ou administratif, en cas de manquement par Aéroports de Paris aux obligations spécifiques qui résultent du cahier des charges. Ce montant doit être proportionné à la gravité du manquement, à l'ampleur du dommage et aux avantages qui en sont tirés sans pouvoir excéder 0,1 % du chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice clos, porté à 0,2 % en cas de nouvelle violation de la même obligation. Dans le cadre de la procédure initiée par le ministre, Aéroports de Paris est entendu et peut se faire représenter ou assister. Le cahier des charges précise les dispositions de la loi sur cet aspect. Par ailleurs, le ministre chargé de l'aviation civile et les préfets en charge des pouvoirs de police sur les aéroports peuvent prendre, après mise en demeure, des mesures conservatoires aux frais d'Aéroports de Paris en cas de manquement « grave et persistant » de celui-ci aux obligations du cahier des charges.

### Autres réglementations

Aéroports de Paris est soumis à la réglementation applicable aux établissements recevant du public.

Aéroports de Paris a été désignée en tant qu'opérateur d'importance vitale et est soumise à ce titre à des obligations particulières au titre de la défense nationale.

Aéroports de Paris assure, en application du droit communautaire, une assistance aux passagers handicapés et à mobilité réduite pour accéder aux services aéroportuaires et circuler dans les installations, y compris pour embarquer et débarquer des aéronefs.

La passation des marchés dont le montant estimé hors TVA excède 412 000 d'euros pour les marchés de fournitures et de services et 5,15 millions d'euros pour les marchés de travaux doit être précédée d'une procédure de publicité et de mise en concurrence. Aéroports de Paris une entité adjudicatrice au sens du droit communautaire.

## 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 14001, 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.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 6 « Propriété des actifs ».

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'Énergie (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 aéroportuaires).

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 recouvrée 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). À 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 CO<sub>2</sub> en 6 ans ;
- lancer un programme d'installation d'énergies renouvelables avec finalisation des études avant fin 2008 ;

- réduire de 30 % les émissions de CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> qu'une alimentation électrique directe ;
- promouvoir par un site Internet le covoiturage 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 CO<sub>2</sub> 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, VIGEO<sup>(1)</sup>.

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 de la société Aéroports de Paris 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'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 14001.

### 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 26000 comme futur référentiel de la performance en matière de RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise). 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 Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) et sa volonté d'utiliser la terminologie de l'ISO 26000.

(1) Informations concernant le référentiel consultables sur le site officiel [www.vigeo.com](http://www.vigeo.com).

## 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
<b>Consommation d'eau potable</b> (en m <sup>3</sup> )	<b>2 858 174</b>	<b>2 854 558</b>
• Paris-Charles de Gaulle	2 293 504	2 252 227
• Paris-Orly	478 363	505 139
• Paris-Le Bourget	86 307	97 192
<b>Consommation gaz</b> (en MWh PCS)	<b>800 889</b>	<b>760 968</b>
• Paris-Charles de Gaulle	638 819	626 717
• Paris-Orly	132 607	107 554
• Paris-Le Bourget	29 463	26 697
<b>Consommation électrique</b> (en MWh)	<b>472 187</b>	<b>476 795</b>
• Paris-Charles de Gaulle	339 404	342 087
• Paris-Orly	101 236	102 718
• Paris-Le Bourget	31 547	31 990
<b>Production thermique</b> (en MWh)	<b>510 098</b>	<b>449 880</b>
• Paris-Charles de Gaulle	340 890	306 345
• Paris-Orly	145 232	123 549
• Paris-Le Bourget	23 976	19 981
<b>Production frigorifique</b> (en MWh)	<b>141 021</b>	<b>150 563</b>
• Paris-Charles de Gaulle	123 825	132 439
• Paris-Orly	17 196	18 124
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> des centrales</b> <sup>(1)</sup> (en tonnes)	<b>156 117</b>	<b>143 271</b>
• Paris-Charles de Gaulle	126 146	118 267
• Paris-Orly	24 520	20 065
• Paris-Le Bourget	5 451	4 939
<b>Émissions de NOx des centrales</b> (en kg)	<b>113 453</b>	<b>116 568</b>
• Paris-Charles de Gaulle	94 508	92 276
• Paris-Orly	15 508	21 178
• Paris-Le Bourget	3 437	3 114
<b>Volume Déchets Industriels Banals collectés</b> (en tonnes)	<b>51 123</b>	<b>53 763</b>
• Paris-Charles de Gaulle	36 887	39 413
• Paris-Orly	12 675	12 684
• Paris-Le Bourget	1 561	1 666
<b>Taux de valorisation des Déchets Industriels Banals collectés</b>		
• Recyclés	19,5 %	17,5 %
• Incinérés	74,6 %	73,2 %
• Enfouis	5,9 %	9,3 %
<b>Aide à l'insonorisation des riverains</b>		
• Nombre de dossiers traités	2 637	2 509
• Paris-Charles de Gaulle	1 666	1 695
• Paris-Orly	971	814
<b>Montants dépensés</b> (en millions d'euros)	<b>36,4</b>	<b>42,5</b>
• Paris-Charles de Gaulle	25,4	27,3
• Paris-Orly	11,0	15,2

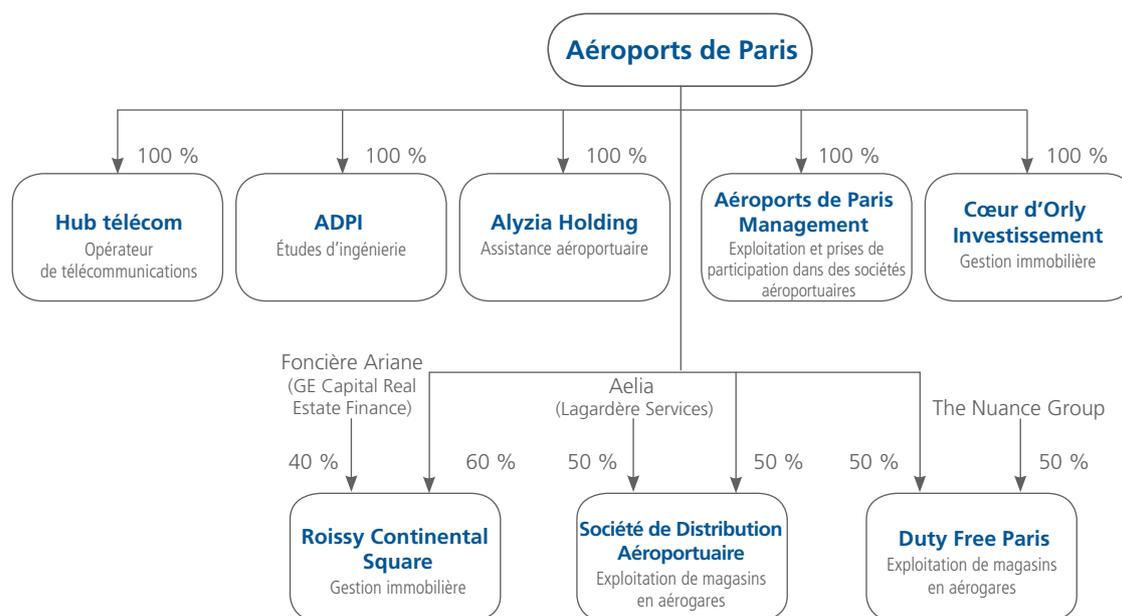
(1) Volume vérifié par BVQI.



# 07

## ORGANIGRAMME

### Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2010



Seules sont présentées dans l'organigramme ci-avant les participations dans les sociétés par actions détenues directement à 50 % et plus par Aéroports de Paris. Toutes ces sociétés sont établies en France. Les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt et aux droits de vote dans le capital. L'intégralité des sociétés faisant partie du périmètre de consolidation du Groupe est mentionnée à la note 41 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

La majeure partie des activités du Groupe est exercée directement par Aéroports de Paris qui détient également les actifs essentiels pour l'activité du Groupe. Les activités d'Aéroports de Paris et de ses filiales les plus significatives sont décrites au chapitre 6, les éléments financiers concernant ces sociétés figurent au chapitre 9.

Outre les flux financiers liés aux conventions de centralisation de trésorerie, les flux financiers existant entre Aéroports de Paris et ses filiales sont liés aux remontées de dividendes au sein du Groupe.

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. 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.

Les principaux flux entre Aéroports de Paris et ses filiales sont décrits dans les notes 5.5, 5.6 et 5.7 de l'annexe aux comptes sociaux, figurant au chapitre 20.



<b>PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS</b>	<b>71</b>
Actifs immobiliers et mobiliers dont Aéroports de Paris est propriétaire ou utilisateur	71
Remboursement à Aéroports de Paris des investissements engagés sur les biens transférés à l'État	71
Rétrocession d'une partie de la plus-value dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aéroport exploité par Aéroports de Paris	72
<b>CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>72</b>

## PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS

### Actifs immobiliers et mobiliers dont Aéroports de Paris est propriétaire ou utilisateur

À la date de dépôt du présent document de référence, les actifs immobiliers d'Aéroports de Paris se composent de terrains d'une superficie totale de 6 686 hectares qui ont été déclassés et attribués à Aéroports de Paris à compter du 22 juillet 2005 en application de l'article 2 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005. Sur cette surface, 4 977 hectares correspondent à l'emprise des terrains et ouvrages nécessaires à la bonne exécution des missions de service public ou au développement de celles-ci qui, en application de l'article 53 du cahier des charges d'Aéroports de Paris, font l'objet de la part du ministre chargé de l'aviation civile d'un droit de refus sur une éventuelle opération d'apport, de cession ou de création de sûreté qui concernerait certains terrains, ainsi que les biens qu'ils supportent appartenant à Aéroports de Paris. Ces terrains sont délimités sur des plans annexés au cahier des charges<sup>(1)</sup>. Ils comprennent principalement des aires aéronautiques (pistes, voies de circulation et de stationnement des avions) et des aires de dégagement associées, ainsi que les bâtiments d'aérogare et leur terrain d'assiette.

Les actifs immobiliers du Groupe se composent également des infrastructures aéroportuaires (voiries, réseaux, etc.) et des terminaux passagers. Ces actifs sont décrits au paragraphe du chapitre 6 « Description des plates-formes d'Aéroports de Paris ». Le patrimoine immobilier d'Aéroports de Paris comprend par ailleurs des ouvrages et bâtiments construits sur ces terrains ou, parfois, sur des terrains qu'Aéroports de Paris est autorisé à occuper dans le cadre d'autorisations d'occupation temporaires du domaine public ou de baux de droit privé. Aéroports de Paris occupe en particulier 7 hectares appartenant à la Ville de Paris pour l'exploitation de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux et 2 hectares nécessaires à l'implantation de balises ou de mesures du bruit qui sont loués à des

propriétaires privés. Certains bâtiments ou ouvrages construits par des tiers sur des terrains dont Aéroports de Paris est propriétaire doivent lui revenir à la fin du contrat autorisant l'occupation du terrain. Les contrats conclus avant le changement de statut d'Aéroports de Paris ont été transférés à la société Aéroports de Paris en application de l'article 4 de la loi du 20 avril 2005.

Au 31 décembre 2010, la valeur nette des terrains et aménagements (immeubles de placement compris) s'élevait à 70,2 millions d'euros, les constructions (immeubles de placement compris) à 5 739,2 millions d'euros et les installations techniques et autres (immeubles de placement compris) à 167,9 millions d'euros. Les immobilisations corporelles et les immeubles de placement sont décrits aux notes 22 et 23 de l'annexe aux comptes consolidés.

### Remboursement à Aéroports de Paris des investissements engagés sur les biens transférés à l'État

En application de l'article 2 de la loi du 20 avril 2005, quatre conventions financières entre l'État et Aéroports de Paris ont été conclues en 2006 afin de déterminer les montants et les modalités de versement des sommes dues par l'État en contrepartie de la reprise à son profit des biens nécessaires à l'exercice de ses missions de service public. Ces conventions, qui concernent des biens affectés à la Direction des services de navigation aérienne, la Direction des douanes, la Gendarmerie des transports aériens et la Direction de l'évaluation de la performance et des affaires financières et immobilières du ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire, prévoient une compensation financière totale de près de 161 millions d'euros qui a été versée à Aéroports de Paris en 2006. Le transfert de la plupart des actifs concernés est effectif depuis le 22 juillet 2005.

(1) Voir paragraphe du chapitre 6 « Propriété des actifs d'Aéroports de Paris ».

## Rétrocession d'une partie de la plus-value dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aéroport exploité par Aéroports de Paris

La convention conclue le 30 mars 2006 entre l'État et Aéroports de Paris par application de l'article 3 de la loi du 20 avril 2005 prévoit que, pendant une durée de 70 ans, dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation

aérienne publique de tout ou partie d'un aéroport qu'elle exploite, Aéroports de Paris versera à l'État 70 % de la différence existant entre, d'une part, la valeur vénale à cette date des immeubles qui ne sont plus affectés au service public aéroportuaire et, d'autre part, la valeur de référence de ces immeubles correspondant à la valeur inscrite à l'actif du bilan du 31 décembre 2004 tel que celui-ci a été approuvé par l'assemblée générale d'Aéroports de Paris le 23 décembre 2005, majorée des coûts liés à leur remise en état et à la fermeture des installations aéroportuaires. Le périmètre des actifs soumis à cette disposition sera alors déterminé par un comité d'experts, qui sera également chargé de vérifier sa correcte valorisation.

## CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES

Des contraintes environnementales peuvent résulter des législations et réglementations mondiales (OACI), européennes ou nationales. À la date du dépôt du présent document de référence, ces contraintes sont compatibles avec l'utilisation actuelle et future des installations d'Aéroports de Paris. Seules des réglementations plus restrictives pourraient limiter les capacités d'utilisation des plates-formes d'Aéroports de Paris au-delà de ce qui est déjà le cas<sup>(1)</sup>.

(1) Voir également le paragraphe du chapitre 4 « Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris ».

<b>CHIFFRES CLÉS</b>	<b>73</b>
<b>FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2010</b>	<b>74</b>
Évolution du trafic	74
Éruption du volcan Eyjafjöll	74
Tarifs des redevances	74
Tarif de la taxe d'aéroport	74
Signature du contrat de régulation économique portant sur la période tarifaire 2011-2015	74
Projet de co-entreprise entre Aéroports de Paris et JCDecaux	75
Émissions d'emprunts obligataires	75
<b>ANALYSE DES RÉSULTATS 2010</b>	<b>75</b>
Analyse du compte de résultat du groupe Aéroports de Paris	76
Analyse par segment	78

Les comptes consolidés d'Aéroports de Paris au titre des exercices clos le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2010 ont été établis conformément au référentiel IFRS.

## CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2010	2009	2010/2009
Chiffre d'affaires	2 739,0	2 633,4	+ 4,0 %
EBITDA	926,7	883,0	+ 5,0 %
Résultat opérationnel courant	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 %

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2010

### Évolution 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<sup>er</sup> semestre 2010 a baissé de 2,1 % et celui du 2<sup>nd</sup> 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.

### Éruption 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 <sup>er</sup> avril 2010	Au 1 <sup>er</sup> avril 2009
<b>Redevances principales</b>	<b>+ 0,0 %</b>	<b>+ 5,5 %</b>
Redevance d'atterrissage	- 14,5 %	- 7,3 % <sup>(1)</sup>
Redevance stationnement	- 9,9 %	+ 20,0 %
Redevance passager	+ 9,4 %	+ 16,4 %
<b>Redevances accessoires</b>	<b>+ 0,0 %</b>	<b>+ 5,3 %</b>

(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 %.

### Tarif de la taxe d'aéroport

Le tarif de la taxe d'aéroport a été porté au 1<sup>er</sup> janvier 2010 à 10,0 euros par passager au départ (9,5 euros en 2009) et à 1,0 euro par tonne de fret ou de courrier (comme en 2009).

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

Le 23 juillet 2010, Aéroports de Paris a signé avec l'État le nouveau contrat de régulation économique portant sur la période 2011-2015.

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

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 milliard d'euros<sup>(1)</sup> 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, au 1<sup>er</sup> 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. À cette date, sont sorties 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.

Cette nouvelle entité, dont l'activité devrait débiter à compter du 1<sup>er</sup> 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.

## Émissions 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 obligataires 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. À l'issue de cette opération, 240 millions d'euros d'obligations ont été échangés et 260 millions d'euros d'obligations ont été nouvellement émises.

## ANALYSE DES RÉSULTATS 2010

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 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	2 739,0	2 633,4	+ 4,0 %
EBITDA	926,7	883,0	+ 5,0 %
Résultat opérationnel courant	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 du groupe Aéroports de Paris

### 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 %
Éliminations intersegments	(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<sup>er</sup> trimestre 2010 des hausses tarifaires appliquées au 1<sup>er</sup> avril 2009 conformément au contrat de régulation économique 2006-2010 et à l'augmentation de la taxe d'aéroport de 9,5 euros à 10,0 euros par passager au départ au 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 %
<i>Achats consommés</i>	(217,2)	(187,4)	+ 15,9 %
<i>Services externes</i>	(659,5)	(672,5)	- 1,9 %
<i>Charges de personnel</i>	(792,7)	(747,8)	+ 6,0 %
<i>Impôts et taxes</i>	(159,8)	(163,9)	- 2,5 %
<i>Autres charges d'exploitation</i>	(26,3)	(27,4)	- 4,2 %
Autres charges et produits	(3,3)	5,2	- 163,5 %
<b>EBITDA</b>	<b>926,7</b>	<b>883,0</b>	<b>+ 5,0 %</b>
<i>EBITDA/Chiffre d'affaires</i>	<i>33,8 %</i>	<i>33,5 %</i>	<i>+ 0,3 pt</i>

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 et immobilisée est constituée de Frais d'Études 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 externes 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 Gaulle <sup>(1)</sup> et du ralentissement de l'exécution de certains chantiers menés par ADPI.

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
<b>Charges de personnel</b>	<b>792,7</b>	<b>747,8</b>	<b>+ 6,0 %</b>
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
<b>Effectifs moyens Groupe</b>	<b>12 219</b>	<b>12 063</b>	<b>+ 1,3 %</b>
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.

Les autres charges d'exploitation sont en baisse de 4,2 % à 26,3 millions d'euros.

Les autres charges et produits comprennent notamment les dépréciations de créances et les dotations aux provisions (nettes de reprises). Ils s'établissent à - 3,3 millions d'euros.

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 des 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 : en hausse de 40 % par rapport à l'EBITDA 2009.

### 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 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 %.

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> 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.

## 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 aéronautiques <sup>(1)</sup> est en légère hausse de 1,6 % à 795,1 millions d'euros sous l'effet de l'augmentation tarifaire en vigueur du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 31 mars 2010, de l'évolution favorable du mix trafic et malgré le gel des tarifs appliqué au 1<sup>er</sup> 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.

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. À périmètre constant, le résultat opérationnel courant est en baisse de 13,2 % <sup>(2)</sup>.

### 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 %

(1) Redevances passagers, atterrissage (qui inclut depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009 la redevance balisage), stationnement (qui inclut depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009 la redevance carburant).

(2) 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 million d'euros et diminution des dotations aux amortissements de 9,4 millions d'euros).

## 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 %
Part du chiffre d'affaires des entreprises	223,4	192,9	+ 15,9 %
Éliminations	(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 euros 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 :

- les loyers 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'euros <sup>(1)</sup> porté par les bonnes performances des boutiques en zone réservée et la montée en puissance de Duty Free Paris, créée début 2009.

## 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 externe <sup>(2)</sup>. 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).

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.

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.

À périmètre constant, le chiffre d'affaires du segment Commerces et Services est en hausse de 6,6 % <sup>(2)</sup>.

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. À périmètre constant, le résultat opérationnel courant est en hausse de 10,5 %.

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<sup>er</sup> janvier 2010). Le chiffre d'affaires interne s'élève à 49,2 millions d'euros, en hausse de 2,6 %.

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

(2) 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).

(3) Réalisé avec des tiers.

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 %.

### Escale et prestations annexes

(en millions d'euros)	2010	2009	2010/2009
Chiffre d'affaires	196,7	187,0	+ 5,2 %
Assistance en escale	141,1	134,0	+ 5,3 %
Sûreté	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 Gaulle <sup>(1)</sup> 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. À fin décembre, le carnet de commandes reste élevé : il s'établit à 189,0 millions d'euros.

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.

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> 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.

<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>81</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>81</b>
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	81
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	82
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	82
<b>FINANCEMENT</b>	<b>83</b>
<b>GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>83</b>
<b>ENGAGEMENTS DU GROUPE</b>	<b>83</b>
Engagements en matière d'investissements	83
Engagements hors bilan	83
Engagements sociaux	83

## CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 3 407,6 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 3 232,4 millions d'euros au 31 décembre 2009. Les principales variations 2010 proviennent du versement d'un dividende de 135,6 millions d'euros en juin 2010 (soit un dividende de 1,37 euro par action).

## 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
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>59,8</b>	<b>376,7</b>
Trésorerie au 1 <sup>er</sup> janvier	741,3	364,6
Trésorerie au 31 décembre	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)
<b>Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôts</b>	<b>951,3</b>	<b>850,9</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(44,9)	25,7
Impôts payés	(118,3)	(112,2)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>788,1</b>	<b>764,3</b>

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme 

## Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

(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)
<b>Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement</b>	<b>(476,5)</b>	<b>(526,4)</b>

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 CDG 1 ;
- 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'infrastructures 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)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>(252,0)</b>	<b>(138,8)</b>

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

- au remboursement d'un 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,
- à 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.

## FINANCEMENT

L'endettement financier net se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Dettes financières	3 147,1	3 135,9
Instruments financiers dérivés passif	26,2	22,7
<b>Endettement financier brut</b>	<b>3 173,4</b>	<b>3 158,6</b>
Instruments financiers dérivés actif	(125,2)	(76,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(808,3)	(744,8)
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 239,8</b>	<b>2 337,3</b>
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.

Voir également la note 31 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

## GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Voir le paragraphe « Gestion des risques financiers » du chapitre 4 et les notes 5 et 32 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

## ENGAGEMENTS DU GROUPE

### Engagements en matière d'investissements

Les seuls investissements ayant fait l'objet d'engagements fermes de la part d'Aéroports de Paris sont ceux décrits dans le CRE. Voir le chapitre 5 « Principaux investissements planifiés ou ayant fait l'objet d'engagements fermes ».

### Engagements hors bilan

Voir la note 38 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

### Engagements sociaux

Voir la note 13.2.3 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.



# 11

## RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b>	<b>85</b>
<b>MARQUES, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>85</b>

---

### RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Au regard de l'activité qu'il exerce, Aéroports de Paris mène une politique de recherche et de développement spécifique et limitée à ses activités.

### MARQUES, BREVETS ET LICENCES

Aéroports de Paris utilise près d'une cinquantaine de marques dont il détient la propriété, et qui déclinent les différents métiers du Groupe. La marque principale de la Société, « Aéroports de Paris », comprenant le logotype juxtaposant la Tour Eiffel et le soleil qui y est associé, est un élément essentiel de l'image et du patrimoine de la Société. Plusieurs autres marques telles que « Boutiques Aéroports de Paris », « Aéroports de Paris. fr » ont également été déposées en vue de porter les offres commerciales du Groupe. Par ailleurs, plusieurs filiales d'Aéroports de Paris utilisent une marque qui leur est propre, dont Hub télécom. Les principales marques du Groupe bénéficient d'une protection en France et, en tant que de besoin, dans d'autres pays où le Groupe exerce ses activités.

Par ailleurs, Aéroports de Paris détient, à la date de dépôt du présent document de référence, un portefeuille d'environ 250 noms de domaine dont notamment « adp.fr » et « aeroportsdeparis.fr ».

Aéroports de Paris peut occasionnellement déposer des demandes de brevets. Ainsi, en 2010, ont été déposés, en France, un brevet qui permettrait de mettre en place un dispositif automatisé de dépose des bagages pour les passagers utilisant les aérogares et, dans l'Union Européenne, un brevet qui permet de mesurer la glissance du sol revêtu (pistes, routes). Aucun de ces brevets n'est significatif pour le Groupe.



# 12

## INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

<b>ÉVOLUTION DES REDEVANCES AÉROPORTUAIRES</b>	<b>87</b>
<b>TARIF DE LA TAXE D'AÉROPORT</b>	<b>87</b>
<b>ÉVOLUTION DU TRAFIC AU PREMIER TRIMESTRE 2011</b>	<b>87</b>
<b>POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES</b>	<b>87</b>
<b>RENFORCEMENT DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DES CO-ENTREPRISES AVEC LAGARDÈRE SERVICES</b>	<b>88</b>
<b>PROJET DE FUSION DE DUTY FREE PARIS ET DE LA SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE PAR AÉROPORTS DE PARIS ET AELIA</b>	<b>88</b>
Projet de rachat par Aelia des parts détenues par The Nuance Group dans Duty Free Paris	88
Projet de fusion de Société de Distribution Aéroportuaire et Duty Free Paris	88
<b>CESSION DU GROUPE MASTERNAUT</b>	<b>88</b>
<b>ÉVÉNEMENTS RÉCENTS EN LIBYE</b>	<b>88</b>

## ÉVOLUTION DES REDEVANCES AÉROPORTUAIRES

Au 1<sup>er</sup> avril 2011, les tarifs des redevances ont augmenté, 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<sup>er</sup> janvier 2011 à 11,5 euros par passager au départ (10,0 euros en 2010) et à 1,0 euro par tonne de fret ou de courrier (comme en 2010).

## ÉVOLUTION DU TRAFIC AU PREMIER TRIMESTRE 2011

Sur le premier trimestre 2011, le trafic d'Aéroports de Paris a augmenté de 3,9 % par rapport au premier trimestre 2010, avec 18,9 millions de

passagers accueillis, dont 13,0 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 2,7 %) et 5,9 million à Paris-Orly (+ 6,5 %).

## 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.

## 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<sup>er</sup> 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.

## PROJET DE FUSION DE DUTY FREE PARIS ET DE LA SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE PAR AÉROPORTS DE PARIS ET AELIA

### Projet de rachat par Aelia des parts détenues par The Nuance Group dans Duty Free Paris

Aelia a remis en mars 2011 une offre à The Nuance Group portant sur un possible rachat de l'intégralité des actions que cette dernière détient dans la société Duty Free Paris, société détenue à parts égales par Aéroports de Paris et The Nuance Group et ayant pour objet l'exploitation de points de vente mode et accessoires sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

La remise de cette offre a ouvert une période de discussions exclusives de 2 mois, renouvelable une fois, au cours de laquelle Aelia, The Nuance Group et Aéroports de Paris négocieront les termes de ce possible rachat.

### Projet de fusion de Société de Distribution Aéroportuaire et Duty Free Paris

Si ce projet aboutit, Aéroports de Paris et Aelia viendraient à détenir en commun deux sociétés exploitant des commerces en aéroport. Dans ce contexte, les deux sociétés ont engagé une phase de discussion afin de regrouper leurs activités au sein d'une même entité, la Société de Distribution Aéroportuaire. En parallèle, Aelia envisage d'intégrer dans cette structure unique les activités mode et accessoires qu'elle exploite actuellement via sa filiale Duty Free Associates, détenue à 100%.

Cette opération permettrait de mutualiser les ressources, de travailler sur des projets communs de développement et des opportunités de création de chiffre d'affaires additionnel, et de générer des synergies sur les frais. Sous réserve de l'accord des autorités de la concurrence, le projet de fusion pourrait être mis en œuvre à partir de l'été 2011.

La Société de Distribution Aéroportuaire gèrerait alors 115 boutiques sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, dont 70 dédiées au «core business» et 45 dédiées à la mode et aux accessoires.

## CESSION DU GROUPE MASTernaut

Hub télécom, filiale à 100% du Groupe Aéroports de Paris, a annoncé le 11 avril 2011 la cession de Masternaut International au fonds d'investissement Francisco Partners, spécialisé dans le secteur des technologies et actionnaire du groupe Cybit. La transaction concerne l'ensemble du groupe Masternaut et notamment les sociétés Masternaut France, Masternaut UK et Softrack.

Au terme de cette transaction, Masternaut et Cybit seront regroupées sous l'ensemble Masternaut qui constituera ainsi le leader du marché de la télématique en Europe.

## ÉVÉNEMENTS RÉCENTS EN LIBYE

Le Groupe n'est pas en mesure d'évaluer les éventuelles conséquences, notamment financières, des événements 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 a été de 23 millions d'euros.

# 13

## PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE

<b>OBJECTIFS SUR LA PÉRIODE 2011-2015</b>	<b>89</b>
<b>PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2011</b>	<b>89</b>
<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE</b>	<b>90</b>

## OBJECTIFS SUR LA PÉRIODE 2011-2015

Hypothèse de croissance de trafic passager	+ 3,2 % par an
Plafond de l'évolution moyenne annuelle des tarifs des redevances comprises dans le périmètre du CRE	+ 1,38 % par an + inflation
Qualité de service	Atteindre 88,1 % de satisfaction globale en 2015
Commerces	Chiffre d'affaires par passagers de 15,8 euros en 2013 et de 17,4 euros en 2015 <sup>(1)</sup> + 21 % de nouvelles surfaces commerciales d'ici à 2015 (par rapport à 2009) dont + 35 % pour les boutiques en zone internationale
Immobilier	Mise en service d'environ 320 000 m <sup>2</sup> à 360 000 m <sup>2</sup> de bâtiments Entre 500 et 560 millions d'euros d'investissements, dont 430 à 480 en immobilier de diversification
ROCE	ROCE <sup>(2)</sup> du périmètre régulé de 5,4 % en 2015
EBITDA	Croissance de 40 % entre 2009 et 2015
Investissements de la société Aéroports de Paris	2,4 milliards d'euros dont 1,8 milliard d'euros sur le périmètre régulé
Plan d'économies	80-85 millions d'euros d'économies cumulées sur la période 2009-2013
Dividendes	Politique de distribution de 50 % du résultat net consolidé part du Groupe

## PRÉVISIONS DU GROUPE EN 2011

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.

Les données, hypothèses et estimations présentées ci-avant sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et climatique. En outre, la matérialisation de certains risques

décrits chapitre 4 « Risques liés aux activités d'Aéroports de Paris » aurait un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs. Par ailleurs, la réalisation des objectifs suppose le succès de la stratégie commerciale d'Aéroports de Paris présentée au paragraphe du chapitre 6 « Stratégie ». Aéroports de Paris ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant au présent chapitre ci-dessus.

(1) Chiffre d'affaires par passagers correspond aux chiffres d'affaires des boutiques en zone réservée divisé par le nombre de passagers au départ.

(2) Return On Capital Employed se définissant comme le retour sur capitaux engagés (RCE ou « ROCE ») calculé comme le résultat opérationnel du périmètre régulé après impôt normatif sur les sociétés rapporté à la base d'actifs régulés (valeur nette comptable des actifs corporels et incorporels relatifs au périmètre régulé, augmenté du besoin en fonds de roulement de ce périmètre).

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE

Monsieur le Président-Directeur général,

En notre qualité de Commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) N° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions de bénéfice du groupe Aéroports de Paris incluses dans le paragraphe « prévisions du Groupe en 2011 » du chapitre 13 de son document de référence daté du 21 avril 2011.

Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations CESR relatives aux prévisions.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer, dans les termes requis par l'annexe I, point 13.2 du règlement (CE) N° 809/2004, une conclusion sur le caractère adéquat de l'établissement de ces prévisions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont comporté une évaluation des procédures mises en place par la direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des informations historiques du groupe Aéroports de Paris. Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

À notre avis :

- les prévisions ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- la base comptable utilisée aux fins de cette prévision est conforme aux méthodes comptables appliquées par le groupe Aéroports de Paris.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt du document de référence auprès de l'AMF et, le cas échéant, de l'offre au public en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels un prospectus, comprenant ce document de référence, visé par l'AMF, serait notifié, et ne peut être utilisé dans un autre contexte.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 21 avril 2011

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

Bernard Cattenoz

ERNST & YOUNG et Autres

Alain Perroux

# 14

## ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE

<b>RFA</b> ► <b>CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>91</b>
Composition du conseil d'administration	91
Direction générale	95
<b>RENSEIGNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ</b>	<b>96</b>
Condammations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations	96
Conflits d'intérêt	96
Arrangements ou accords sur la désignation des membres du conseil d'administration et du Directeur général délégué	96
Restrictions concernant la cession des actions	96

## CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE LA SOCIÉTÉ

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

### Composition du conseil d'administration

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.

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****PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AÉROPORTS DE PARIS**

Date de naissance :  
11 novembre 1947

Nationalité :  
Française

Date de première nomination :  
19 septembre 2003<sup>(1)</sup>

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 SOGEP SA et administrateur de SOGEADE Gérance SAS (filiale de SOGEP SA)
- 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

(1) En qualité de Président de l'établissement public.

**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)

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**

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

**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'État <sup>(1)</sup>****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**

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

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

**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 RUYSSCHAERT**

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 Île-de-France et Délégué Ministériel (équipement et aménagement) de la zone de défense de la Région Île-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 Île-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'Île-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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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.

**FRANÇOIS RUBICHON****DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ**

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'État 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

## RENSEIGNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

### Condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date de dépôt du présent document de référence, de contrat de service liant les membres du conseil d'administration ou le Directeur général délégué à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. À la connaissance de la Société, les membres du conseil d'administration n'ont aucun lien familial entre eux ni avec le Directeur général délégué.

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration ou du Directeur général délégué, (ii) aucun des membres du conseil d'administration ni le Directeur général délégué n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration ou du Directeur général délégué par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucun des membres du conseil d'administration ou le Directeur général délégué n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

### Conflits d'intérêt

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de la Société, des membres du conseil d'administration et leurs intérêts privés. Outre les dispositions du Code de commerce applicables en matière de conventions réglementées, la charte de l'administrateur annexée au règlement intérieur du conseil d'administration précise que tout administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit qu'il pourrait avoir avec Aéroports de Paris ou de toute société de son groupe et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

### Arrangements ou accords sur la désignation des membres du conseil d'administration et du Directeur général délégué

Jos Nijhuis et Pieter Verboom, respectivement **President & CEO** et **Executive Vice President & CFO** de Schiphol Group, ont été désignés administrateurs de la Société lors de l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2009 conformément aux accords conclus dans le cadre de la coopération industrielle entre Schiphol Group et Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 14 « Composition du conseil d'administration »).

### Restrictions concernant la cession des actions

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, il n'existe aucune restriction acceptée par un membre du conseil d'administration concernant la cession de leur éventuelle participation dans le capital social d'Aéroports de Paris, à l'exception :

- des obligations d'abstention du code d'éthique annexé au Règlement Intérieur et 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 ;
- des règles de blocage ou d'incessibilité résultant des dispositions applicables aux administrateurs représentant les salariés qui détiendraient des actions de la Société à travers le fond de commun de placement du Plan d'Épargne du Groupe investis en actions de la Société ou qui auraient acheté des actions à l'État dans le cadre des lois de privatisations ;
- des règles internes adoptées par Schiphol Group en matière de prévention de délit d'initié et de détention d'instruments financiers, qui, notamment, interdisent à Jos Nijhuis et Pieter Verboom, en leur qualité de membres du directoire de Schiphol Group, d'acquiescer des actions ADP (une exception ayant cependant été prévue afin que ces derniers se conforment à l'article 13.IV. des statuts de la Société).

# 15

## RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS

<b>RFA</b> ► <b>RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>97</b>
Modalités de rémunération des mandataires sociaux	97
Montant des rémunérations versées aux mandataires sociaux	98
<b>RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS</b>	<b>99</b>
<b>RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX CENSEURS</b>	<b>99</b>
<b>ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS</b>	<b>99</b>
<b>RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF</b>	<b>100</b>
<b>RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES</b>	<b>100</b>

## 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 le segment « Commerces et Services » (pesant pour 10 %) ;
- deux objectifs de performance portant sur la satisfaction 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'État ou bénéficiant du soutien de l'État 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'administrateur 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
<b>TOTAL</b>	<b>553 085</b>	<b>583 182</b>

(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
<b>TOTAL</b>	<b>553 085</b>	<b>583 182</b>	<b>583 182</b>	<b>547 214</b>

## 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
<b>TOTAL</b>	<b>435 444</b>	<b>459 108</b>

(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
<b>TOTAL</b>	<b>435 444</b>	<b>459 095</b>	<b>459 108</b>	<b>427 784</b>

## RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS

Les administrateurs représentants de l'État 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 2008 et 2009, versés respectivement en 2009 et 2010 :

(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 <sup>(1)</sup>	10 010	5 565
Pieter Verboom <sup>(1)</sup>	10 010	2 783
Gaston Viens	-	8 348
<b>TOTAL</b>	<b>98 310</b>	<b>133 043</b>

## 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

## ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs représentants de l'État et les administrateurs élus par les salariés ne sont pas tenus de détenir des actions de la Société. À la date du dépôt du présent document de référence, le nombre d'actions Aéroports de Paris détenues par chacun des membres du conseil d'administration et des censeurs, ainsi que la période de détention de ces titres, sont les suivants :

- Pierre Graff : 229 ;
- Jacques Gounon : 100 ;
- Françoise Malrieu : 350 ;
- Henri Giscard d'Estaing : 150 ;
- Jos Nijhuis : 1 ;
- Pieter M. Verboom : 1 ;
- Bernard Irion : 400 ;
- Vincent Capo-Canellas : 10 ;
- Christine Janodet : 0.

François Rubichon détient 20 actions de la Société.

En application du Code monétaire et financier et du règlement général de l'AMF, l'obligation de communiquer à l'AMF, qui les rend publiques, certaines opérations réalisées par un dirigeant ou une personne liée sur les titres de l'émetteur incombe à la personne qui réalise de telles opérations. Ces personnes sont tenues de transmettre à Aéroports de Paris une copie de cette communication transmise à l'AMF.

(1) Ces montants ont été versés à Schiphol Nederland B.V. une filiale de Schiphol Group, en application d'un contrat de cession de créance.

## RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

La rémunération des membres du comité exécutif de la société mère exerçant en 2010 et 2009 se présente comme suit :

Dirigeant concerné (en milliers d'euros)	Fonction	Avantages à court terme <sup>(1)</sup> Brut		Avantages à court terme <sup>(1)</sup> Charges		Total 2010 <sup>(2)</sup>	
		Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé
Pierre GRAFF	Président Directeur Général	554	583	177	187	731	770
François RUBICHON	Directeur Général Délégué	435	459	140	148	575	607
Laurent GALZY	Directeur Général Adjoint Finances & Administration	274	294	106	114	380	408
Bernard CATHELAIN	Directeur Général Adjoint Aménagement & Développement	223	227	94	96	317	323
Patrice HARDEL	Directeur de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle	233	241	90	94	323	335
Franck GOLDNADEL	Directeur de l'aéroport de Paris-Orly	171	151	68	60	239	211
Pascal BOURGUE	Directeur Marketing, Commerces & Communication	191	196	75	77	266	273
Gonzalve de CORDOUE	Directeur des Ressources Humaines	232	245	91	96	323	341
François CANGARDEL	Directeur de l'Immobilier	318	323	119	121	437	444
<b>TOTAL</b>		<b>2 631</b>	<b>2 719</b>	<b>960</b>	<b>993</b>	<b>3 591</b>	<b>3 712</b>

Dirigeant concerné (en milliers d'euros)	Fonction	Avantages à court terme <sup>(1)</sup> Brut		Avantages à court terme <sup>(1)</sup> Charges		Total 2009	
		Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé
Pierre GRAFF	Président Directeur Général	573	547	184	176	757	723
François RUBICHON	Directeur Général Délégué	451	428	143	146	594	574
Laurent GALZY	Directeur Général Adjoint Finances & Administration	296	283	116	111	412	394
Bernard CATHELAIN	Directeur Général Adjoint Aménagement & Développement	216	208	91	87	307	295
René BRUN	Directeur de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle	261	249	101	97	362	346
Patrice HARDEL	Directeur de l'aéroport de Paris-Orly	221	212	87	83	308	295
Pascal BOURGUE	Directeur Marketing, Commerces & Communication	203	183	82	74	285	257
Gonzalve de CORDOUE	Directeur des Ressources Humaines	233	218	94	88	327	306
François CANGARDEL	Directeur de l'Immobilier	321	312	118	115	439	427
<b>TOTAL</b>		<b>2 775</b>	<b>2 640</b>	<b>1 016</b>	<b>977</b>	<b>3 791</b>	<b>3 617</b>

## RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES

Des provisions au titre des indemnités de départ en retraite et d'un régime de retraite supplémentaire sont constituées pour les dirigeants membres du comité exécutif, hors les mandataires sociaux, comme pour l'ensemble des salariés. Le montant provisionné au 31 décembre 2010 au titre de ces personnes s'élève au total à 0,5 million d'euros contre 0,6 million d'euros en 2009.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la Société au profit de ses mandataires sociaux ou de ses dirigeants.

(1) Par Avantages à court terme, il faut entendre la rémunération proprement dite, les congés payés, les primes, l'intéressement, les avantages en nature et la participation des salariés.

(2) Montants définitifs. L'enveloppe totale de la rémunération des membres du Comité exécutif (hors mandataires sociaux) en note 37 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2010 a été calculé sur la base d'estimations.

# 16

## FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

<b>RFA</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>101</b>
	Le conseil d'administration	101
	La Direction générale	103
	Le comité exécutif	103
	<b>FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ASSOCIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>105</b>
	Le comité d'audit	105
	Le comité de la stratégie et des investissements	106
	Le comité des rémunérations	107
	<b>RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE</b>	<b>107</b>
	Composition du conseil d'administration	108
	Composition du comité d'audit	108
	Contrôle interne	108

## FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### Le conseil d'administration

Le fonctionnement du conseil d'administration d'Aéroports de Paris est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un règlement intérieur adopté par le conseil d'administration dans sa séance du 9 septembre 2005 et dont les dernières modifications datent du 10 mars 2011 (le « Règlement Intérieur »). Le 29 avril 2009, le conseil d'administration a décidé 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.

Le Règlement Intérieur précise en particulier les périmètres de responsabilité du conseil d'administration et de ses membres ainsi que le mode de fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés et comporte une charte de l'administrateur qui édicte les règles que chaque administrateur s'oblige à respecter, ainsi qu'un 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.

Le Président-Directeur général d'Aéroports de Paris dans le cadre de l'exercice de sa fonction de Président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de ce dernier et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Règlement Intérieur prévoit que le conseil débattenne, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son Règlement Intérieur. Tous les trois ans, le conseil pourra mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous

la direction d'un administrateur indépendant. La restitution des travaux de la dernière évaluation interne a été faite lors de la séance du conseil d'administration 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.

Les mandats des administrateurs et des censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2009 est de 5 ans à compter du 15 juillet 2009.

### Réunions du conseil d'administration

Il appartient au Président-Directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, le Règlement Intérieur prévoit que le conseil se réunisse au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. En particulier, le Président-Directeur général veille à réunir le conseil d'administration pour approuver les comptes semestriels ainsi que pour arrêter les comptes annuels et convoquer l'assemblée chargée d'approuver ces derniers.

Le conseil d'administration se réunit sur la convocation de son Président. La convocation, adressée aux administrateurs au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, fixe le lieu de la réunion, qui est, en principe, le siège de la Société. Les réunions du conseil d'administration peuvent également avoir lieu par voie de visioconférence, dans les conditions fixées par le Règlement Intérieur.

### Attributions du conseil d'administration

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il contrôle la gestion de l'entreprise et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, notamment sur les titres de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par délibérations les affaires qui la concernent ainsi que les matières dont il s'est réservé la compétence. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Aux termes du Règlement Intérieur, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris :

- débat régulièrement des grandes orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Au moins une fois par an, il examine dans son ensemble les orientations stratégiques du groupe Aéroports de Paris, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le groupe Aéroports de Paris ;
  - définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
  - examine le plan stratégique pluriannuel du Groupe ;
  - est informé, une fois par an, des relations de la Société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
  - approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
  - fixe les taux des redevances visées au 1° de l'article R. 224-2 du Code de l'aviation civile ;
  - adopte le plan d'investissement et de financement sur cinq ans du groupe Aéroports de Paris et examine chaque année son exécution ;
  - examine chaque année le budget annuel du groupe Aéroports de Paris ainsi que l'enveloppe annuelle d'emprunts que la Société et ses filiales sont autorisées à souscrire ;
  - approuve la définition des objectifs et de la rentabilité des grands projets d'investissement directement réalisés par Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ;
  - approuve les investissements de développement externe ou les cessions d'actifs :
    - effectués par Aéroports de Paris, pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaire exercées en France supérieures à 30 millions d'euros,
    - effectués par Aéroports de Paris, pour toutes les autres activités supérieures à 20 millions d'euros ;
  - approuve les investissements ou les cessions d'actifs des filiales d'Aéroports de Paris lorsque le montant est égal ou supérieur à 20 millions d'euros ;
  - approuve les transactions et renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros Hors Taxes ;
  - fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ;
  - fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ;
- est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution de son activité et de ses résultats, et examine notamment les écarts éventuels constatés par rapport au budget. Au moins deux fois par an, le Président-Directeur général inscrit à l'ordre du jour une revue de la situation financière, de la trésorerie et des engagements hors bilan du groupe Aéroports de Paris ;
  - examine une fois par an, et en tant que de besoin, la situation des principales filiales et participations de la Société ;
  - fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le Président-Directeur général est autorisé à consentir au nom d'Aéroports de Paris. En outre, le Président-Directeur général rend compte au conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 30 millions d'euros ;
  - fixe annuellement le montant des emprunts obligataires que le Président-Directeur général est autorisé à émettre ;
  - arrête les statuts du personnel et les échelles de traitement des salaires et indemnités ;
  - 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 (étant précisé que les administrateurs représentant l'État et 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 manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter la stratégie d'Aéroports de Paris, de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration. Le conseil examine également les questions soumises à son information à l'initiative du Président-Directeur général. Il débat également des questions qu'un administrateur souhaite voir débattues au conseil dans le cadre des sujets divers. Dans ce cas, l'administrateur en fait connaître la nature au Président-Directeur général en début de séance ; si le Président-Directeur général le demande, la discussion de tout ou partie de ces questions est reportée à la séance suivante.

### Information des administrateurs

Le Règlement Intérieur rappelle que l'information préalable et permanente des administrateurs est une condition primordiale de l'exercice de leur mission. Sur la base des informations fournies, les administrateurs demandent tous éclaircissements et renseignements qu'ils jugent utiles. Les administrateurs s'engagent à préserver la confidentialité des informations communiquées.

Le Président du conseil d'administration communique aux administrateurs concernés, pour exercer pleinement leur mission, toutes informations et documents utiles à la réunion du conseil d'administration à laquelle ils sont convoqués, dans un délai d'au moins cinq jours avant sa tenue, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Par ailleurs, le Président-Directeur général leur communique, dans la mesure du possible, le procès-verbal de la séance qui précède.

Lors de chaque conseil d'administration, le Président-Directeur général porte à la connaissance de ses membres les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie de la Société, intervenus depuis la précédente réunion.

Les administrateurs peuvent recevoir de manière régulière, et au besoin entre deux séances, toutes informations pertinentes concernant la Société, y compris les articles de presse et rapports d'analyse financière.

Le Président-Directeur général adresse aux administrateurs, tous les trois mois, un tableau de bord de la Société comportant tous 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 Aéroports de Paris.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel administrateur, le Président-Directeur général lui remet tous documents nécessaires au bon exercice de sa fonction (notamment les statuts de la Société, les textes légaux et réglementaires, le Règlement Intérieur, le dernier rapport annuel de la Société, les derniers comptes sociaux et consolidés disponibles, annuels ou semestriels).

Enfin, chaque administrateur et chaque membre avec voix consultative peut bénéficier de la part de la Société, 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).

Le conseil d'administration s'est réuni 10 fois en 2010 (avec un taux de présence de 78 %) pour examiner notamment les dossiers concernant :

- la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes annuels 2009 et des états financiers semestriels 2010, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle de l'exercice 2010 et du rapport sur l'évolution de la Société Aéroports de Paris, le budget de l'exercice 2011 du Groupe Aéroports de Paris, la fixation de tarifs des redevances aéronautiques 2010/2011, les autorisations de cautions, avals et garanties, l'autorisation de souscription à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions réglementées ;
- la convocation de l'assemblée générale mixte des actionnaires ;
- la modification du statut du personnel liée à la mise en œuvre du projet cadres et à la conformité avec les évolutions régales réglementaires ;
- le résultat de l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration, l'identification des administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration et l'appréciation des compétences particulières en matière financière ou comptable des membres du comité d'audit ; la tenue d'un séminaire stratégique du conseil d'administration le 29 septembre 2010 ; la mise à jour du règlement intérieur du conseil d'administration ;
- la rémunération des mandataires sociaux, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF (Président-Directeur général, Directeur général délégué) : part variable – résultat 2009 ; rémunération 2010 - part fixe et fixation des objectifs de la part variable ;
- la stratégie du Groupe et les investissements avec notamment le point d'étape du plan stratégique 2006-2010 du Groupe Aéroports de Paris incluant la stratégie à l'international des filiales, l'adoption du programme d'investissement et de financement 2011-2015 du Groupe Aéroports de Paris, la revue des principaux projets d'investissement (coûts, délais, rentabilité, risques), l'autorisation préalable de signature du contrat de régulation économique 2011-2015 (convention réglementée), la satisfaction clients ;
- et la gestion des risques et le contrôle interne par l'examen du déploiement du dispositif de contrôle interne en 2010, des perspectives 2011 et du dispositif de management des risques.

## La Direction générale

Les statuts de la Société prévoient que le Président du conseil d'administration assure la Direction générale de la Société (article 14 des statuts).

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du Président-Directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-Directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Dans ses séances du 27 octobre 2005, 20 septembre 2006 et 15 juillet 2009, le conseil d'administration a procédé à la nomination de François Rubichon en qualité de Directeur général délégué. À la date de dépôt du présent document de référence, la Direction générale du Groupe est assurée par Pierre Graff et François Rubichon.

### Absence de contrats de service

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrats de service liant les membres du conseil d'administration ou le Directeur général délégué à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

## Le comité exécutif

### Missions

Le comité exécutif assure le pilotage opérationnel et stratégique du Groupe et débat de tout sujet relatif à sa bonne marche. Il s'assure de la bonne exécution de ses décisions.

### Composition

Il est présidé par le Président-Directeur général et comporte les membres permanents suivants :

- le Directeur général délégué ;
- le Directeur général adjoint aménagement et développement ;
- le Directeur général adjoint finances et administration ;
- le Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle ;
- le Directeur de l'aéroport Paris-Orly ;
- le Directeur immobilier ;
- le Directeur marketing, commerces et communication ;
- le Directeur des ressources humaines.

Le comité exécutif est composé de Pierre Graff, François Rubichon, Laurent Galzy (Directeur général adjoint finances et administration), Bernard Cathelain (Directeur général adjoint aménagement et développement), Franck Goldnadel (Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle), Franck Meyrede (Directeur de l'aéroport Paris-Orly), François Cangardel (Directeur de l'immobilier), Pascal Bourgue (Directeur marketing, commerces et communication) et Gonzalve de Cordoue (Directeur des ressources humaines).

Tout autre directeur est convié chaque fois que nécessaire au bon traitement d'un dossier. Le comité exécutif se réunit une fois par semaine.

### Renseignements personnels concernant les membres du comité exécutif de la Société

Pierre Graff né le 11 novembre 1947 est ancien élève de l'École Polytechnique, il est Ingénieur Général des Ponts et Chaussées. Après avoir occupé divers postes en Direction départementale de l'équipement, Pierre Graff a été conseiller technique chargé de la politique routière, de la sécurité routière et des transports au cabinet du ministre de l'équipement, du logement, de l'aménagement du territoire et des transports (1986-1987), puis successivement, Directeur de la sécurité et de la circulation routière et Délégué interministériel à la sécurité routière (1987-1990). Directeur départemental de l'équipement de l'Essonne (1990-1993), puis Directeur adjoint du cabinet du ministre de l'équipement, des transports et du tourisme (1993-1995), il est, de 1995 à 2002, Directeur général de l'aviation civile, avant de diriger le cabinet du ministre de l'équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer de juin 2002 à septembre 2003. Il a été nommé Président de l'établissement public Aéroports de Paris en septembre 2003, puis, Président-Directeur général de la société anonyme Aéroports de Paris en juillet 2005. Pierre Graff est, par ailleurs, membre du conseil de surveillance de NV Luchthaven Schiphol, Président délégué de la section des questions européennes et internationales au Conseil National du Tourisme, administrateur en qualité de représentant de l'État de France Télécom, administrateur en qualité de représentant de l'État de la RATP (Régie autonome des transports parisiens) et administrateur du MEDEF Paris. Pierre Graff est officier de la Légion d'Honneur et Officier de l'ordre national du Mérite.

François Rubichon, né le 23 septembre 1963, est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications. En juin 1993, il a été nommé conseiller technique au cabinet du ministre de l'équipement, des transports et du tourisme après avoir été chef du département contrôle de gestion à la Direction financière de La Poste. En mai 1995, il a été nommé Directeur général de Sofipost (société holding des filiales de La Poste), puis s'est vu confier la présidence du directoire de Publi-Trans (groupe La Poste) en septembre 1998. Après avoir été Président-Directeur général de GeoPost Logistics à partir de septembre 2000, François Rubichon a été nommé Directeur adjoint du Cabinet du ministre de l'équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer en juillet 2002. En avril 2005, il s'est vu confier le poste de conseiller social auprès du Premier ministre Jean-Pierre Raffarin, avant d'être nommé en juin 2005, conseiller spécial chargé des affaires sociales au cabinet de Dominique Perben, ministre de l'équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer. Depuis octobre 2005, François Rubichon occupe les fonctions de Directeur général délégué d'Aéroports de Paris. Il est, par ailleurs, membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État de la Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne (SEMMARIS), Vice-Président du conseil d'administration de l'Airport Council International (ACI), Vice-Président du conseil d'administration de l'Union des Aéroports Français (UAF) et administrateur de la société ADPI (filiale d'Aéroports de Paris). François Rubichon est chevalier de la Légion d'Honneur et de l'Ordre national du Mérite.

Laurent Galzy, né le 14 mai 1957, est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC), titulaire d'une maîtrise d'économie, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration. À partir de 1984, il a occupé à la Direction du budget (ministère de l'Économie et des Finances) plusieurs postes portant en particulier sur l'équipement, les transports, l'aménagement du territoire ou les collectivités locales. En 1999, Laurent Galzy a été nommé sous-directeur « Industrie, transports, recherche » à la Direction du budget (ministère de l'Économie et des Finances). Arrivé à Aéroports de Paris en

janvier 2002 en qualité de Directeur du contrôle de gestion et des affaires financières et juridiques, Laurent Galzy occupe actuellement les fonctions de Directeur général adjoint finances et administration et est administrateur de la Société de Distribution Aéroportuaire, de Cœur d'Orly et d'Aéroports de Paris Management (filiales d'Aéroports de Paris).

Bernard Cathelain, né le 11 juin 1961, est diplômé de l'École Polytechnique et Ingénieur Général des Ponts et Chaussées. À partir de 1986, il a occupé différentes fonctions à la Direction départementale de l'équipement du Val d'Oise, puis en 1992, celle de conseiller technique au conseil régional d'Île-de-France. En 1993, il rejoint la SANEF (Société des Autoroutes du Nord et de l'Est de la France) en qualité de Directeur de la construction, chargé des tâches de maîtrise d'ouvrage pour l'ensemble des constructions autoroutières. Il est nommé, en 1998, Directeur de l'ingénierie, du développement et de l'environnement. Il rejoint Aéroports de Paris en 2001, en qualité de chef de département, puis devient Directeur de la maîtrise d'ouvrage déléguée. Bernard Cathelain occupe, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, les fonctions de Directeur général adjoint aménagement et développement. Bernard Cathelain est chevalier de l'ordre national du Mérite.

Franck Goldnadel, né le 14 août 1969, est ingénieur diplômé de l'École Nationale de l'Aviation Civile. Après avoir débuté sa carrière en 1993 au département Transport Aérien de l'ENAC en collaboration avec Airbus Industries, il devient, de fin 1994 à 1997, Directeur du développement commercial d'Alyzia Airport Services, filiale d'Aéroports de Paris en charge des prestations d'assistance en escale. Fin 1997, il rejoint Aéroports de Paris pour s'occuper de différentes fonctions au sein du service Exploitation des terminaux 1 et 3 de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. En 2003, il est nommé Directeur des terminaux 2E, 2F, 2G et de la gare TGV de Paris-Charles de Gaulle. Depuis janvier 2010, il était Directeur de l'aéroport de Paris-Orly. Le 1<sup>er</sup> mars 2011, Franck Goldnadel est nommé Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Franck Goldnadel est chevalier de l'ordre national du Mérite.

Franck Mereyde, né le 6 avril 1972 est ingénieur des Ponts, des Eaux et des forêts et titulaire d'un DEA de géophysique et techniques spatiales. Après un début de carrière chez Météo France, il rejoint en 2002 le cabinet du ministre de l'Équipement en tant que conseiller technique chargé de la recherche et des questions d'intermodalité puis conseiller chargé du budget, des affaires financières et de l'aviation civile. En 2005, il rejoint Aéroports de Paris où il occupe la fonction de Directeur adjoint des opérations, puis Directeur des opérations à Paris-Charles de Gaulle. Il est également responsable du fret pour Aéroports de Paris. En 2007, il est nommé Directeur des terminaux 2A, 2B, 2C et 2D de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Depuis janvier 2010, il occupait le poste de Directeur des terminaux 2E, 2F, 2G ainsi que du module d'échange TGV/RER de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Le 1<sup>er</sup> mars 2011, Franck Mereyde est nommé Directeur de l'aéroport Paris-Orly en remplacement de Franck Goldnadel.

François Cangardel, né le 18 janvier 1952, est ingénieur civil des Ponts et Chaussées et est titulaire d'un MBA HEC-ISA. En 1977, il est nommé Directeur des affaires nouvelles à SCOGIM (Société de promotion immobilière). En 1983, auprès du Directeur général de Bouygues Entreprises France, il est responsable immobilier et montage d'affaires. À ce titre, il a notamment créé puis assuré la direction opérationnelle de la filiale SODEARIF (Société d'études, d'aménagement et de réalisations Immobilières et foncières). En 1993, il devient Directeur de l'aménagement et des constructions à la SEM 92 puis Directeur général adjoint en charge de l'aménagement, de la construction et du développement. Il a notamment supervisé de nombreux projets d'aménagement urbains pour des zones d'activités économiques et commerciales, des quartiers résidentiels et mixtes et des centres de villes ainsi que l'activité de la construction publique de la SEM 92. En mai 2007, François Cangardel rejoint Aéroports de Paris pour occuper les fonctions

de Directeur de l'immobilier. François Cangardel est administrateur de Hub télécom, Président de la SAS Cœur d'Orly Commerces, Président de la SAS Cœur d'Orly Commerces Investissement et Président de la société Roissy Continental Square (filiales d'Aéroports de Paris), de MAJESTAL, de OPCI du groupe PERIAL.

**Pascal Bourgue**, né le 20 septembre 1950, est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Bordeaux et titulaire d'un doctorat de gestion des entreprises de Paris-Dauphine. En 1977, il débute sa carrière professionnelle comme responsable de la stratégie et des études de marchés chez Automobiles Peugeot. Il rejoint la SNCF en 1987 au poste de Directeur adjoint du marketing, puis de Directeur de la communication Grandes-Lignes. En 1998, il est nommé Directeur de la communication du groupe « 9 Télécom », filiale de Bouygues. Il intègre AGF (Assurances Générales de France) en 2001, en qualité de Directeur de la communication. Pascal Bourgue rejoint Aéroports de Paris en 2003 pour occuper les fonctions de Directeur marketing, commerces et communication. Pascal Bourgue, est administrateur de la filiale Hub télécom et Président de l'association française du commerce du voyageur (AFCOV). Pascal Bourgue est chevalier de l'ordre national du Mérite.

**Gonzalve de Cordoue**, né le 7 mars 1948, est ingénieur, diplômé de l'École Nationale de l'Aviation Civile. Il débute sa carrière professionnelle en 1970, à la DGAC en qualité de chef de service, responsable de la Tour de Contrôle d'Orly. Il rejoint Aéroports de Paris en 1989 au poste de chef de service pour assurer des missions dans le secteur de l'exploitation aéroportuaire. En 1996, il s'investit dans le domaine de l'assistance en escale comme chef du service d'Orly. Ses responsabilités sont ensuite élargies à l'ensemble de l'activité (aéroports de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle) et en 1998, il est nommé Directeur de l'escale d'Aéroports de Paris. En 2002, il cumule cette responsabilité avec celle de Président-Directeur général d'Alyzia Airport Services, holding de filiales d'Aéroports de Paris, dédiées à l'assistance en escale et à la sûreté aéroportuaire. En décembre 2005, il met fin à son mandat de Président-Directeur général d'Alyzia Airport Services. Depuis novembre 2005, Gonzalve de Cordoue occupe les fonctions de Directeur des ressources humaines du Groupe. Gonzalve de Cordoue est médaillé de l'Aéronautique et du Mérite national.

## FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ASSOCIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les statuts d'Aéroports de Paris donnent la possibilité au conseil d'administration de constituer des comités spécialisés consultatifs en son sein, dont le conseil fixe la composition et les attributions, et qui doivent lui rendre compte de l'exercice de leurs missions. La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis, qui sont ensuite exposés au conseil. Ces comités ont pour but, en améliorant la qualité de l'information mise à disposition du conseil, de favoriser la qualité des débats qui s'y tiennent. Ils ne sont en aucun cas substituables au conseil d'administration. La durée de la mission des membres de chaque comité est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

Ont ainsi été constitués le 9 septembre 2005, dans le cadre de l'adoption du Règlement Intérieur, un comité d'audit, un comité de la stratégie et des investissements et un comité des rémunérations dont la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement sont décrites ci-dessous.

Les Présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités. Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités, sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions de la Société et de ses filiales ou également recourir à des experts extérieurs en cas de besoin. Aucun comité ne peut traiter de sa propre initiative de questions qui déborderaient le cadre propre de sa mission. Les comités n'ont pas de pouvoir de décision.

### Le comité d'audit

#### Composition et fonctionnement

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 à ce comité, 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, après avoir examiné les règles et les pratiques en vigueur, 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.

Par délibération en date du 15 juillet 2009, la société Aéroports de Paris s'est dotée d'un comité d'audit composé de quatre membres avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, trois personnalités qualifiées et un représentant des salariés : Jacques Gounon, son Président, Alexis Kohler, Françoise Malrieu, Serge Gentili. 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 tient au moins quatre réunions par an. Il s'est réuni six fois en 2010 avec un taux de présence des membres de 96 %. Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les comptes sociaux et consolidés 2009 et les comptes 2010, les documents de gestion prévisionnelle, le budget consolidé 2011, le rapport du Président au titre de la loi de sécurité financière – exercice 2010, la charte de contrôle interne du Groupe, le point sur le contrôle interne et la maîtrise des risques (cartographie des risques), le suivi des plans d'action des audits/reporting 2010, l'examen des conclusions et recommandation de quatre rapports d'audit ; la présentation du programme d'audit 2011, la gestion de la dette et de la trésorerie, l'examen des grands projets d'investissements (coût, délais, rentabilité, risques), l'autorisation des cautions, avals et garanties, l'autorisation d'emprunt 2011 et la stratégie d'endettement et l'examen du rapport final de l'AMF sur le comité d'audit du 22 juillet 2010.

### Missions

Pour ce qui concerne les comptes, le comité d'audit a pour mission de :

- examiner la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour leur établissement ;
- s'assurer de la bonne transcription comptable d'opérations ou d'événements exceptionnels ayant un impact significatif au niveau du groupe Aéroports de Paris ;
- examiner les comptes sociaux et consolidés, leurs annexes et le rapport de gestion au moment de l'arrêté des comptes annuels et semestriels ;
- procéder, une fois par an, à l'examen de la situation financière des principales filiales et participations du groupe Aéroports de Paris.

Pour ce qui concerne les risques, le comité d'audit a pour mission 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 ;
- examiner les engagements hors bilan significatifs ;
- assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques ;
- 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 ;
- assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne ;

Pour ce qui concerne le contrôle, l'audit interne et les Commissaires aux comptes, le comité d'audit a pour mission de :

- examiner le programme et les résultats des travaux de la Direction de l'audit et les recommandations et suites qui leur sont données ;
- 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 » ;
- 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 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 ;

- contrôler l'indépendance et la qualité des travaux des Commissaires aux comptes et notamment examiner annuellement les missions accessoires au contrôle des comptes confiées aux Commissaires aux comptes ;
- examiner le programme des travaux des Commissaires aux comptes, leurs conclusions et leurs recommandations ;

Pour ce qui concerne la politique financière, le comité d'audit a pour mission d'examiner :

- le budget, 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 ;
- les informations, y compris prévisionnelles, qui seront fournies dans le cadre de la communication financière de la Société et du Groupe.

## Le comité de la stratégie et des investissements

### Composition et fonctionnement

Par délibération en date du 15 juillet 2009, la société Aéroports de Paris s'est dotée d'un Comité de la stratégie et des investissements composé de six membres avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés : Dominique Bureau, Alexis Kohler, Nicolas Golias, Jean-Louis Pigeon, Jos Nijhuis et Pierre Graff, son Président.

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an. Le comité s'est réuni deux fois en 2010 avec un taux de présence des 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, il a notamment abordé : 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 aéroportuaire majors, la présentation de la stratégie 2011-2015 de l'immobilier et des commerces, l'adoption du programme d'investissements et de financement 2011-2015 du groupe Aéroports de Paris.

### Missions

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

- de formuler au conseil d'administration des avis sur la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du groupe Aéroports de Paris (notamment au regard des perspectives de développement du trafic aérien et d'évolution de l'industrie du transport aérien, du développement des services aéroportuaire et des activités annexes, de l'évolution du contexte concurrentiel du groupe Aéroports de Paris) ;
- de formuler au conseil d'administration des avis sur les orientations du groupe Aéroports de Paris en matière d'opérations de diversification (notamment : gestion aéroportuaire à l'international, immobilier...), et d'auditer régulièrement les résultats obtenus en la matière ;
- d'étudier et de formuler des avis au conseil d'administration sur les opérations relatives aux opérations visées au point 2 du Règlement Intérieur, 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 : projets significatifs d'investissement et de développement, prises, extension ou cessions de participations, extension, cession ou cessation d'activités du groupe Aéroports de Paris, projets de *joint-venture* ou de réalisation d'apports. Dans ce cadre, le comité émet un avis sur les conditions économiques et financières de ces projets : il étudie notamment les conditions de rentabilité des projets ainsi que l'exposition financière du groupe Aéroports de Paris sur la vie du projet ; il analyse également les risques inhérents aux projets ainsi que leur influence sur les conditions de leur rentabilité, évalue la façon dont ces risques sont couverts et propose le cas échéant des mesures permettant de les maîtriser ;

- d'examiner la doctrine économique de l'entreprise (analyse des performances économiques de l'entreprise, analyse de la politique d'achats et de sous-traitance, réflexions relatives à la régulation économique, propositions en matière de politique tarifaire...).

## Le comité des rémunérations

### Composition et fonctionnement

Par délibération en date du 15 juillet 2009, Aéroports de Paris s'est doté d'un comité des rémunérations composé de trois membres avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont la majorité est choisie parmi les personnalités qualifiées : Jacques Gounon, Alexis Kohler, et Françoise Malrieu, sa Présidente.

Le comité des rémunérations se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire. Le comité des rémunérations s'est réuni deux fois en 2010 avec un taux de présence des 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 – rémunération 2010 – orientations 2011.

Les informations communiquées au comité des rémunérations ou auxquelles il aura accès à l'occasion de sa mission ayant un caractère confidentiel, les membres de ce comité sont tenus, envers tout tiers au

conseil d'administration ou audit comité, à une stricte confidentialité, soumise au même régime que celle applicable aux administrateurs de la Société.

### Missions

Le comité des rémunérations a 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. Il propose notamment le montant de la part fixe et de la part variable de leur rémunération, et les règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances de l'entreprise, et en contrôlant l'application annuelle de ces règles ;
- donner un avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la Société et est tenu informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. Lors de cette analyse, le comité des rémunérations peut s'adjoindre les dirigeants mandataires sociaux ;
- proposer, le cas échéant, au conseil d'administration un montant global pour les jetons de présence des administrateurs qui serait proposé à l'assemblée générale de la Société et les règles de répartition des jetons de présence, en tenant compte notamment de l'assiduité des administrateurs au conseil d'administration et à ses comités ainsi que les missions qui leur ont été confiées. 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 allouée aux administrateurs par l'assemblée générale ainsi que les modalités et attribution aux censeurs ;
- proposer au conseil d'administration une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction des administrateurs ;
- approuver l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux.

## RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – ADHÉSION AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Dans un souci de transparence et d'information du public, et dans la limite des dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicables, le conseil d'administration a décidé le 29 avril 2009 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. La Société s'inspire également de la charte des relations avec les entreprises publiques qui édicte les règles de gouvernance régissant les relations entre l'Agence de participations de l'État et les entreprises dans lesquelles l'État détient des participations.

Malgré les aménagements apportés au Règlement intérieur, des dérogations aux recommandations du Code AFEP/MEDEF existent, principalement en application des dispositions législatives et réglementaires particulières qui régissent les statuts de la Société, ou par sa nature d'entreprise publique contrôlée par un actionnaire majoritaire. Pour plus de détail, renvoi est fait au paragraphe sur le rapport du Président sur la composition, les 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 figurant en annexe 2.

## Composition du conseil d'administration

---

Les six administrateurs représentant l'État et les six administrateurs représentant les salariés en application de la loi ne peuvent par définition être éligibles à la qualification d'« indépendant » au regard des critères posés par le Code AFEP/MEDEF. La Société est ainsi dans l'impossibilité de respecter la recommandation du Code AFEP/MEDEF qui précise que le conseil d'administration devrait comprendre au moins un tiers d'administrateurs qualifiés « d'indépendants ».

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

## Composition du comité d'audit

---

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. 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.

## Contrôle interne

---

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du conseil d'administration doit rendre compte dans un rapport joint au rapport de gestion du conseil d'administration, de la composition, 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. Le rapport du Président-Directeur général, qui sera présenté à l'assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010 appelée à se réunir le 5 mai 2011 et le rapport des Commissaires aux comptes sur ce rapport figurent au chapitre 20.

<b>DONNÉES SOCIALES</b>	<b>109</b>
Politique des ressources humaines	109
Politique de l'emploi	109
Prévention des risques professionnels	110
Prévention des risques psychosociaux	110
Statut du personnel	110
Intéressement et participation	110
Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionnariat salarié	111
Relations professionnelles et accord collectifs	111
Impact territorial des activités en matière d'emploi	111
Main-d'œuvre extérieure à la Société	111
Egalité professionnelle entre hommes et femmes	111
Emploi et maintien dans l'emploi des seniors	111
Emploi des personnes handicapées	112
Sensibilisation des sociétés de sous-traitance aux questions de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)	112
<b>INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE</b>	<b>113</b>

## 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<sup>er</sup> 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 moyens termes 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, coactivité 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. À 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<sup>e</sup> 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'Épargne 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<sup>er</sup> 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.

Près 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.

## Egalité professionnelle entre hommes et femmes

Le taux de féminisation au sein des effectifs de la société Aéroports de Paris est stable et s'établit 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 concrétisée 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 les 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 » (Chèque 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 « référents » 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 6 intitulé « Informations environnementales ») et conformément aux préconisations de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (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.

À 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
<b>Effectif moyen :</b>			
Aéroports de Paris	2	6 958	7 029
Groupe Alyzia		3 399	3 434
Société de Distribution Aéroportuaire <sup>(1)</sup>		430	425
Hub télécom		686	505
ADPI		609	562
Aéroports de Paris Management		45	44
Duty Free Paris		91	65
Autre		1	0
Total Groupe	1	12 219	12 063
Hommes	2	4 300	4 351
Femmes	2	2 658	2 678
<b>Embauches/Départs :</b>			
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
<b>Organisation du temps de travail :</b>			
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
<b>Rémunérations :</b>			
Rémunération moyenne mensuelle (en euros)	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 millions d'euros)	1	510,5	486,3
Charges sociales (en millions d'euros)	1	244,0	234,7
Intéressement et participation (en millions d'euros)	1	23,7	23,7
<b>Conditions d'hygiène et de sécurité :</b>			
Taux de fréquence	2	14,6	15,5
Taux de gravité	2	1,0	0,99
<b>Formation :</b>			
Sommes versées pour la formation professionnelle (en millions d'euros)	2	19,4	19,0
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	2	26	29
<b>Emploi et insertion des travailleurs handicapés :</b>			
Nombre de travailleurs handicapés	2	320	295
Nombre de travailleurs handicapés embauchés	2	5	6
<b>Œuvres sociales :</b>			
Sommes versées au comité d'Entreprise (en millions d'euros)	2	5,9	5,7
Subventions des restaurants du personnel (en millions d'euros)	2	8,3	8,3

(1) Part Aéroports de Paris.

Périmètre 1 : groupe Aéroports de Paris. Périmètre 2 : société Aéroports de Paris.



<b>ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>115</b>
Répartition du capital	115
Actionnariat du personnel	116
<b>CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>116</b>
<b>PACTES D'ACTIONNAIRES</b>	<b>116</b>
Alliance avec Schiphol Group	116
Pacte d'actionnaires entre l'État français et le Fond stratégique d'investissement	117

## ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

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. 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

Actionnaires	Au 31.12.2010		Au 31.12.2009	
	% du capital et des droits de vote	Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	% du capital et des droits de vote	Nombre d'actions
État français	52,1 %	51 591 100	52,1 %	51 591 100
Schiphol Group	8,0 %	7 916 800	8,0 %	7 916 800
Caisse des Dépôts et Consignations	8,7 %	8 628 000	8,6 %	8 542 200
<i>dont Fond Stratégique d'Investissement</i>	8,0 %	7 916 800	8,0 %	7 916 800
<i>dont Caisse des Dépôts et Consignations Fonds Propres</i>	0,7 %	711 200	0,6 %	625 400
Institutionnels français	11,5 %	11 358 000	11,4 %	11 232 700
Institutionnels non-résidents	9,9 %	9 795 400	9,1 %	9 059 800
actionnaires individuels et non identifiés	7,6 %	7 493 200	8,6 %	8 466 400
Salariés <sup>(2)</sup>	2,2 %	2 178 100	2,1 %	2 076 600
Autodétention <sup>(3)</sup>	0,0 %	-	0,1 %	75 000

(1) Arrondi à la centaine d'actions près.

(2) Comprend les actions détenues par les salariés et anciens salariés d'Aéroports de Paris et de ses filiales au travers du fond commun de placement en entreprise Aéroports du PEG d'Aéroports de Paris.

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

Les franchissements des seuils légaux dont la Société a été informée depuis son introduction en bourse en juin 2006 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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.

Voir le chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de gestion de la Société » pour ce qui concerne les mesures en matière de

contrôle de l'actionnaire majoritaire. Voir le paragraphe du chapitre 21 « Droits attachés aux actions » pour ce qui concerne les droits de vote des actionnaires.

## 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 droit 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.

## CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société. L'article L. 251-1, alinéa 2, du Code de l'aviation civile dispose que la majorité du capital de la Société est détenue par l'État

et, aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

## PACTES D'ACTIONNAIRES

### 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<sup>er</sup> 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'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris et un accord de sortie (l'« *Exit agreement* ») conclu entre Aéroports de Paris et Schiphol Group.

#### 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'État 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'État et Aéroports de Paris auront alors un droit de préemption. Le droit de préemption de l'État 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'État 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'État 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'État et ne peuvent agir de concert avec des tiers.

### Droit de cession forcée de l'État

L'État 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'État 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'État 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'État, 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'État 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'État et Schiphol Group

L'État 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'État français et le Fond stratégique d'investissement

Le 25 novembre 2009, le FSI et l'État 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.



# 19

## OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

<b>RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES AUTORITÉS ADMINISTRATIVES</b>	<b>119</b>
Contrôle économique et financier	119
Cour des comptes	119
Inspection générale des finances	119
Conseil général de l'environnement et du développement durable	119
<b>RELATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>120</b>

## RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES AUTORITÉS ADMINISTRATIVES

Les pouvoirs publics exercent sur Aéroports de Paris une tutelle au titre de son statut d'entreprise publique et au titre de ses activités, notamment de service public. Ce dernier aspect des relations entre Aéroports de Paris et les autorités administratives est décrit au chapitre 6 « Environnement législatif et réglementaire ».

### Contrôle économique et financier

Le décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié relatif au contrôle de l'État sur les entreprises nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique et social, qui prévoit notamment une procédure d'approbation par l'État des cessions, prises ou extensions de participation financière réalisées par certains organismes, n'est pas applicable à Aéroports de Paris. En revanche, le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de l'État est applicable à la Société.

### Cour des comptes

Outre le contrôle exercé par les deux Commissaires aux comptes, les comptes et la gestion de la Société et, le cas échéant, ceux de ses filiales majoritaires directes relèvent du contrôle de la Cour des comptes

conformément aux articles L. 133-1 et L. 133-2 du code des juridictions financières. Ainsi, après vérification des comptes, la Cour des comptes peut également demander communication de tous documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission de contrôle, et entendre toute personne de son choix.

### Inspection générale des finances

Le décret-loi du 30 octobre 1935 organisant le contrôle de l'État sur les sociétés, syndicats et associations ou entreprises de toute nature ayant fait appel au concours financier de l'État, permet au ministre chargé de l'économie de soumettre Aéroports de Paris aux vérifications de l'inspection générale des finances.

### Conseil général de l'environnement et du développement durable

En application du décret n° 2008-679 du 9 juillet 2008 relatif au Conseil général de l'environnement et du développement durable, le Conseil général de l'environnement et du développement durable peut effectuer les études et enquêtes prescrites par le ministre chargé de l'équipement.

## RELATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Aéroports de Paris a conclu :

- le 23 juillet 2010, le contrat de régulation économique avec l'État, portant sur la période tarifaire 2011-2015 (voir le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ») ;
- le 30 mars 2006, une convention avec l'État fixant les modalités de rétrocession par Aéroports de Paris à l'État d'une partie de la plus-value immobilière dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aéroport exploité par Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements ») ;
- quatre conventions financières avec l'État en 2006 en application de l'article 2 de la loi du 20 avril 2005 qui déterminent les montants et les modalités de versement des sommes dues par l'État en contrepartie de la reprise à son profit des biens nécessaires à l'exercice de ses missions de service public (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements »).

Pour les informations relatives aux parties liées, voir la note 37 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

Les conventions réglementées et le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées aux titres des exercices 2010, 2009 et 2008 figurent en annexe 1 du présent document de référence et du document de référence 2009 et en annexe 5 du document de référence 2008.

# 20

## INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

<b>COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>122</b>
Compte de résultat consolidé	122
État du résultat global	122
Bilan consolidé	123
Tableau des flux de trésorerie consolidés	124
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	125
Annexe aux comptes consolidés	126
<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>185</b>
<b>COMPTES SOCIAUX ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>186</b>
Actif du bilan	186
Passif du bilan	187
Compte de résultat (1 <sup>re</sup> partie)	188
Compte de résultat (2 <sup>e</sup> partie)	189
Soldes intermédiaires de gestion	190
Capacité d'autofinancement	190
Tableau de flux de trésorerie	191
Annexe aux comptes sociaux	192
<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>216</b>
<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA</b>	<b>218</b>
<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES</b>	<b>218</b>
<b>POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES</b>	<b>218</b>
<b>PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE</b>	<b>218</b>
<b>CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>220</b>

---

## COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS AU 31 DÉCEMBRE 2010

### Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2010	Année 2009
<b>Produit des activités ordinaires</b>	<b>9</b>	<b>2 739 005</b>	<b>2 633 434</b>
Autres produits opérationnels courants	10	11 214	9 835
Production immobilisée	11	44 864	42 240
Production stockée		1 547	1 125
Achats consommés	12	(217 162)	(187 360)
Charges de personnel	13	(792 713)	(747 809)
Autres charges opérationnelles courantes	14	(846 831)	(863 814)
Dotations aux amortissements	15	(383 462)	(364 539)
Dépréciations d'actifs, nettes de reprises	15	2 912	(4 393)
Dotations aux provisions, nettes des reprises	15	(16 336)	(343)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>543 040</b>	<b>518 376</b>
Autres produits et charges opérationnels	16	(806)	(5 817)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>542 234</b>	<b>512 559</b>
Produits financiers	17	82 271	88 962
Charges financières	17	(181 957)	(202 896)
<b>Résultat financier</b>	<b>17</b>	<b>(99 686)</b>	<b>(113 934)</b>
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	18	11 252	11 664
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>453 800</b>	<b>410 290</b>
Impôts sur les résultats	19	(153 424)	(140 422)
<b>Résultat de la période</b>		<b>300 376</b>	<b>269 868</b>
<i>Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</i>		<i>309</i>	<i>381</i>
<i>Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère</i>		<i>300 067</i>	<i>269 487</i>
<b>Résultats par action attribuables aux propriétaires de la société mère</b>			
<i>Résultat de base par action (en euros)</i>	<i>20</i>	<i>3,03</i>	<i>2,73</i>
<i>Résultat dilué par action (en euros)</i>	<i>20</i>	<i>3,03</i>	<i>2,73</i>

### État du résultat global

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
<b>Résultat de la période</b>	<b>300 376</b>	<b>269 868</b>
<b>Autres éléments de résultat global pour la période</b>		
- Différences de conversion	636	(51)
- Variations de juste valeur des instruments de couvertures de flux futurs	3 779	(2 086)
- Impôt correspondant*	(1 302)	718
- Éléments de résultat global afférents aux entreprises associées, nets d'impôt	2 761	2 036
<b>TOTAL</b>	<b>5 874</b>	<b>617</b>
<b>Résultat global total pour la période</b>	<b>306 250</b>	<b>270 485</b>
<b>Résultat global total pour la période attribuable :</b>		
- aux participations ne donnant pas le contrôle	293	358
- aux propriétaires de la société mère	305 957	270 127

\* Concernant exclusivement les variations de juste valeur des instruments de couvertures de flux de trésorerie.

## Bilan consolidé

## ACTIFS

(en milliers d'euros)	Notes	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Immobilisations incorporelles	21	91 993	83 077
Immobilisations corporelles	22	5 547 710	5 433 688
Immeubles de placement	23	429 618	429 106
Participations dans les entreprises mises en équivalence	18	417 110	408 204
Autres actifs financiers non courants	24	135 733	55 585
Actifs d'impôt différé	19	6 192	1 519
<b>Actifs non courants</b>		<b>6 628 356</b>	<b>6 411 180</b>
Stocks	25	20 396	18 301
Clients et comptes rattachés	26	637 450	597 583
Autres créances et charges constatées d'avance	27	106 390	108 678
Autres actifs financiers courants	24	81 077	98 228
Actifs d'impôt exigible	19	1 406	2 362
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28	808 315	744 844
<b>Actifs courants</b>		<b>1 655 035</b>	<b>1 569 995</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>8 283 390</b>	<b>7 981 175</b>

## CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS

(en milliers d'euros)	Notes	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Capital	29	296 882	296 882
Primes liées au capital	29	542 747	542 747
Actions propres	29	-	(4 218)
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	29	(135)	(3 264)
Résultats non distribués	29	2 566 296	2 398 885
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>		<b>3 405 791</b>	<b>3 231 033</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	29	1 843	1 392
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>3 407 634</b>	<b>3 232 425</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	31	2 766 219	2 574 549
Provisions pour engagements sociaux - part à plus d'un an	13	320 334	309 315
Passif d'impôt différé	19	193 531	164 301
Autres passifs non courants	33	62 214	49 591
<b>Passifs non courants</b>		<b>3 342 298</b>	<b>3 097 756</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	34	448 491	452 007
Autres dettes et produits constatés d'avance	35	560 866	517 831
Emprunts et dettes financières à court terme	31	407 145	584 067
Provisions pour engagements sociaux - part à moins d'un an	13	22 031	24 227
Autres provisions courantes	30	81 036	64 699
Passif d'impôt exigible	19	13 889	8 164
<b>Passifs courants</b>		<b>1 533 458</b>	<b>1 650 994</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>8 283 390</b>	<b>7 981 175</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2010	Année 2009
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>542 234</b>	<b>512 559</b>
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie :			
• Amortissements, dépréciations et provisions		409 175	340 702
• Plus-values nettes de cession d'actifs immobilisés		1 285	(1 907)
• Autres		(2 691)	(1 004)
Produits financiers nets hors coût de l'endettement		1 280	495
<b>Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt</b>		<b>951 283</b>	<b>850 845</b>
Augmentation des stocks		(3 093)	(886)
Augmentation des clients et autres débiteurs		(39 182)	(45 016)
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs		(2 585)	71 564
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>(44 860)</b>	<b>25 662</b>
Impôts sur le résultat payés		(118 347)	(112 163)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>788 076</b>	<b>764 344</b>
Cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée) et entreprises associées		1 071	-
Acquisition de filiales (nette de la trésorerie acquise)	36	(325)	(75 218)
Investissements corporels et incorporels	36	(500 756)	(428 991)
Acquisitions de participations non intégrées		(544)	(559)
Variation des autres actifs financiers		(13 484)	3 874
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles		2 834	5 072
Produits provenant des cessions de participations non consolidées		1	-
Dividendes reçus		6 545	7 244
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations		28 146	(37 796)
<b>Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement</b>		<b>(476 512)</b>	<b>(526 374)</b>
Subventions reçues au cours de la période		9 624	3 598
Cessions nettes d'actions propres		4 372	678
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(135 573)	(136 489)
Dividendes versés aux minoritaires dans les filiales		(515)	(9)
Encaissements provenant des emprunts à long terme		437 504	374 131
Remboursement des emprunts à long terme		(463 251)	(11 903)
Variation des autres passifs financiers		714	(455)
Intérêts payés		(186 516)	(145 785)
Produits financiers encaissés		81 608	55 076
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>(252 034)</b>	<b>138 842</b>
Incidences des variations de cours des devises		318	(145)
<b>Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</b>		<b>59 848</b>	<b>376 668</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	36	741 272	364 605
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	36	801 121	741 272

## Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		Résultats non distribués	Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
				Écarts de conversion	Réserve de juste valeur				
<b>Situation au 01/01/2009</b>	<b>296 882</b>	<b>542 747</b>	<b>(4 190)</b>	<b>(2 192)</b>	<b>-</b>	<b>2 263 471</b>	<b>3 096 718</b>	<b>773</b>	<b>3 097 491</b>
Résultat de la période						269 487	269 487	381	269 868
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				662	(1 734)	1 712	640	(23)	617
<b>Résultat global 2009</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>662</b>	<b>(1 734)</b>	<b>271 199</b>	<b>270 127</b>	<b>358</b>	<b>270 485</b>
Mouvements sur actions propres			(28)			706	678		678
Dividendes						(136 490)	(136 490)	(9)	(136 499)
Autres variations							-	270	270
<b>Situation au 01/01/2010</b>	<b>296 882</b>	<b>542 747</b>	<b>(4 218)</b>	<b>(1 530)</b>	<b>(1 734)</b>	<b>2 398 886</b>	<b>3 231 033</b>	<b>1 392</b>	<b>3 232 425</b>
Résultat de la période						300 067	300 067	309	300 376
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				652	2 477	2 761	5 890	(16)	5 874
<b>Résultat global 2010</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>652</b>	<b>2 477</b>	<b>302 828</b>	<b>305 957</b>	<b>293</b>	<b>306 250</b>
Mouvements sur actions propres			4 218			154	4 372		4 372
Dividendes						(135 574)	(135 574)	(515)	(136 089)
Autres variations						3	3	673	676
<b>SITUATION AU 31/12/2010</b>	<b>296 882</b>	<b>542 747</b>	<b>-</b>	<b>(878)</b>	<b>743</b>	<b>2 566 297</b>	<b>3 405 791</b>	<b>1 843</b>	<b>3 407 634</b>

Voir les commentaires en note 29.

## Annexe aux comptes consolidés

## Sommaire détaillé des notes aux comptes consolidés

<b>Note 1</b>	Déclaration de conformité	126	<b>Note 22</b>	Immobilisations corporelles	162
<b>Note 2</b>	Remarques liminaires	126	<b>Note 23</b>	Immeubles de placement	163
<b>Note 3</b>	Comparabilité des exercices	127	<b>Note 24</b>	Autres actifs financiers	164
<b>Note 4</b>	Règles et méthodes comptables	129	<b>Note 25</b>	Stocks	165
<b>Note 5</b>	Gestion du risque financier	138	<b>Note 26</b>	Clients et comptes rattachés	165
<b>Note 6</b>	Gestion du capital	140	<b>Note 27</b>	Autres créances et charges constatées d'avance	166
<b>Note 7</b>	Soldes intermédiaires de gestion	141	<b>Note 28</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	166
<b>Note 8</b>	Information sectorielle	142	<b>Note 29</b>	Capitaux propres	167
<b>Note 9</b>	Produit des activités ordinaires	143	<b>Note 30</b>	Autres provisions	168
<b>Note 10</b>	Autres produits opérationnels courants	144	<b>Note 31</b>	Dettes financières	169
<b>Note 11</b>	Production immobilisée	144	<b>Note 32</b>	Instruments financiers	171
<b>Note 12</b>	Achats consommés	144	<b>Note 33</b>	Autres passifs non courants	177
<b>Note 13</b>	Coût des avantages du personnel	145	<b>Note 34</b>	Fournisseurs et comptes rattachés	177
<b>Note 14</b>	Autres charges opérationnelles courantes	151	<b>Note 35</b>	Autres dettes et produits constatés d'avance	178
<b>Note 15</b>	Amortissements, dépréciations et provisions	152	<b>Note 36</b>	Flux de trésorerie	178
<b>Note 16</b>	Autres produits et charges opérationnels	152	<b>Note 37</b>	Informations relatives aux parties liées	180
<b>Note 17</b>	Résultat financier	153	<b>Note 38</b>	Engagements hors bilan	181
<b>Note 18</b>	Entreprises mises en équivalence	154	<b>Note 39</b>	Informations sur les co-entreprises	182
<b>Note 19</b>	Impôts	158	<b>Note 40</b>	Honoraires des Commissaires aux comptes	182
<b>Note 20</b>	Résultat par action	160	<b>Note 41</b>	Liste des sociétés du périmètre de consolidation	183
<b>Note 21</b>	Immobilisations incorporelles	161	<b>Note 42</b>	Événements postérieurs à la clôture	184

## Note 1 Déclaration de conformité

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2010 ont été établis en conformité avec les normes « IFRS » (International Financial Reporting Standards) telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2010.

Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission européenne à l'adresse suivante : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

Ces principes ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application des normes et interprétations obligatoires aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 et non encore approuvées par l'Union Européenne est sans incidence sur les comptes du groupe Aéroports de Paris.

## Note 2 Remarques liminaires

Les comptes du Groupe Aéroports de Paris au 31 décembre 2010 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 24 février 2011. Ces comptes ne seront définitifs qu'à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 5 mai 2011.

Aéroports de Paris (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France.

- Nom de la société mère : Aéroports de Paris
- Siège social : 291, boulevard Raspail – 75014 Paris
- Forme juridique : Société anonyme au capital de 296 881 806 euros
- SIREN : 552 016 628 RCS Paris

La monnaie de présentation des comptes consolidés est l'euro.

Les entreprises incluses dans le périmètre de consolidation ont établi leurs comptes sociaux annuels à la date du 31 décembre 2010, ou à défaut, une situation intermédiaire à cette date.

Aéroports de Paris détient et exploite les trois principaux aéroports de la région parisienne : Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Sur ces plates-formes, il met à la disposition des passagers, des compagnies aériennes et des opérateurs de fret et de courrier des installations et leur offre une gamme de services adaptée à leurs besoins.

## Note 3 Comparabilité des exercices

### 3.1 Événements significatifs

#### 3.1.1 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 milliard d'euros 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<sup>er</sup> 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. À 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).

#### 3.1.2 Éruption 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.

#### 3.1.3 Émissions 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. Cet emprunt 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 trois emprunts obligataires 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. À 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.

### 3.2 Changements de méthodes comptables

Les règles et méthodes appliquées par le Groupe dans les états financiers consolidés sont comparables à celles appliquées au 31 décembre 2009 à l'exception de l'adoption des normes/interprétations suivantes approuvées par l'Union Européenne et d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 :

« Paquet » IFRS3 (révisée) :

- IFRS 3 (révisée) : Regroupements d'entreprises (approuvée en juin 2009) ;
- Amendements à IAS 27 : États financiers consolidés et individuels (approuvés en juin 2009) ;
- Améliorations 2008 - Amendements d'IFRS 5 (approuvées en mars 2010) ;
- Améliorations 2009 – Amendements d'IFRS2, IAS 38 et IFRIC 9 (approuvées en mars 2010) ;

IFRIC 17 : Distributions d'actifs non monétaires aux propriétaires (approuvée en novembre 2009) ;

Autres :

- IFRIC 12 : Accords de concession de services (approuvée en mars 2009) ;
- IFRIC 16 : Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger (approuvée en juin 2009) ;
- IFRIC 15 : Contrats de construction de biens immobiliers (approuvée en juillet 2009) ;
- Amendements d'IAS 39 : Éléments éligibles à la couverture (approuvés en septembre 2009) ;
- IFRS 1 (version restructurée) : Première adoption des IFRS (approuvée en novembre 2009) ;
- IFRIC 18 : Transferts d'actifs des clients (approuvée en décembre 2009) ;
- Améliorations annuelles (2007-2009) – Autres (approuvées en mars 2010) ;
- Amendements à IFRS 2 : Transactions intragroupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie (approuvés en mars 2010) ;
- Amendements à IFRS 1 : Exemptions supplémentaires pour les premiers adoptants (approuvés en juin 2010).

Révision d'IFRS 3, Regroupements d'entreprises : cette révision applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2010 a placé le contrôle au centre du nouveau traitement. Ainsi, tout intérêt antérieurement détenu est désormais réévalué à la juste valeur en contrepartie du résultat lors de la prise de contrôle. Le *goodwill* est comptabilisé à cette date. La norme révisée laisse alors l'option, pour chaque acquisition, de comptabiliser le *goodwill* comme un actif correspondant soit au seul intérêt du Groupe, soit du Groupe et des participations ne donnant pas le contrôle (*goodwill* complet). Les honoraires d'acquisition, antérieurement inclus dans le coût des regroupements d'entreprises, sont immédiatement comptabilisés en charges. Symétriquement à la prise de contrôle, la perte de contrôle déclenche la décomptabilisation des actifs et passifs et la réévaluation à la juste valeur de l'intérêt résiduel en contrepartie du résultat.

Amendement à IAS 27, Etats financiers consolidés et individuels : cet amendement applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2010 transcrit dans la norme sur les règles de consolidation les conséquences de la révision d'IFRS 3. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle sont comptabilisées comme des transactions avec des propriétaires agissant en cette qualité, et, en conséquence, aucun *goodwill* n'est comptabilisé. Auparavant, un *goodwill* était comptabilisé lors de l'acquisition d'une participation ne donnant pas le contrôle dans une filiale, et représentait l'excédent du coût de l'investissement complémentaire par rapport à la valeur comptable des intérêts dans les actifs nets acquis à la date de la transaction. Les variations d'intérêt sans incidence sur le contrôle sont comptabilisées en capitaux propres sans incidence sur le *goodwill*.

Aucun regroupement d'entreprises n'est intervenu en 2010.

Les améliorations annuelles (2007-2009) comportent notamment un amendement à IAS 17 supprimant la présomption selon laquelle un contrat de location portant sur un terrain est un contrat de location simple en l'absence de clause de transfert de propriété automatique au preneur à l'issue du contrat. Les contrats de location identifiés au 31 décembre 2010 par Aéroports de Paris et incluant des terrains demeurent classés en contrats de location simple car ne remplissant pas les critères de classification en contrats de location-financement.

L'adoption des autres nouvelles normes et interprétations n'a pas d'incidence sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2010.

En outre, conformément à IAS 8.30, Aéroports de Paris a choisi de ne pas appliquer par anticipation certaines normes approuvées par l'Union Européenne mais d'application non obligatoire en 2010, notamment :

- Amendement à IAS 32 : Classement des droits de souscription émis (approuvés en décembre 2009) ;
- Amendement à IFRS 1 : exemption limitée à l'obligation de fournir des informations comparatives selon IFRS 7 pour les premiers adoptants (approuvé en juin 2010) ;
- IAS 24 (révisée) : Informations relatives aux parties liées (approuvée en juillet 2010) ;
- IFRIC 19 : Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres (approuvée en juillet 2010) ;
- Amendement à IFRIC 14 : IAS 19 - Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction (approuvé en juillet 2010).

Enfin, le Groupe n'applique pas les textes suivants qui n'ont pas été approuvés par l'Union Européenne au 31 décembre 2010 :

- IFRS 9 : Instruments financiers (adoption suspendue) ;
- améliorations annuelles (2008-2010) (publiées en mai 2010) ;
- amendements à IFRS 7 : Instruments financiers : Informations à fournir - Transferts d'actifs financiers (publiés en octobre 2010) ;
- amendements à IFRS 1 : Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fermes pour les nouveaux adoptants (publiés en décembre 2010) ;
- amendements à IAS 12 : Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents (publiés en décembre 2010).

Aéroports de Paris n'anticipe pas d'incidences significatives résultant de l'application de ces normes et interprétations.

### 3.3 Évolution du périmètre de consolidation

#### 3.3.1 Mouvements de périmètre 2010

Les seuls mouvements de périmètre enregistrés en 2010 sont les suivants :

- une cession complémentaire à des tiers par Hub télécom en janvier 2010 d'une participation de 5,06 % dans le capital de Masternaut International, ramenant ainsi le pourcentage d'intérêts du Groupe dans cette société de 98,11 % à 93,05 % ;
- la sortie de Voyages-aeroportsdeparis.com, suite à la dissolution de cette société par confusion de patrimoine au profit d'Aéroports de Paris en décembre 2010.

Ces mouvements de périmètre n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes 2010.

#### 3.3.2 Rappel des mouvements de périmètre 2009

L'exercice 2009 avait enregistré les entrées suivantes dans le périmètre de consolidation :

- le groupe Masternaut, dont le coût d'acquisition, après un ajustement enregistré en 2010, s'est élevé à 19,7 millions d'euros, dégageant un *goodwill* de 7,3 millions d'euros. Ce groupe, dont la société mère est Masternaut International, est détenu à 93,05 % par Hub télécom ;
- le groupe Masternaut UK, dont le coût d'acquisition, après actualisation en 2010 du futur complément de prix, s'est élevé à 8 millions d'euros, dégageant un *goodwill* de 19,9 millions d'euros. Ce groupe est détenu à 100 % par Masternaut International ;
- la société Roissy Continental Square, dont le coût d'acquisition, après actualisation de l'option d'achat sur les 40 % de participations ne donnant pas le contrôle, s'est élevé à 48,3 millions d'euros, dégageant un *goodwill* de 6,9 millions d'euros. Cette société est détenue à 60 % par Aéroports de Paris. Son acquisition étant toutefois assortie d'une option de vente portant sur le solde de 40 % de son capital, le groupe a choisi de la comptabiliser selon la méthode dite « de l'acquisition anticipée » en incluant dans le coût initial d'acquisition le coût estimé pour acquérir la participation ne donnant pas le contrôle ;
- la société ADPM Mauritius, filiale à 100 % d'Aéroports de Paris Management.

À noter également la liquidation en 2009 du GIE Roissypole, suite à sa dissolution anticipée décidée par ses membres du fait de la réalisation de son objet social.

## Note 4 Règles et méthodes comptables

### 4.1 Base d'établissement des états financiers

Les états financiers sont principalement basés sur le coût historique, à l'exception des instruments financiers dérivés, des actifs détenus à des fins de transaction et des actifs désignés comme étant disponibles à la vente dont la comptabilisation suit le modèle de la juste valeur.

La préparation des états financiers selon les IFRS nécessite de la part de la direction d'exercer son jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes ultérieures si celles-ci sont également affectées par le changement. Les estimations effectuées concernent essentiellement les normes IAS 19 (notes 4.17 et 13), IAS 37 (note 4.18) et la juste valeur des immeubles de placement présentée en annexe (notes 4.6 et 23).

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Les méthodes comptables retenues par le Groupe en cas d'option possible dans une norme sont les suivantes :

- IAS 19 – Avantage du personnel : le Groupe n'a pas opté pour une comptabilisation en capitaux propres de la totalité des écarts actuariels au titre de régimes à prestations définies, telle que prévue par l'amendement d'IAS 19. Le Groupe continue donc à appliquer la méthode du corridor pour comptabiliser les écarts actuariels dans le compte de résultat, sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel bénéficiant du régime ;
- IAS 40 – Immeubles de placement : Après la comptabilisation initiale, le Groupe n'a pas opté pour le modèle de la juste valeur. Les immeubles de placement sont donc évalués au coût historique dans les états financiers du Groupe. La juste valeur des immeubles de placement fait l'objet d'une information en note 23.

### 4.2 Principes de consolidation

#### 4.2.1 Méthodes de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les comptes de la société Aéroports de Paris ainsi que ceux de ses filiales, co-entreprises et entreprises associées :

- les filiales contrôlées de manière exclusive par le Groupe, notamment celles dont la société mère détient, directement ou indirectement, plus de 50 % des droits de vote, sont incluses dans les états financiers consolidés en additionnant, ligne à ligne, les actifs, passifs, produits et charges. La part attribuable aux intérêts minoritaires est présentée séparément au compte de résultat et au sein des capitaux propres du bilan. Les filiales sont consolidées à compter de leur date d'acquisition, qui correspond à la date à laquelle le Groupe a obtenu le contrôle, et ce jusqu'à la date à laquelle l'exercice de ce contrôle cesse ;

- les co-entreprises contrôlées conjointement en vertu d'un accord contractuel avec d'autres entités sont consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle. Cette méthode consiste à ne retenir les actifs, passifs, produits et charges, dans les états financiers, qu'à hauteur de la quote-part du Groupe dans le capital des entreprises concernées. La co-entreprise est consolidée jusqu'à la date à laquelle le Groupe cesse d'avoir le contrôle conjoint de l'entité contrôlée conjointement ;
- les entreprises associées dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sans en avoir ni le contrôle ni un contrôle conjoint sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe dispose d'un droit de vote au moins égal à 20 %. La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres détenus le montant de la part qu'ils représentent dans les capitaux propres de l'entreprise associée, y compris les résultats de la période. L'écart d'acquisition lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation et il n'est pas amorti. Après l'application de la méthode de la mise en équivalence, le Groupe détermine s'il est nécessaire de comptabiliser une perte de valeur additionnelle au titre de la participation nette du groupe dans l'entreprise associée. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans les résultats de l'entreprise associée. Quand un changement est comptabilisé directement dans les capitaux propres des entreprises associées, le Groupe comptabilise sa quote-part de tout changement et fournit l'information dans le tableau de variation des capitaux propres si cela est applicable. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure à sa participation dans celle-ci, la valeur comptable des titres mis en équivalence est ramenée à zéro et le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir, à moins que le Groupe ait une obligation légale ou implicite de participer aux pertes ou d'effectuer des paiements au nom de l'entreprise associée.

Tous les comptes et transactions réciproques entre les sociétés intégrées sont éliminés à hauteur de la part d'intérêt du groupe pour les entreprises associées et co-entreprises, de même que les résultats internes à l'ensemble consolidé (dividendes, plus-values de cessions, provisions sur titres et créances, etc.), sauf dans le cas de pertes latentes représentatives de perte de valeur.

#### 4.2.2 Regroupements d'entreprises

Tous les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition. Les écarts d'acquisition dégagés lors de l'acquisition de titres de filiales, entreprises associées et co-entreprises représentent la différence, à la date d'acquisition, entre le coût d'acquisition de ces titres et la quote-part des actifs et des passifs acquis et passifs éventuels évalués à leur juste valeur. Ces écarts d'acquisition, lorsqu'ils sont positifs, sont inscrits au bilan dans les Immobilisations incorporelles pour les filiales et les co-entreprises et au poste « Participations dans les entreprises mises en équivalence » pour les entreprises associées. Lorsqu'ils sont négatifs, ces écarts sont directement portés en résultat dans les « Autres produits opérationnels ».

Les résultats des sociétés acquises ou cédées en cours d'exercice sont retenus dans le compte de résultat consolidé pour la période postérieure à la date à laquelle le Groupe obtient le contrôle ou exerce un contrôle conjoint ou une influence notable ou antérieure à la date à laquelle le contrôle, le contrôle conjoint ou l'influence notable cesse.

### 4.3 Effets des variations des cours des monnaies étrangères

#### 4.3.1 Conversion des états financiers des filiales, co-entreprises et entreprises associées étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères, dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro, sont convertis en euros de la manière suivante :

- les actifs et passifs de chaque bilan présenté sont convertis au cours de clôture à la date de chacun de ces bilans ;
- les produits et charges du compte de résultat et les flux de trésorerie sont convertis à un cours approchant les cours de change aux dates de transactions ;
- les écarts de change en résultant sont portés au bilan dans les capitaux propres en réserves de conversion.

Aucune société du périmètre de consolidation n'est située dans une économie hyperinflationniste.

#### 4.3.2 Conversion des transactions en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont comptabilisées comme suit :

- lors de leur comptabilisation initiale, les transactions en devises sont enregistrées au cours de change à la date de la transaction ;
- à chaque clôture, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture, les éléments non monétaires qui sont évalués au coût historique demeurent convertis au cours de change initial et les éléments non monétaires qui sont évalués à la juste valeur sont convertis au cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée ;
- les écarts résultant du règlement ou de la conversion d'éléments monétaires sont portés en résultat dans les charges financières nettes.

### 4.4 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent :

- les écarts d'acquisition correspondant aux écarts positifs dégagés lors de regroupements d'entreprises conformément aux principes exposés au § 4.2.2 ci-dessus, diminués du cumul des pertes de valeur. Ces écarts d'acquisition font l'objet, annuellement ou dès qu'il existe un indicateur de perte de valeur, d'un test de dépréciation pouvant conduire à constater une perte de valeur lorsque la valeur recouvrable de ces écarts devient inférieure à leur valeur comptable, la valeur recouvrable correspondant au plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base des flux de trésorerie prévisionnels actualisés, eux-mêmes calculés à partir des plans d'affaires des sociétés concernées. La juste valeur correspond au prix de cession de la Société net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché ;
- les logiciels informatiques évalués à leur coût d'acquisition ou de production et amortis linéairement sur leur durée normale d'utilisation allant de 1 à 7 ans selon les cas ;
- des droits d'usage amortis linéairement sur 15 ans.

### 4.5 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût, à l'exclusion des coûts d'entretien courant, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Ce coût tient compte, le cas échéant, des réévaluations de 1959 et 1976, lesquelles ont été utilisées en tant que coût présumé en vertu de l'option offerte par la norme IFRS 1.17. Le coût d'un actif produit par le Groupe pour lui-même comprend notamment le coût des matières premières et de la main-d'œuvre directe.

Pour les immobilisations antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2009, les intérêts des capitaux empruntés pour le financement des immobilisations sont exclus du coût d'acquisition de ces dernières. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, les coûts d'emprunt sont capitalisés au titre des actifs éligibles.

Le Groupe comptabilise dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle le coût de remplacement d'un composant de cette immobilisation corporelle au moment où ce coût est encouru s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe et son coût peut être évalué de façon fiable. Tous les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement selon leur durée d'utilisation estimée :

Aménagement de terrains	20 ans
Aérogares	50 ans
Autres bâtiments	40 à 50 ans
Aménagements des aérogares et autres bâtiments	10 à 20 ans
Sécurité	10 à 20 ans
Équipements des aérogares :	
• Manutention des bagages	20 ans
• Passerelles télescopiques	20 ans
• Escaliers, ascenseurs et escalators	25 ans
Tunnels et ponts	45 ans
Pistes d'atterrissage	10 et 50 ans
Voies routières et signalisation	10 à 50 ans
Installations techniques	5 à 50 ans
Aires de stationnement	50 ans
Installations ferroviaires	10 à 50 ans
Véhicules	5 ans
Mobilier de bureau	7 ans
Matériel informatique	5 à 7 ans
Matériel de transport	7 à 10 ans

Pour la détermination des dotations aux amortissements, les immobilisations corporelles sont regroupées par composants ayant des durées et des modes d'amortissement identiques.

Les terrains ne donnent pas lieu à amortissement.

*Les valeurs comptables des immobilisations corporelles sont revues pour dépréciation lorsque des événements ou changements dans les circonstances indiquent que la valeur comptable pourrait ne pas être recouvrée, conformément à la méthode exposée au § 4.7 ci-après.*

Les immobilisations corporelles ne comprennent pas les immeubles de placement portés sur une ligne spécifique du bilan (cf. § 4.6 ci-après).

Une immobilisation corporelle est décomptabilisée lors de sa sortie ou lorsqu'aucun avantage économique futur n'est attendu de son utilisation ou de sa sortie. Tout gain ou perte résultant de la décomptabilisation d'un actif (calculé sur la différence entre le produit net de cession et la valeur comptable de cet actif) est inclus dans le compte de résultat l'année de décomptabilisation de l'actif.

#### 4.6 Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont les biens immobiliers (terrain, bâtiment, ensemble immobilier ou partie de l'un de ces éléments) détenus (en pleine propriété ou grâce à un contrat de location financement) pour être loués à des tiers et/ou dans la perspective d'un gain en capital.

Par opposition, les immeubles occupés par Aéroports de Paris pour ses besoins propres (sièges sociaux, bâtiments administratifs ou bâtiments d'exploitation) ne sont pas des immeubles de placement mais des immeubles d'exploitation figurant au bilan sous le poste Immobilisations corporelles.

Les immeubles vacants n'ayant pas vocation à être utilisés par Aéroports de Paris pour ses besoins propres, sont assimilés à des immeubles de placement.

Les bâtiments à usage mixte qui répondent à la définition des immeubles de placement pour plus de la moitié de leur surface sont retenus dans leur intégralité.

Depuis 2009, les immeubles en cours de construction sont intégrés dans le périmètre des immeubles de placement. Auparavant, ces biens étaient enregistrés au sein de la rubrique « immobilisations corporelles ».

Les immeubles de placement apparaissent ainsi sur une ligne spécifique du bilan et, conformément à l'option offerte par IAS 40, sont évalués selon la méthode du coût historique, c'est-à-dire à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Les bâtiments concernés sont amortis linéairement sur la base des durées de vie allant de 20 à 50 ans.

La juste valeur de ces immeubles, dont le montant est indiqué en note 23 de la présente Annexe, est basée sur une approche mixte reposant sur des données de marché et sur l'actualisation des flux de trésorerie générés par les actifs.

Les bâtiments et les terrains loués relevant de ce périmètre ont été évalués sur la base de leurs flux de trésorerie futurs actualisés, déterminés sur la base des conditions actuelles d'exploitation d'Aéroports de Paris.

Les réserves foncières sont évaluées à partir d'un prix de vente estimé tenant compte des conditions de marché actuelles de la zone. Cette évaluation intègre par ailleurs un abattement lié à la capacité d'absorption du marché et donc à l'horizon effectif de valorisation de ces réserves.

Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie correspond au coût du capital observé d'une activité immobilière parfaitement diversifiée. En parallèle, une décote liée à la spécificité des actifs détenus (nature, concentration géographique) a été appliquée aux résultats.

Les différents paramètres utilisés dans le cadre de cette approche ont été estimés conformément aux pratiques de marché actuelles. À cet égard, le Groupe n'a pas jugé nécessaire de recourir à un évaluateur indépendant. Seuls quelques immeubles, dont la contribution à la juste valeur globale n'est pas significative, ont néanmoins donné lieu à expertise.

#### 4.7 Dépréciations d'actifs

Les valeurs comptables des actifs du Groupe, autres que les stocks et les actifs d'impôt différé, sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indicateur qu'un actif a subi une perte potentielle de valeur. S'il existe un tel indicateur, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

Les indicateurs suivis en application d'IAS 36 sont les suivants :

- baisse du niveau des investissements courants et de restructuration, ne permettant pas d'apprécier le maintien de potentiel des installations d'Aéroports de Paris ;
- concernant les activités du périmètre régulé et celles financées par la taxe d'aéroport, remise en cause du maintien du critère de régulation tarifaire s'appuyant sur le principe d'une rémunération des actifs calculée à partir de leur valeur nette comptable, dégradant les perspectives de flux de trésorerie futurs ;
- concernant l'escalade, perspectives de pertes récurrentes et/ou d'incessibilité des actifs, dégradant les perspectives de flux de trésorerie futurs et/ou la valeur vénale des actifs.

Aucun de ces indicateurs n'est observé à fin 2010, si bien qu'aucune unité génératrice de trésorerie n'a nécessité la réalisation de tests de dépréciation d'actifs.

Pour les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ou les immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service, la valeur recouvrable est estimée à chaque date de clôture.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou de son unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une unité génératrice de trésorerie est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout écart d'acquisition affecté à l'unité génératrice de trésorerie, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de la valeur comptable de chaque actif de l'unité.

Les unités génératrices de trésorerie ont été alignées sur les segments définis par ailleurs dans le cadre de l'information sectorielle (cf. note 4.22), à savoir :

- Activités aéronautiques ;
- Commerces et services ;
- Escalade et prestations annexes ;
- Immobilier ;
- Autres activités.

Par ailleurs, les titres mis en équivalence sur Schiphol Group ont fait l'objet d'un test de dépréciation au 31 décembre 2010 menant à la conclusion d'une non-dépréciation de cette participation.

##### 4.7.1 Calcul de la valeur recouvrable

La valeur recouvrable des actifs est la valeur la plus élevée entre leur juste valeur diminuée des coûts de la vente et leur valeur d'utilité. Pour apprécier la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés au taux, avant impôt, qui reflète l'appréciation courante du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif. Pour un actif

qui ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes, la valeur recouvrable est déterminée pour l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient.

##### 4.7.2 Reprise de la perte de valeur

La perte de valeur est reprise si l'augmentation de la valeur recouvrable peut être objectivement liée à un événement survenant après la comptabilisation de la dépréciation.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un écart d'acquisition ne peut pas être reprise. Une perte de valeur comptabilisée pour un autre actif est reprise s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable.

La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

#### 4.8 Participations dans les entreprises mises en équivalence

Conformément au principe exposé au § 4.2.1, ce poste correspond à la part détenue par le Groupe dans les capitaux propres retraités des sociétés associées, majorés des écarts d'acquisition constatés sur ces dernières.

#### 4.9 Actifs financiers courants et non courants

Les actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction pour leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition des actifs financiers (sauf pour la catégorie des actifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat).

Les actifs financiers sont sortis du bilan dès lors que les droits aux flux futurs de trésorerie ont expiré ou ont été transférés à un tiers, que le Groupe a transféré l'essentiel des risques et avantages et qu'il n'a pas conservé le contrôle de ces actifs.

À la date de comptabilisation initiale, le Groupe détermine, en fonction de la finalité de l'acquisition, la classification de l'actif financier dans l'une des quatre catégories suivantes prévues par la norme IAS 39 :

##### 4.9.1 Actifs financiers en juste valeur par le biais du compte de résultat

La catégorie des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat comprend d'une part les actifs financiers détenus à des fins de transaction, et d'autre part des actifs financiers désignés, lors de leur comptabilisation initiale, comme des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Les actifs financiers sont considérés comme détenus à des fins de transaction s'ils sont acquis en vue d'être revendus à court terme.

Il s'agit pour le Groupe :

- de la trésorerie et équivalents de trésorerie qui comprennent les disponibilités, les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de six mois au plus au moment de leur date d'acquisition. Les placements de plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan ;

- des instruments financiers dérivés non qualifiés comptablement de couverture pour lesquels les justes valeurs sont positives.

Ces actifs financiers sont évalués à leur juste valeur par le biais du résultat.

#### 4.9.2 Prêts et créances

Il s'agit notamment des créances à long terme rattachées à des participations non consolidées, des prêts à des sociétés associés, des prêts à long terme au personnel, des dépôts et cautionnements et des créances clients.

Ces prêts et créances sont valorisés à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale puis sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux effectif. Une dépréciation est enregistrée dès lors que la valeur recouvrable estimée est inférieure à la valeur comptable. La juste valeur correspond à la valeur nominale lorsque l'échéance de paiement n'est pas significative.

La valeur recouvrable des créances comptabilisées au coût amorti est égale à la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine (c'est-à-dire au taux d'intérêt effectif calculé lors de la comptabilisation initiale). Les créances dont l'échéance est proche ne sont pas actualisées.

Ces créances sont éventuellement dépréciées afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu en application de la méthode suivante :

- les créances non recouvrées sont transférées en créances douteuses, lorsqu'elles sont non soldées à la date d'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire, et lorsque le risque d'irrécouvrabilité est important (dépôt de bilan prévisible, cessation d'activité de clients étrangers) ;
- les créances douteuses ou litigieuses sont dépréciées en fonction du statut de chaque pièce comptable (créance antérieure au dépôt de bilan, réclamation en cours, litige...) ou de la solvabilité du client pour les créances exigibles (poursuites en cours, client étranger sans actif en France...).

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2004, Aéroports de Paris ne dispose plus des prérogatives de droit public et n'a donc plus recours aux états exécutoires. Par conséquent, seules sont possibles les procédures de recouvrement amiables et contentieuses.

#### 4.9.3 Actifs financiers disponibles à la vente

Il s'agit pour le Groupe des titres de participations non consolidés. À chaque clôture périodique, ces titres sont évalués à leur juste valeur, les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres. Lorsque ces placements sont décomptabilisés, le cumul des profits ou pertes comptabilisé antérieurement directement en capitaux propres est comptabilisé en résultat.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché et, pour les titres non cotés, à une référence à des transactions récentes ou à une technique d'évaluation reposant sur des indications fiables et objectives avec les autres estimations utilisées par les autres intervenants sur le marché. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est conservé au coût historique.

#### 4.10 Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle sont enregistrés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition, y compris les coûts directs attribuables, nets d'impôts. Les résultats de cession de ces titres sont imputés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

Le solde positif ou négatif de la transaction est transféré en majoration ou minoration des résultats non distribués.

#### 4.11 Dettes financières

Les emprunts et autres passifs porteurs d'intérêt sont initialement enregistrés pour leur juste valeur qui correspond au montant reçu, diminué des coûts de transaction directement attribuables aux emprunts concernés comme les primes et frais d'émission. Par la suite, ces emprunts sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif de l'emprunt.

Le taux effectif correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur comptable d'un emprunt à l'origine en actualisant ses flux futurs estimés.

De même, les dettes fournisseurs sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

Les dettes financières dont l'échéance est supérieure à un an sont présentées en dettes financières non courantes. Les dettes financières dont la date de remboursement est inférieure à un an sont présentées en dettes financières courantes.

#### 4.12 Instruments financiers dérivés

Dans le cadre de la gestion du risque de taux de sa dette à moyen et long terme, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés, constitués d'opérations d'échange de taux d'intérêt (*swaps* et *cross currency swaps*) principalement adossés à des lignes d'emprunts obligataires ou de prêts bancaires.

Ces *swaps* de taux d'intérêts sont initialement et ultérieurement évalués au bilan à leur juste valeur par le biais du compte de résultat. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du résultat sauf dans les cas particuliers de la comptabilité de couverture exposés ci-dessous.

Lorsque l'instrument financier peut être qualifié d'instrument de couverture, ces instruments sont évalués et comptabilisés conformément aux critères de la comptabilité de couverture de la norme IAS 39 :

- si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de la valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres. Elle est reclassée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la partie inefficace du dérivé est enregistrée directement dans le compte de résultat. Lorsque l'élément couvert est une émission de dette future, le reclassement en résultat est effectué sur la durée de vie de la dette, une fois celle-ci émise. Lorsque la transaction prévue se traduit par la comptabilisation d'un actif ou d'un passif non financier, les variations cumulées de la juste valeur de l'instrument de couverture précédemment enregistrées en capitaux propres sont intégrées dans l'évaluation initiale de l'actif ou du passif concerné ;
- si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, la variation de valeur du dérivé et la variation de valeur de l'élément couvert attribuable au risque couvert sont enregistrées en résultat au cours de la même période ;
- une couverture de change d'un investissement net dans une entité étrangère est comptabilisée de la même manière qu'une couverture de flux de trésorerie. Les variations de la juste valeur de l'instrument de couverture sont comptabilisées en capitaux propres pour ce qui concerne la partie efficace de la relation de couverture, tandis que les variations de la juste valeur relative à la partie inefficace de la couverture sont constatées en résultat financier. Lorsque l'investissement dans l'entité étrangère est cédé, toutes les variations de la juste valeur de

L'instrument de couverture précédemment comptabilisées en capitaux propres sont transférées au compte de résultat.

La comptabilité de couverture est applicable si la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place et si l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de façon prospective et rétrospective dès son origine puis à chaque arrêté comptable.

Les instruments dérivés sont présentés au bilan intégralement à l'actif en Autres actifs financiers courants ou au passif en Emprunts et dettes financières à court terme, ces dérivés étant résiliables à tout moment moyennant le versement ou l'encaissement d'une soule correspondant à leur juste valeur.

#### 4.13 Juste valeur des instruments financiers

##### 4.13.1 Méthode de calcul de la juste valeur

La meilleure indication de juste valeur d'un contrat est le prix qui serait convenu entre un acheteur et un vendeur libres de contracter et opérant aux conditions de marché. En date de négociation, il s'agit généralement du prix de transaction. Par la suite, l'évaluation du contrat doit être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier :

- flux futurs actualisés pour les emprunts obligataires et bancaires ;
- prix cotés sur un marché organisé pour les titres de participation cotés et non consolidés ;
- valeur de marché pour les instruments de change et de taux, évalués par actualisation du différentiel de *cash-flow* futurs ou en obtenant des cotations de la part d'établissements financiers tiers.

La juste valeur des contrats de vente à terme de devises correspond à la différence entre les montants de devises convertis aux cours contractuellement fixés pour chaque échéance et les montants de ces devises convertis au taux forward pour ces mêmes échéances.

##### 4.13.2 Hiérarchie des justes valeurs

La norme IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » établit une hiérarchie des justes valeurs et distingue trois niveaux :

- niveau 1 : juste valeur fondée sur les cours de marchés actifs pour le même instrument (sans modification ni reconditionnement). Ce niveau s'applique principalement aux valeurs mobilières de placement dont les cours sont communiqués par l'Autorité des marchés financiers ;
- niveau 2 : juste valeur fondée sur les cours de marchés actifs pour des actifs ou passifs semblables et les techniques de valorisation dont toutes les données importantes sont fondées sur des informations de marché observables. Ce niveau s'applique principalement aux instruments dérivés dont les valorisations sont fournies par Bloomberg ;
- niveau 3 : juste valeur fondée sur les techniques de valorisation dont les données importantes ne sont pas toutes fondées sur des informations de marché observables. À ce jour, ce niveau ne trouve pas à s'appliquer au sein du Groupe.

L'ensemble des valorisations par niveau de juste valeur est présenté en note 32.2.

#### 4.14 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge ou le produit d'impôt exigible et la charge ou le produit d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt différé est déterminé selon l'approche bilantielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé :

- les différences temporelles taxables liées à la comptabilisation initiale d'un écart d'acquisition ;
- les différences temporelles taxables ou déductibles liées à la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ;
- les différences temporelles taxables liées à des participations dans des filiales dans la mesure où il est probable qu'elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible ainsi que les différences temporelles déductibles liées à des participations dans des filiales, associées ou co-entreprises s'il n'est pas probable que les différences s'inverseront dans un avenir prévisible ou qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel elles pourront s'imputer.

Toutefois, les retraitements liés aux contrats de location financement donnent lieu à la constatation d'un impôt différé, bien qu'ils n'affectent ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice fiscal lors de leur comptabilisation initiale.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur les exercices au cours desquels les actifs seront réalisés ou les passifs réglés, sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Des actifs d'impôts différés sont constatés, le cas échéant, au titre du report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôts non utilisés. D'une façon générale, les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que l'entité fiscale concernée disposera de bénéfices imposables futurs suffisants sur lesquels les différences temporelles déductibles, les pertes fiscales non utilisées et les crédits d'impôts pourront être imputés. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont réappréciés à chaque clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur imposable permettra de les recouvrer.

Les impôts différés ne sont pas actualisés.

Le groupe fiscalement intégré comprenant la société mère Aéroports de Paris et six filiales françaises détenues, directement ou indirectement, à plus de 95 % – Alyzia Holding, Alyzia, Alyzia Sûreté, Cœur d'Orly Commerces Investissements (COCI) SAS, Cœur d'Orly Investissements SAS et Airport Handling Partner (non consolidée) – constitue, pour l'application des principes ci-dessus, une entité fiscale unique.

L'impôt exigible est le montant des impôts sur le bénéfice payables ou récupérables auprès des administrations fiscales au titre du bénéfice imposable ou de la perte fiscale d'un exercice. Il est porté respectivement dans les passifs ou actifs courants du bilan.

Par ailleurs, le Groupe a décidé de ne pas comptabiliser en impôt sur les résultats la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) introduite par la loi de finances 2010 réformant la taxe professionnelle. Ainsi l'intégralité de la nouvelle contribution économique territoriale, comprenant également la contribution foncière des entreprises, est classée en charges opérationnelles courantes au même titre que l'était la taxe professionnelle à laquelle cette contribution s'est substituée à compter de 2010. Le traitement comptable ainsi retenu facilite la comparabilité des résultats. Par voie de conséquence, cette contribution ne donne lieu à aucune comptabilisation d'impôt différé.

#### 4.15 Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement figurent en Autres passifs non courants.

Les reprises de subventions sont échelonnées sur la durée de l'amortissement des biens qui en ont bénéficié et enregistrées dans le résultat au niveau des Autres produits opérationnels courants.

#### 4.16 Stocks

Le coût d'entrée des marchandises et des approvisionnements comprend le prix d'achat et les frais accessoires. En sont exclus les frais financiers internes et externes, les frais de distribution et les frais de stockage. Les stocks sont évalués lors de leur sortie suivant la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

Une dépréciation est constatée si la valeur nette de réalisation est inférieure au coût d'entrée en stock. La valeur de réalisation nette correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

#### 4.17 Avantages du personnel

##### 4.17.1 Régimes à prestations définies

Donnent lieu à des provisions pour engagements sociaux portées au passif du bilan les avantages postérieurs à l'emploi suivants :

- les indemnités de fin de carrière versées au moment du départ en retraite ou en cas de licenciement pour inaptitude ;
- les allocations de préretraite prévues dans le cadre du dispositif de départ à la retraite anticipée (PARDA) mis en place depuis 1977 et des mesures d'âge ciblées prises en 2006 ;
- les retraites complémentaires versées sous forme de rente au profit des pompiers en vertu d'un accord prévoyant leur départ en retraite à partir de 55 ans ;
- les cotisations prises en charge par Aéroports de Paris au titre de la couverture santé des retraités actuels et de leurs ayants droit ;
- la retraite complémentaire à prestations définies mise en place en 2007.

L'obligation nette du Groupe au titre de régimes à prestations définies est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ce montant est actualisé pour déterminer sa valeur actuelle, et minoré de la juste valeur des actifs du régime et du coût des services passés non comptabilisés. Le taux d'actualisation est égal au taux, à la date de clôture, fondé sur les obligations de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celle des engagements du Groupe. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

Tous les écarts actuariels au 1<sup>er</sup> janvier 2004, date de la transition aux IFRS, ont été comptabilisés. S'agissant des écarts actuariels survenus après le 1<sup>er</sup> janvier 2004 pour déterminer l'obligation du Groupe au titre d'un régime, la fraction des écarts actuariels cumulés non comptabilisés excédant 10 % du montant le plus élevé entre la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime est comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel bénéficiant du régime.

Les hypothèses actuarielles retenues sont précisées en note 13.

##### 4.17.2 Régimes à cotisations définies

Un régime à cotisations définies est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu duquel une entité verse des cotisations définies à une entité distincte et n'aura aucune obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires. Les cotisations à payer à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges liées aux avantages du personnel lorsqu'elles sont dues. Les cotisations payées d'avance sont comptabilisées à l'actif dans la mesure où cela conduira à un remboursement en trésorerie ou à une diminution des paiements futurs.

##### 4.17.3 Autres avantages à long terme

L'obligation nette du Groupe au titre des avantages à long terme autres que les régimes de retraite, est égale à la valeur des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ces avantages sont actualisés et minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs dédiés. Le taux d'actualisation est égal au taux d'intérêt, à la date de clôture, des obligations de première catégorie ayant des dates d'échéances proches de celles des engagements du Groupe. Le montant de l'obligation est déterminé en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat de la période au cours de laquelle ils surviennent.

Cette catégorie d'avantages du personnel, qui concerne exclusivement les médailles d'honneur de l'aéronautique décernées aux agents d'Aéroports de Paris ainsi que les primes versées concomitamment, donne lieu à des provisions pour engagements sociaux au passif du bilan.

#### 4.18 Provisions

Une provision est constituée lorsque le groupe Aéroports de Paris a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Ces provisions sont estimées en prenant en considération les hypothèses les plus probables à la date d'arrêté des comptes. Lorsque l'effet de la valeur temps est significatif, le montant de la provision est déterminé en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus au taux, avant impôt, reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et lorsque cela est approprié, les risques spécifiques à ce passif.

#### 4.19 Contrats de location

L'existence d'un contrat de location au sein d'un accord est mise en évidence sur la base de la substance de l'accord et nécessite d'apprécier si l'exécution de l'accord dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques, et si l'accord octroie un droit d'utilisation de l'actif.

##### 4.19.1 Les contrats de location dans les états financiers du Groupe en tant que preneur

Les contrats de location-financement, qui transfèrent au groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés au bilan au commencement du contrat de location à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif. Les charges financières sont enregistrées directement au compte de résultat. Les actifs faisant l'objet d'une

location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles (cf. note 4.5) ou en immeubles de placement (cf. note 4.6) et sont amortis sur la plus courte de leur durée d'utilité et de la durée du contrat si le Groupe n'a pas une certitude raisonnable de devenir propriétaire de l'actif à la fin du contrat de location. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire jusqu'à l'échéance du contrat.

#### 4.19.2 Les contrats de location dans les états financiers du Groupe en tant que bailleur

En application de la norme IAS 17, un actif mis à disposition d'un tiers aux termes d'une location financement (par opposition à une location simple) n'est pas enregistré à l'actif du bilan comme une immobilisation, mais comme une créance dont le montant est égal à la valeur actualisée des flux futurs générés par cet actif.

Un actif satisfait à la qualification de location financement lorsque le contrat transfère la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif au preneur. Les critères suivants doivent être analysés :

- spécificité des actifs à un client sauf à leur apporter des modifications majeures ;
- durée de la convention représentant une partie significative de la durée de vie de l'actif ;
- valeur actualisée des paiements au commencement du contrat s'élevant à la quasi-totalité de la juste valeur d'origine de l'actif loué (assimilé à la valeur brute comptable) ;
- obligation implicite pour le preneur de relouer le bien à la fin de la convention.

Les autres contrats de location dans lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif demeurent classés en tant que contrats de location simple. Les coûts indirects initiaux engagés lors de la négociation du contrat de location simple sont ajoutés à la valeur comptable de l'actif loué et comptabilisés sur la période de location sur les mêmes bases que les revenus de location.

## 4.20 Comptabilisation des produits

### 4.20.1 Ventes de biens et prestations de services

Les produits provenant de la vente de biens sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsque les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des biens ont été transférés à l'acheteur.

Les produits provenant des prestations de services sont comptabilisés dans le compte de résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation à la date de clôture. Le degré d'avancement est évalué par référence aux travaux exécutés.

Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant :

- à la recouvrabilité de la contrepartie due ;
- aux coûts encourus ou à encourir associés à la prestation ; ou
- au retour possible des marchandises en cas de droit d'annulation de l'achat, et lorsque le Groupe reste impliqué dans la gestion des biens.

### 4.20.2 Redevances aéronautiques

Les redevances aéronautiques regroupent les redevances d'atterrissage, de balisage, de stationnement, la redevance passager et la redevance pour usage des installations fixes de distribution de carburants d'aviation.

Les conditions d'évolution des redevances sont fixées par des contrats pluriannuels d'une durée maximale de cinq ans conclus avec l'état ou, en l'absence de contrat pluriannuel, sur une base annuelle dans des conditions fixées par décret. Dans le cadre du processus de consultation qui précède la fixation des évolutions des redevances, les compagnies aériennes sont amenées à faire part de leurs commentaires et avis sur ces évolutions.

Dans le cadre des contrats pluriannuels conclus avec l'état, les paramètres d'évolution des redevances payées par les compagnies aériennes peuvent inclure non seulement les recettes des activités aéronautiques, mais aussi les recettes d'autres activités.

### 4.20.3 Revenus locatifs

Les revenus locatifs provenant des immeubles de placement sont comptabilisés en résultat sur une base linéaire sur toute la durée du contrat de location.

### 4.20.4 Taxe d'aéroport

Les conditions d'assiette et de recouvrement de la taxe aéroport ont été fixées par la loi de Finances pour 1999 articles 51 et 136 (Code général des impôts : articles 302 bis K et 1609 quater viciés). L'article 1609 précise notamment : « Le produit de la taxe est affecté sur chaque aéroport au financement des services de sécurité-incendie-sauvetage, de lutte contre péril aviaire, de sûreté et des mesures effectuées dans le cadre des contrôles environnementaux. »

Les articles L. 251-2 et L. 282-8 du Code de l'aviation civile fixant les attributions d'Aéroports de Paris en matière de sécurité et de sûreté, les charges d'exploitation correspondantes sont enregistrées au fur et à mesure de leur survenance et les produits sont comptabilisés en chiffre d'affaires.

Lorsque le montant cumulé de la taxe perçue est supérieur au montant cumulé des charges enregistrées, un produit constaté d'avance égal à l'excédent encaissé est comptabilisé, et dans le cas contraire un produit à recevoir est comptabilisé.

### 4.20.5 Produits financiers liés à l'activité

Les produits d'intérêts constatés en tant que bailleur au titre des contrats de location financement sont comptabilisés en Produit des activités ordinaire, afin de donner une image fidèle de la performance financière notamment du segment Immobilier auquel ces produits sont affectés.

Les produits provenant des dividendes sont comptabilisés dans le compte de résultat dès que le Groupe acquiert le droit à percevoir les paiements, soit, dans le cas des titres cotés, à la date de détachement.

#### 4.20.6 Taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA)

Dans le cadre de la lutte contre les nuisances sonores aériennes, la Direction générale de l'Aviation civile reverse à Aéroports de Paris la TNSA encaissée auprès des compagnies aériennes.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, Aéroports de Paris s'est vu confier la gestion des dossiers d'aide à l'insonorisation et reverse aux riverains, pour le compte de l'état, les aides qui leur sont attribuées. A ce titre, Aéroports de Paris perçoit une indemnité pour les frais de gestion de cette taxe. Cette indemnité est portée en Produit des activités ordinaires au sein des Autres recettes.

Les montants encaissés et reversés sont enregistrés en autres créances et autres dettes.

#### 4.20.7 Reversement BAAC

Les fonctions de support technique et administratif auprès de la Direction des Services de la Navigation Aérienne (DSNA) font l'objet d'une rémunération couvrant les coûts exposés par Aéroports de Paris.

La convention-cadre spécifique aux services apportés signée le 30 mars 2010 couvre la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010. En application de cette convention, les coûts de fonctionnement ont été facturés en totalité au cours de l'exercice.

Ce reversement est porté en Produit des activités ordinaires au sein des Autres recettes.

### 4.21 Résultat financier

Le résultat financier net comprend les intérêts à payer sur les emprunts calculés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les intérêts à recevoir sur les placements, les profits et pertes de change et les profits et pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

La charge d'intérêt comprise dans les paiements effectués au titre d'un contrat de location-financement est comptabilisée en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

### 4.22 Secteurs opérationnels

Le groupe Aéroports de Paris a défini son information sectorielle sur la base d'une information par secteur opérationnel tel qu'identifié par le comité exécutif, principal décideur opérationnel du groupe. Un secteur opérationnel est une composante du groupe qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatifs à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) et dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel du groupe en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance.

Les secteurs opérationnels identifiés du groupe Aéroports de Paris sont les suivants :

- **Activités aéronautiques** : ce secteur opérationnel regroupe l'ensemble des produits et des services fournis par le Groupe concourant au service public aéroportuaire de traitement des avions sur les aéroports ou des flux des passagers aériens et de leurs accompagnants dans les installations du Groupe. Les services aéroportuaires sont rémunérés en particulier par les redevances principales (atterrissage, stationnement et passagers), les redevances accessoires (comptoirs d'enregistrement et d'embarquement, installations de tris des bagages, installations de dégivrage, de fourniture d'électricité aux aéronefs...) ainsi que par la taxe d'aéroport pour ce qui concerne en particulier les activités de sûreté, de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs ;
- **Commerces et services** : ce secteur opérationnel regroupe l'ensemble des produits et des services proposés par le Groupe à ses clients facilitant leur accueil ou leur occupation dans ses installations, en particulier dans les domaines des activités commerciales dans les aérogares (boutiques, bars et restaurants, banques et change...), des locations immobilières en aérogares, des parcs et accès ou des prestations industrielles ;
- **Escale et prestations annexes** : ce secteur opérationnel regroupe l'ensemble des produits et services fournis par le Groupe aux compagnies aériennes au titre de l'assistance en escale, tels que listés en annexe de la Directive européenne 96/67CE du Conseil relative au marché de l'assistance en escale dans les aéroports de la Communauté, dont les dispositions sont reprises aux articles R 216-1 et suivants du Code de l'aviation civile, et de certains autres services ;
- **Immobilier** : ce secteur opérationnel regroupe l'ensemble des produits et services de location immobilière et activités commerciales connexes fournis par le Groupe à l'exclusion des locations immobilières réalisées dans les aérogares liées à l'exploitation de ces dernières ;
- **Autres activités** : ce secteur opérationnel regroupe l'ensemble des produits et des services fournis pour l'essentiel par les filiales du Groupe Aéroports de Paris n'entrant pas dans les segments précédents ainsi que certaines activités de diversification.

La performance de chacun des secteurs opérationnels est appréciée à partir de leur résultat opérationnel, de leurs actifs et de leurs investissements. Le résultat opérationnel sectoriel est apprécié après affectation des frais de siège tel que stipulé dans la norme IFRS 8.

Les prix de transfert entre les segments d'activités sont les prix qui auraient été fixés dans des conditions de concurrence normale, comme pour une transaction avec des tiers. Les produits sectoriels, les charges sectorielles et le résultat sectoriel comprennent les transferts entre les secteurs d'activité. Ces transferts sont éliminés en consolidation.

### 4.23 Résultat par action

Le Groupe présente un résultat par action de base et dilué pour ses actions ordinaires. Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, augmenté du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui auraient été émises suite à la conversion en actions ordinaires de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

## Note 5 Gestion du risque financier

### 5.1 Introduction

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 ;
- 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 œuvre, 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.

### 5.2 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.

#### 5.2.1 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. À 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.

Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 32.3.4.

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.

#### 5.2.2 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. 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.

#### 5.2.3 Garanties

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2010, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP INGÉNIERIE et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan (cf. note 38).

### 5.3 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.

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 A\* 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.

## 5.4 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.

### 5.4.1 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.

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 ;
- à l'issue de ces opérations, l'émission du nouvel emprunt de 500 millions d'euros s'est répartie comme suit :
  - 260 650 milliers d'euros de fonds nouveaux,
  - 239 350 milliers 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 3 064 653 milliers d'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).

### 5.4.2 Risque de change

D'une façon générale, le Groupe est peu exposé aux risques de change (cf. note 32.3.2).

Les monnaies dans lesquelles les transactions sont essentiellement libellées sont 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.

\* 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+.

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 ADP Ingénierie, 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 ;
- 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 5 250 millions de sterling à Hub télécom. Le risque de change lié à ce prêt a été intégralement couvert par un *cross currency swap*.

## Note 6 Gestion du capital

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. Le conseil d'administration veille au niveau des dividendes versés aux porteurs d'actions ordinaires.

À ce jour, les membres du personnel détiennent 2,20 % des actions ordinaires.

Le Groupe gère son capital en utilisant un ratio, égal à l'endettement financier net divisé par la somme des capitaux propres.

L'endettement financier net tel que défini par le groupe Aéroports de Paris correspond aux montants figurant au passif du bilan sous les postes emprunts et dettes financières à long terme et emprunts et dettes financières à court terme, diminués des instruments dérivés actif et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

### 5.4.3 Risque de prix

Afin de limiter son exposition à la hausse des cours du pétrole et de la parité euros/dollars 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 euros/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<sup>er</sup> janvier 2010. Au 31 décembre 2010, la juste valeur de cet instrument dérivé a été portée à l'actif du bilan pour 961 millions d'euros.

Les capitaux propres incluent la part du Groupe dans le capital, ainsi que les gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres.

Le ratio d'endettement net est passé de 0,72 à 0,66 entre fin 2009 et fin 2010.

Occasionnellement, le Groupe achète ses propres actions sur le marché pour animer la liquidité des titres. Le rythme de ces achats dépend des cours sur le marché. Le Groupe n'a pas de plan défini de rachat d'actions.

Durant l'exercice, le Groupe n'a pas modifié sa politique en matière de gestion du capital.

Ni la Société, ni ses filiales ne sont soumises, en vertu de règles extérieures, à des exigences spécifiques.

## Note 7 Soldes intermédiaires de gestion

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2010	Année 2009	Variation 2010/2009
<b>Produit des activités ordinaires</b>	<b>9</b>	<b>2 739 005</b>	<b>2 633 434</b>	<b>+ 4,0 %</b>
Production immobilisée et stockée	11	46 411	43 365	+ 7,0 %
<b>Production de l'exercice</b>		<b>2 785 416</b>	<b>2 676 799</b>	<b>+ 4,1 %</b>
Achats consommés	12	(217 162)	(187 360)	+ 15,9 %
Services et charges externes	14	(659 507)	(672 521)	-1,9 %
<b>Valeur ajoutée</b>		<b>1 908 747</b>	<b>1 816 919</b>	<b>+ 5,1 %</b>
Charges de personnel	13	(792 713)	(747 809)	+ 6,0 %
Impôts et taxes	14	(159 797)	(163 854)	-2,5 %
Autres charges d'exploitation	14	(27 526)	(27 439)	+ 0,3 %
Autres produits opérationnels courants	10	11 214	9 835	+ 14,0 %
Dépréciations de créances, nettes de reprises	15	3 088	(4 338)	+ 171,2 %
Dotations aux provisions, nettes des reprises	15	(16 336)	(343)	
<b>EBITDA</b>		<b>926 677</b>	<b>882 970</b>	<b>+ 5,0 %</b>
<i>Ratio EBITDA / Produit des activités ordinaires</i>		33,8 %	33,5 %	
Dotations aux amortissements	15	(383 462)	(364 539)	+ 5,2 %
Dépréciations d'immobilisations, nettes de reprises	15	(176)	(55)	
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>543 041</b>	<b>518 376</b>	<b>+ 4,8 %</b>
Autres produits et charges opérationnels	16	(807)	(5 817)	-86,1 %
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>542 234</b>	<b>512 559</b>	<b>+ 5,8 %</b>
Résultat financier	17	(99 686)	(113 934)	-12,5 %
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	18	11 252	11 664	-3,5 %
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>453 800</b>	<b>410 290</b>	<b>+ 10,6 %</b>
Impôts sur les résultats	19	(153 424)	(140 422)	+ 9,3 %
<b>Résultat de la période</b>		<b>300 376</b>	<b>269 868</b>	<b>+ 11,3 %</b>
<i>Résultat attribuable aux intérêts minoritaires</i>		309	381	
<i>Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère</i>		300 067	269 487	+ 11,3 %

## Note 8 Information sectorielle

Les revenus et le résultat du Groupe Aéroports de Paris se décomposent de la manière suivante :

Année 2010							
(en milliers d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces & services	Escale & prestations annexes	Immobilier	Autres activités	Éliminations intersegments	Total
Produit des activités ordinaires	1 449 569	943 750	196 704	232 621	262 293	(345 932)	2 739 005
- dont produits réalisés avec des tiers	1 443 632	751 407	130 433	183 468	230 067		2 739 005
- dont produits intersegments	5 938	192 343	66 271	49 153	32 226	(345 932)	0
Dotation aux amortissements	(232 413)	(93 839)	(2 104)	(39 275)	(16 126)	295	(383 462)
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	(3 019)	(2 306)	1 419	(4 524)	(4 234)		(12 664)
Résultat opérationnel courant	104 456	345 843	(5 165)	82 976	14 635	295	543 040
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>104 742</b>	<b>345 937</b>	<b>(6 351)</b>	<b>82 976</b>	<b>14 635</b>	<b>295</b>	<b>542 234</b>
Résultat des participations mises en équivalence				530	10 723		11 252
Résultat financier							(99 686)
Impôt sur les sociétés							(153 424)
<b>Résultat de la période</b>							<b>300 376</b>

Année 2009							
(en milliers d'euros)	Activités aéronautiques	Commerces & services	Escale & prestations annexes	Immobilier	Autres activités	Éliminations intersegments	Total
Produit des activités ordinaires	1 429 462	869 668	187 029	213 685	251 797	(318 207)	2 633 434
- dont produits réalisés avec des tiers	1 424 388	701 211	123 457	165 761	218 618		2 633 434
- dont produits intersegments	5 074	168 457	63 572	47 925	33 179	(318 207)	0
Dotation aux amortissements	(231 051)	(81 737)	(2 299)	(33 835)	(15 912)	294	(364 539)
Autres produits (charges) sans contrepartie en trésorerie	(10 523)	(3 086)	(912)	11 416	(1 034)		(4 139)
Résultat opérationnel courant	112 798	320 439	(4 837)	82 731	6 828	418	518 376
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>112 034</b>	<b>320 439</b>	<b>(9 890)</b>	<b>82 731</b>	<b>6 828</b>	<b>418</b>	<b>512 559</b>
Résultat des participations mises en équivalence				1 089	10 576		11 664
Résultat financier							(113 934)
Impôt sur les sociétés							(140 422)
<b>Résultat de la période</b>							<b>269 868</b>

## Note 9 Produit des activités ordinaires

Au 31 décembre 2010, la ventilation du produit des activités ordinaires s'établit comme suit :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Redevances aéronautiques	795 068	782 775
Redevances spécialisées	176 442	170 888
Activités commerciales	428 295	377 165
Parcs et accès	148 530	141 758
Prestations industrielles	63 380	73 852
Taxe d'aéroport	435 854	433 456
Recettes locatives	282 104	272 613
Assistance aéroportuaire	130 431	123 455
Autres recettes	273 993	252 300
Produits financiers liés à l'activité	4 908	5 173
<b>TOTAL</b>	<b>2 739 005</b>	<b>2 633 434</b>

La répartition par société du produit des activités ordinaires est la suivante :

(en milliers d'euros)	Comptes sociaux	Éliminations & retraitements	Contributions Année 2010	Contributions Année 2009
Aéroports de Paris	2 385 120	(120 271)	2 264 850	2 212 768
ADP Ingénierie	92 331	(15 412)	76 919	89 626
ADPI Middle East	6 907	(6 907)	-	-
ADPI Libya	22 411	(2)	22 409	28 177
Aéroports de Paris Management	11 548	(773)	10 775	5 913
Jordan Airport Management	2 794	(1 124)	1 671	5 268
ADPM Mauritius	748	(748)	-	-
HUB Télécom	78 123	(29 703)	48 421	49 763
HUB Télécom Région	9 927	(228)	9 699	10 571
Masternaut	35 591	(5 810)	29 781	23 985
Masternaut Telematics	251	(231)	20	29
Softrack	1 396	(12)	1 384	1 106
Masternaut UK	23 511	(1 185)	22 326	862
Three X Communication	3 013		3 013	438
Three X Business Solutions	1 314	(99)	1 215	92
Three X Managed Services	1 399	(1 242)	157	116
Alyzia	143 392	(134 941)	8 451	9 003
Alyzia Surete	55 639	(55 149)	490	628
Roissy Continental Square	14 837	(2 363)	12 475	877
Voyages-aéroportsdeparis.com	35		35	34
Société de Distribution Aéroportuaire <sup>(1)</sup>	206 636	1 486	208 122	186 335
Duty Free Paris <sup>(1)</sup>	16 794		16 794	7 845
<b>TOTAL</b>	<b>3 113 717</b>	<b>(374 712)</b>	<b>2 739 005</b>	<b>2 633 434</b>

(1) Ces sociétés étant intégrées proportionnellement, les montants apparaissant sur cette ligne ne représentent que 50 % du produit de leurs activités ordinaires.

## Note 10 Autres produits opérationnels courants

Les autres produits opérationnels courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Subventions d'investissement réintégrées au compte de résultat	3 620	3 585
Plus-values de cessions d'immobilisations	80	1 920
Autres produits	7 515	4 330
<b>TOTAL</b>	<b>11 214</b>	<b>9 835</b>

Les subventions d'investissement incluent la quote-part réintégrée dans le résultat de la période au titre des quotas de droits d'émission de gaz à effet de serre alloués par l'État dans le cadre du Plan National d'Allocation de Quotas 2008-2012. Cette quote-part est de 2 001 milliers d'euros en 2010 (1 993 milliers d'euros en 2009).

Les émissions de gaz au cours de la période figurent, quant à elles, pour 2 050 milliers d'euros dans les Autres charges opérationnelles courantes (1 752 milliers d'euros en 2009) (cf. note 14.4).

## Note 11 Production immobilisée

La production immobilisée s'analyse ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Frais d'Études et de Surveillance de Travaux (FEST)	41 680	40 495
Autres	3 184	1 745
<b>TOTAL</b>	<b>44 864</b>	<b>42 240</b>

Les Frais d'études et de Surveillance des Travaux (FEST) correspondent à la capitalisation de prestations internes d'ingénierie effectuées dans le cadre des projets d'investissements. Les frais ainsi capitalisés

comprennent essentiellement des charges de personnel ainsi que des frais de fonctionnements directement affectés à ces projets.

## Note 12 Achats consommés

Le détail des achats consommés est le suivant :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Achats de marchandises	(95 958)	(82 768)
Gaz et autres combustibles	(25 197)	(23 186)
Électricité	(22 107)	(21 634)
Autres achats	(73 900)	(59 772)
<b>TOTAL</b>	<b>(217 162)</b>	<b>(187 360)</b>

Les achats de marchandises concernent principalement ceux de la Société de Distribution Aéroportuaire dont la contribution est passée de 71 189 milliers d'euros en 2009 à 79 111 milliers d'euros en 2010.

## Note 13 Coût des avantages du personnel

### 13.1 Charges de personnel et effectifs

L'analyse des charges de personnel est la suivante :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Salaires et traitements	510 480	486 307
Charges sociales	244 064	234 717
Participation et intéressement	23 680	23 707
Dotations aux provisions pour engagements sociaux	30 235	25 019
Reprises de provisions pour engagements sociaux	(15 746)	(21 941)
<b>TOTAL</b>	<b>792 713</b>	<b>747 809</b>

Ces montants ne comprennent pas les provisions liées à la réorganisation des activités d'assistance en escale, soit :

- en 2010 une reprise nette de 5 665 milliers d'euros ;

L'effectif moyen salarié se ventile comme suit :

	Année 2010	Année 2009
Cadres	2 017	1 883
Agents de maîtrise	5 813	5 764
Employés et ouvriers	4 388	4 416
<b>Effectif moyen salarié</b>	<b>12 218</b>	<b>12 063</b>
<i>Dont ADP</i>	<i>6 958</i>	<i>7 029</i>
<i>Groupe ADP Ingénierie</i>	<i>609</i>	<i>562</i>
<i>Groupe Aéroports de Paris Management</i>	<i>45</i>	<i>44</i>
<i>Groupe Hub télécom</i>	<i>686</i>	<i>505</i>
<i>Groupe Alyzia</i>	<i>3 399</i>	<i>3 434</i>
<i>SDA (50 %)</i>	<i>430</i>	<i>425</i>
<i>DFP (50 %)</i>	<i>91</i>	<i>65</i>
<i>Autre</i>	<i>1</i>	<i>0</i>

- en 2009 une reprise nette de 6 639 milliers d'euros.

Ces provisions ont été classées dans les Autres produits et charges opérationnels.

### 13.2 Avantages du personnel à long terme

#### 13.2.1 Description des différents avantages

##### A. INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE

En application de l'article 32 du statut du personnel, une indemnité de départ est attribuée aux agents d'Aéroports de Paris admis à faire valoir leur droit à la retraite ou aux agents d'Aéroports de Paris de plus de 60 ans licenciés pour inaptitude (décision de la Sécurité Sociale).

##### B. PROTOCOLE D'ACCORD DE RÉGIME DE DÉPART ANTICIPÉ (PARDA) ET AUTRES MESURES D'ÂGE

Aéroports de Paris a mis en place, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1977, un dispositif de départ à la retraite anticipé.

Le premier accord a été signé le 7 décembre 1976 pour une durée de 3 ans. Il a été renouvelé 4 fois. Le dernier accord, le « PARDA IV » est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1996 pour une durée de 4 ans. Il a fait l'objet d'un avenant n° 1 en 1997 et d'un second le 18 février 2000 prorogeant le dispositif jusqu'au 28 février 2005.

Les conditions d'accès sont les suivantes :

- être âgé de 55 ans à la date souhaitée du départ;
- ne pas avoir plus de 20 trimestres à valider aux régimes d'assurance vieillesse de la Sécurité Sociale pour bénéficier d'une retraite à taux plein;
- justifier d'une ancienneté minimum de 10 ans à Aéroports de Paris.

Les bénéficiaires perçoivent une allocation de préretraite égale à 65 % de la rémunération de la dernière année.

Les personnes souhaitant bénéficier du PARDA en 2005 l'ont fait savoir avant fin 2004, compte tenu du délai de préavis applicable.

En outre, des mesures d'âge ciblées ont été prises en 2006.

Concernant les agents pompiers, un accord permanent prévoit un dispositif de départ en retraite à partir de 55 ans.

**C. RÉGIME DE RETRAITE DES POMPIERS**

Pour les agents pompiers, le dispositif PARDA ci-dessus est complété par une assurance permettant à ces agents de disposer, après la liquidation de leur retraite de Sécurité Sociale et de leur retraite complémentaire, d'un revenu total équivalent à celui de leur allocation de préretraite. Ce versement complémentaire prend la forme d'une rente versée par une compagnie d'assurances.

La provision constituée représente l'évaluation du capital garantissant cette rente pour les agents actuellement en activité.

**D. COUVERTURE SANTÉ**

Les agents d'Aéroports de Paris avaient la possibilité d'adhérer à quatre Mutuelles (deux d'entre elles couvrant 90 % du personnel adhérent). Aéroports de Paris contribue à hauteur de 35 % des cotisations des agents actifs et de 100 % du régime de base des cotisations des agents retraités et préretraités.

La provision constituée représente la totalité des charges relatives aux agents retraités.

Depuis 2007, ce régime est remplacé par un régime à cotisations définies complété par un régime à prestations définies.

La modification a été qualifiée de coût des services passés ; le profit est reconnu par résultat progressivement.

**E. RÉGIME DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE À PRESTATIONS DÉFINIES**

Un régime de retraite complémentaire à prestations définies, de type additionnel, a été mis en place en 2007, visant à assurer le financement

partiel de la couverture santé des futurs retraités suite à la fin du régime de Couverture Santé (cf. § d ci-dessus). Ce régime complète ainsi le régime à cotisations définies également instauré en 2007.

En vertu de l'accord signé en 2007, l'engagement constaté à l'égard des salariés actifs concernés est défini comme le paiement à un assureur du capital constitutif nécessaire au versement viager de la prestation. Cette dernière est déterminée par différence entre :

- un montant annuel forfaitaire de 850 euros revalorisé à hauteur de 2 % par an à partir de 2008 ;
- la rente annuelle résultant de la liquidation du régime à cotisations définies instauré par ailleurs.

La répartition entre services passés et services futurs est effectuée au prorata de l'ancienneté à la date de calcul par rapport à l'ancienneté au départ en retraite.

**F. MÉDAILLE D'HONNEUR DE L'AÉRONAUTIQUE**

La société Aéroports de Paris finance les médailles de ses agents. L'engagement est défini, médaille par médaille, en fonction de la probabilité individuelle d'atteindre l'ancienneté requise avant le départ en retraite.

**G. AVANTAGES À LONG TERME DU PERSONNEL DES FILIALES**

Les filiales intégrées ne sont concernées que par les indemnités de fin carrière et les médailles du travail dont les engagements sont déterminés selon les mêmes méthodes que la société mère (cf. § a et e ci-dessus).

**13.2.2 Hypothèses de calcul**

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Taux d'actualisation	4,68 %	4,80 %
Taux attendu de rendement des actifs du régime	4,00 %	4,00 %
<b>Hausse future des salaires</b>		
• Cadres	4,80 %	4,95 %
• Haute-Maîtrise, Employés & Maîtrise	4,30 %	4,45 %
Hausse future des dépenses de santé	4,00 %	4,00 %
<b>Âge moyen de départ en retraite*</b>		
• Cadres & Haute-Maîtrise	63 ans	63 ans
• Employés & Maîtrise	60 ans	60 ans

\* Au-delà de 2008, une majoration des âges de départ a été prise en compte de manière à atteindre progressivement les âges respectifs de 65 ans pour les catégories Cadres et Haute Maîtrise et 62 ans pour la catégorie Employés et Maîtrise.

Le taux utilisé pour l'actualisation de l'engagement est représentatif du taux de rendement des obligations en euros de première catégorie pour des durées comparables à celle des engagements concernés. Le taux a été déterminé en considérant des indices de marché de taux des obligations notées AA disponibles à fin 2010 pour des durées de 10 ans et plus.

Les tables de mortalité utilisées sont les suivantes :

- la table TF et TH 00-02 (table de mortalité hommes/femmes 2000-2002) pour les IFC et médailles d'honneur du travail ;
- la table TGF05 et TGH05 (table par génération des femmes/hommes - version 2005) pour les autres régimes.

Une variation de plus ou moins 0,5 % des taux d'actualisation – toutes choses étant égales par ailleurs – aurait les effets suivants sur :

(en milliers d'euros)	Diminution de 0,50 pt de pourcentage	Augmentation de 0,50 pt de pourcentage
La valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre 2010	18 183	(16 631)
Le passif comptabilisé au bilan du 31 décembre 2010	4 991	(4 543)

### 13.2.3 Variation, décomposition et réconciliation des engagements, des actifs et des passifs comptabilisés dans le bilan et impacts sur le compte de résultat

(en milliers d'euros)	IFC	PARDA et autres mesures d'âge	Retraite des pompiers	Retraite à prestation définie	Couverture santé	Médailles d'honneur et du travail	Total au 31.12.2010	Total au 31.12.2009
Valeur actualisée de l'engagement à l'ouverture	165 800	23 189	1 393	16 886	79 519	1 611	288 398	280 429
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	199
Écarts actuariels de la période	(2 268)	1 580	1 029	2 994	11 268	142	14 745	11 185
Actualisation de l'engagement	7 758	587	67	810	3 817	56	13 095	13 602
Coût des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-
Droits acquis au cours de la période	10 192	1 292	30	685	-	121	12 320	11 339
Prestations servies	(5 316)	(10 390)	(256)	(1 099)	(4 581)	(132)	(21 774)	(29 268)
Impact de la réorganisation de l'escale	-	526	-	-	-	-	526	914
Réduction/transferts de régimes	1	-	-	-	-	-	1	-
<b>Valeur actualisée de l'engagement à la clôture</b>	<b>176 167</b>	<b>16 784</b>	<b>2 263</b>	<b>20 276</b>	<b>90 023</b>	<b>1 798</b>	<b>307 311</b>	<b>288 399</b>
Valeur de marché des actifs du régime à la clôture	-	(1 256)	-	(641)	-	-	(1 897)	(1 705)
Écarts actuariels non comptabilisés	17 819	(3 113)	(1 522)	(1 382)	(6 871)	-	4 931	8 394
Coût des services passés non comptabilisés	(48)	-	-	(8 513)	40 581	-	32 020	38 454
<b>Passifs comptabilisés au bilan</b>	<b>193 937</b>	<b>12 415</b>	<b>741</b>	<b>9 740</b>	<b>123 733</b>	<b>1 798</b>	<b>342 365</b>	<b>333 542</b>
Coût financier de l'actualisation de l'engagement	7 758	587	67	810	3 817	56	13 095	13 602
Rendement attendu des actifs financiers du régime	-	(22)	(3)	(10)	-	-	(35)	(194)
Amortissement des écarts actuariels	-	1 642	19	(2)	9 487	142	11 288	2 426
Coût des services passés	9	-	-	1 488	(7 931)	-	(6 434)	(6 433)
Coût des services rendus au cours de la période	10 192	1 292	30	685	-	121	12 320	11 339
Dotations nettes liées à la réorganisation de l'escale	-	526	-	-	-	-	526	914
<b>Charge de la période</b>	<b>17 959</b>	<b>4 025</b>	<b>113</b>	<b>2 971</b>	<b>5 373</b>	<b>319</b>	<b>30 760</b>	<b>21 654</b>

Les flux expliquant la variation des provisions sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Dettes actuarielles	Juste valeur des actifs de couverture	Dettes actuarielles nettes	Écarts actuariels différés	Coût des services passés non comptabilisés	Provision nette
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2009</b>	<b>280 429</b>	<b>(5 655)</b>	<b>274 774</b>	<b>17 242</b>	<b>44 887</b>	<b>336 902</b>
Variation de périmètre	199	-	199	-	-	199
Effet de l'actualisation	13 602	-	13 602	-	-	13 602
Droits acquis au cours de l'exercice	11 339	-	11 339	-	-	11 339
Produits financiers	-	(194)	(194)	-	-	(194)
Écarts actuariels de la période	11 185	89	11 274	(11 274)	-	(0)
Amortissements des écarts actuariels	-	-	-	2 426	-	2 426
Amortissements du coût des services passés	-	-	-	-	(6 433)	(6 433)
Impact de la réorganisation de l'escalade	914	-	914	-	-	914
Flux de trésorerie :						
- Paiements aux bénéficiaires	(29 268)	-	(29 268)	-	-	(29 268)
- Cotisations versées	-	(601)	(601)	-	-	(601)
- Paiements reçus de tiers	-	4 656	4 656	-	-	4 656
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>288 399</b>	<b>(1 705)</b>	<b>286 694</b>	<b>8 394</b>	<b>38 454</b>	<b>333 542</b>
Effet de l'actualisation	13 095	-	13 095	-	-	13 095
Coût des services passés	-	-	-	-	-	-
Droits acquis au cours de l'exercice	12 320	-	12 320	-	-	12 320
Produits financiers	-	(35)	(35)	-	-	(35)
Écarts actuariels de la période	14 745	7	14 752	(14 752)	-	-
Amortissements des écarts actuariels	-	-	-	11 288	-	11 288
Amortissements du coût des services passés	-	-	-	-	(6 434)	(6 434)
Impact de la réorganisation de l'escalade	526	-	526	-	-	526
Réductions/Transferts de régimes	1	-	1	-	-	1
Flux de trésorerie						
- Paiements aux bénéficiaires	(21 774)	-	(21 774)	-	-	(21 774)
- Cotisations versées	-	(1 910)	(1 910)	-	-	(1 910)
- Paiements reçus de tiers	-	1 746	1 746	-	-	1 746
Autres variations	(1)	-	(1)	1	-	-
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>307 311</b>	<b>(1 897)</b>	<b>305 414</b>	<b>4 931</b>	<b>32 020</b>	<b>342 365</b>

### 13.2.4 Sensibilité des coûts médicaux

L'engagement relatif à la couverture médicale des retraités et préretraités a été évalué au 31 décembre 2010 à 90 023 milliers d'euros et ne concerne que d'anciens salariés dans la mesure où le régime a été fermé, depuis octobre 2007, aux salariés actifs.

De ce fait, aucun coût des services rendus n'est comptabilisé pour ce régime sur l'exercice 2010. Le coût financier pour l'exercice 2010 ressort à 3 817 milliers d'euros.

Ces éléments sont basés sur une hypothèse de dérive des dépenses médicales de 4 %. La variation de plus ou moins 1 point de ce taux aurait les effets suivants sur :

(en milliers d'euros)	Diminution d'un point de pourcentage	Augmentation d'un point de pourcentage
La valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre 2010	(9 687)	11 279
Le coût financier 2011	(453)	528

### 13.2.5 Expérience des régimes à prestations définies

Les tableaux suivants présentent ces informations pour chacun des types d'engagement identifié pour l'établissement des comptes.

#### INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE

(en milliers d'euros)	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Obligations au titre des prestations définies	(176 167)	(165 801)	(152 951)	(146 247)	(151 732)
Actifs du régime	-	-	3 488	10 632	10 087
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>(176 167)</b>	<b>(165 801)</b>	<b>(149 463)</b>	<b>(135 615)</b>	<b>(141 645)</b>
Ajustement des passifs du régime liés à l'expérience	809	4 141	2 366	(632)	(1 945)
Ajustement des actifs du régime liés à l'expérience	-	(71)	(2 861)	2 668	145

#### PARDA & AUTRES MESURES D'ÂGE

(en milliers d'euros)	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Obligations au titre des prestations définies	(16 784)	(23 189)	(33 564)	(54 249)	(41 474)
Actifs du régime	1 256	1 104	1 062	242	340
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>(15 528)</b>	<b>(22 085)</b>	<b>(32 502)</b>	<b>(54 007)</b>	<b>(41 134)</b>
Ajustement des passifs du régime liés à l'expérience	57	(1 212)	(9 338)	(605)	(121)
Ajustement des actifs du régime liés à l'expérience	-	-	12	283	60

#### RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE DES POMPIERS

(en milliers d'euros)	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Obligations au titre des prestations définies	(2 263)	(1 393)	(1 328)	(1 443)	(1 641)
Actifs du régime	-	80	77	74	144
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>(2 263)</b>	<b>(1 313)</b>	<b>(1 251)</b>	<b>(1 369)</b>	<b>(1 497)</b>
Ajustement des passifs du régime liés à l'expérience	(703)	(474)	(23)	89	113
Ajustement des actifs du régime liés à l'expérience	(2)	-	2	72	(61)

#### COUVERTURE SANTÉ DES RETRAITÉS

(en milliers d'euros)	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Obligations au titre des prestations définies	(90 023)	(79 519)	(75 001)	(74 355)	(151 961)
Actifs du régime	-	-	-	-	-
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>(90 023)</b>	<b>(79 519)</b>	<b>(75 001)</b>	<b>(74 355)</b>	<b>(151 961)</b>
Ajustement des passifs du régime liés à l'expérience	(672)	1 875	(890)	(1 451)	53
Ajustement des actifs du régime liés à l'expérience	-	-	-	-	-

#### RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE SANTÉ

(en milliers d'euros)	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Obligations au titre des prestations définies	(20 276)	(16 886)	(15 912)	(15 423)	-
Actifs du régime	641	521	1 028	-	-
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>(19 635)</b>	<b>(14 884)</b>	<b>(14 884)</b>	<b>(15 423)</b>	-
Ajustement des passifs du régime liés à l'expérience	(2 774)	280	(94)	-	-
Ajustement des actifs du régime liés à l'expérience	-	(19)	-	-	-

### 13.2.6 Meilleure estimation des cotisations à verser

Le montant des cotisations que le Groupe juge devoir verser aux actifs des régimes à prestations définies en 2011 ne présente pas de caractère significatif.

### 13.2.7 Provisions pour engagements sociaux au bilan

Les provisions pour engagements sociaux ont évolué comme suit au passif du bilan :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
<b>Provisions au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>333 542</b>	<b>336 902</b>
Augmentations :		
- Dotations	30 760	25 690
- Augmentation liée aux variations de périmètre	-	199
<b>Total augmentations</b>	<b>30 760</b>	<b>25 889</b>
Diminutions :		
- Provisions utilisées	(21 937)	(25 213)
- Provisions devenues sans objet	-	(4 036)
<b>Total diminutions</b>	<b>(21 937)</b>	<b>(29 249)</b>
<b>Provisions au 31 décembre</b>	<b>342 365</b>	<b>333 542</b>

Les parts non courantes et courantes de ces provisions s'établissent ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
<b>Présentation au bilan :</b>		
- Part non courante	320 334	309 315
- Part courante	22 031	24 227
<b>TOTAL</b>	<b>342 365</b>	<b>333 542</b>

Les provisions pour engagements sociaux, qui sont par ailleurs détaillées par nature en note 13.2.3, comprennent notamment 4 990 milliers d'euros au titre de la réorganisation des activités assistance en escale.

Le rapprochement entre les variations bilantielles et le compte de résultat se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Au bilan :		
- Dotations	30 760	25 690
- Provisions utilisées	(21 937)	(25 213)
- Provisions devenues sans objet	1	(4 038)
<b>Dotations nettes au bilan</b>	<b>8 824</b>	<b>(3 561)</b>
Au compte de résultat :		
- Dotations aux provisions courantes pour engagements sociaux (cf. note 13.1)	30 235	25 019
- Reprises de provisions pour engagements sociaux (cf. note 13.1)	(15 746)	(21 941)
- Reprises engagements sociaux liés au projet escale (cf. note 16)	(5 665)	(6 639)
<b>Dotations nettes au compte de résultat</b>	<b>8 824</b>	<b>(3 561)</b>

## Note 14 Autres charges opérationnelles courantes

### 14.1 État récapitulatif

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Services et charges externes	(659 507)	(672 521)
Impôts et taxes	(159 797)	(163 854)
Autres charges d'exploitation	(27 526)	(27 439)
<b>TOTAL</b>	<b>(846 831)</b>	<b>(863 814)</b>

### 14.2 Détail des autres services et charges externes

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Sous-traitance :		
- Sécurité	(169 184)	(172 404)
- Nettoyage	(64 925)	(63 726)
- Assistance	(250)	(416)
- Coopératives	(2 613)	(18 865)
- Transports	(22 606)	(23 941)
- Autre	(117 749)	(120 606)
	<b>(377 327)</b>	<b>(399 958)</b>
Entretien, réparations & maintenance	(113 569)	(101 243)
Etudes, recherches & rémunération d'intermédiaires	(29 795)	(33 178)
Travaux & prestations externes	(25 248)	(22 956)
Personnel extérieur	(24 222)	(21 250)
Assurances	(23 579)	(24 122)
Missions, déplacements & réceptions	(15 247)	(15 647)
Publicité, publications & relations publiques	(7 368)	(5 840)
Autres charges et services externes	(43 153)	(48 327)
<b>TOTAL</b>	<b>(659 507)</b>	<b>(672 521)</b>

### 14.3 Détail des impôts et taxes

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Contribution économique territoriale (ex-taxe professionnelle)	(38 489)	(52 326)
Taxe foncière	(58 572)	(50 306)
Autres impôts & taxes	(62 737)	(61 222)
<b>TOTAL</b>	<b>(159 797)</b>	<b>(163 854)</b>

### 14.4 Détail des autres charges d'exploitation

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Pertes sur créances irrécouvrables	(6 944)	(2 387)
Redevances pour concessions, brevets, licences, droits et valeurs similaires	(7 328)	(5 956)
Subventions accordées	(3 119)	(4 529)
Moins-values de cession d'immobilisations	(1 354)	(16)
Autres charges d'exploitation	(8 781)	(14 552)
<b>TOTAL</b>	<b>(27 526)</b>	<b>(27 439)</b>

Les Autres charges d'exploitation incluent notamment le montant des émissions de gaz à effet de serre, soit 2 050 milliers d'euros en 2010 (1 752 milliers d'euros en 2009) compensées par la reprise correspondante des quotas alloués par l'État au titre de la période, soit 2 001 milliers d'euros en 2010 (1 993 milliers d'euros en 2009) figurant en Autres produits opérationnels (cf. note 10).

## Note 15 Amortissements, dépréciations et provisions

Les amortissements des immobilisations et dépréciations d'actifs s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Amortissement des immobilisations incorporelles	(14 998)	(14 219)
Amortissement des immobilisations corporelles et immeubles de placement	(368 464)	(350 320)
<b>Dotations aux amortissements</b>	<b>(383 462)</b>	<b>(364 539)</b>

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Dépréciations d'immobilisations corporelles & incorporelles	(230)	(192)
Reprises de dépréciations d'immobilisations corporelles & incorporelles	54	137
<b>Dépréciations d'immobilisations, nettes de reprises</b>	<b>(176)</b>	<b>(55)</b>
Dépréciations de créances	(7 644)	(11 293)
Reprises de dépréciations de créances	10 732	6 955
<b>Dépréciations de créances, nettes de reprises</b>	<b>3 088</b>	<b>(4 338)</b>
<b>Dépréciations d'actifs, nettes des reprises</b>	<b>2 912</b>	<b>(4 393)</b>

Les provisions se présentent ainsi au compte de résultat :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Dotations aux provisions pour litiges et autres risques	(31 467)	(31 679)
Reprises de la période	15 133	31 336
<b>Dotations aux provisions, nettes des reprises</b>	<b>(16 335)</b>	<b>(343)</b>

Les dotations et reprises concernent principalement des provisions pour litiges Clients et Fournisseurs.

## Note 16 Autres produits et charges opérationnels

Les éléments classés sous cette rubrique sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Réorganisation des activités assistance en escale :		
- Charges constatées au cours de la période	(6 850)	(13 811)
- Reprises (nettes) de provisions pour engagements sociaux	5 665	6 639
- Reprises de provisions pour mesures sociales d'accompagnement	-	2 119
<b>Sous-total</b>	<b>(1 185)</b>	<b>(5 053)</b>
Produits (charges) liées à l'accident du terminal 2E survenu en 2004	379	(764)
<b>TOTAL</b>	<b>(806)</b>	<b>(5 817)</b>

## Note 17 Résultat financier

L'analyse du résultat financier s'établit ainsi respectivement en 2010 et 2009 :

(en milliers d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier Année 2010
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(119 412)	(119 412)
Résultat des dérivés de taux	67 277	(52 677)	14 600
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>67 277</b>	<b>(172 089)</b>	<b>(104 812)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3 110	-	3 110
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>70 387</b>	<b>(172 089)</b>	<b>(101 702)</b>
Produits de participations non consolidées	415	-	415
Gains et pertes nets de change	9 476	(7 051)	2 424
Dépréciations et provisions	1 370	(717)	653
Autres	623	(2 100)	(1 477)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>11 884</b>	<b>(9 868)</b>	<b>2 016</b>
<b>Charges financières nettes</b>	<b>82 271</b>	<b>(181 957)</b>	<b>(99 686)</b>

(en milliers d'euros)	Produits financiers	Charges financières	Résultat financier Année 2009
Charges brutes d'intérêt liées à l'endettement	-	(129 970)	(129 970)
Résultat des dérivés de taux	76 309	(64 976)	11 333
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>76 309</b>	<b>(194 946)</b>	<b>(118 637)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	4 716	-	4 716
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>81 025</b>	<b>(194 946)</b>	<b>(113 921)</b>
Produits de participations non consolidées	419	-	419
Gains et pertes nets de change	6 720	(7 021)	(301)
Dépréciations et provisions	225	(844)	(619)
Autres	574	(84)	489
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>7 937</b>	<b>(7 950)</b>	<b>(12)</b>
<b>Charges financières nettes</b>	<b>88 962</b>	<b>(202 896)</b>	<b>(113 934)</b>

Les gains et pertes par catégories d'instruments financiers se présentent ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
<b>Produits, charges, profits et pertes sur Dettes au coût amorti</b>		
Charges d'intérêts sur dettes évaluées au coût amorti	(114 464)	(127 896)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(889)	(1 216)
Intérêts nets sur les dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	7 790	6 358
Variation de valeur des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur	27 813	(1 442)
Variation de valeur des dettes financières couvertes en juste valeur	(28 106)	2 241
Inefficacité des couvertures de flux de trésorerie	(152)	(245)
	<b>(108 009)</b>	<b>(122 200)</b>
<b>Profits et pertes sur instruments financiers en juste valeur par le résultat</b>		
Profits sur équivalents de trésorerie (option de juste valeur)	3 110	4 716
Résultats sur les dérivés non qualifiés de couverture (dérivés de transaction)	3 197	3 561
	<b>6 307</b>	<b>8 277</b>
<b>Profits et pertes sur actifs disponibles à la vente</b>		
Dividendes reçus	81	112
Plus-values de cessions	1	-
Reprises de dépréciations nettes	653	(620)
	<b>735</b>	<b>(508)</b>
<b>Autres profits et pertes sur prêts, créances et dettes au coût amorti</b>		
Pertes nettes de change	2 424	(301)
Autres profits nets	(1 143)	799
	<b>1 281</b>	<b>498</b>
<b>Total des gains nets (pertes nettes) reconnus en résultat</b>	<b>(99 686)</b>	<b>(113 934)</b>
Variation de juste valeur (avant impôt) portée en capitaux propres*	3 779	(2 086)
Montant recyclé en résultat au titre de la période	-	-
<b>TOTAL DES GAINS NETS (PERTES NETTES) RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3 779</b>	<b>(2 086)</b>

\* Hors variations rattachées aux entreprises associées.

## Note 18 Entreprises mises en équivalence

Les comptes des entreprises mises en équivalence n'étant pas définitifs au moment de l'établissement des comptes consolidés, les chiffres ci-après ont fait l'objet d'estimations sur la base des derniers chiffres connus à la date d'arrêt.

### 18.1 Quote-part dans le résultat des entités mises en équivalence

Les montants figurant au compte de résultat se décomposent ainsi par entité :

(en milliers d'euros)	% d'intérêt	Année 2010	Année 2009
Schiphol Group (Pays-Bas)	8,0 %	9 431	9 997
Cires Telecom (Maroc)	49,0 %	408	163
Bolloré Télécom	10,5 %	(1 037)	(1 035)
GIE Roissypôle	90,0 %	0	38
SCI Roissy Sogaris	40,0 %	530	1 051
Liège Airport (Belgique)	25,6 %	451	108
SETA (Mexique)	25,5 %	1 469	1 342
<b>TOTAUX</b>		<b>11 252</b>	<b>11 664</b>

La participation dans Schiphol Group est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence en raison de l'influence notable qu'Aéroports de Paris exerce sur ce groupe. En effet, bien que le taux de participation soit inférieur au seuil habituel de 20 %, l'influence notable a été établie sur la base des considérations suivantes :

- les deux groupes ont signé un accord de coopération industrielle à long terme et de prise de participations croisées ;
- un Comité de Coopération Industrielle a été créé afin de superviser la coopération entre les deux sociétés dans neuf domaines de coopération. Ce comité est composé de quatre représentants de chaque société et présidé à tour de rôle par le Président-Directeur général d'Aéroports de Paris et le « Chief Executive Officer » de Schiphol Group ;

- le Président-Directeur général d'Aéroports de Paris a été nommé au conseil de surveillance de Schiphol Group et présenté au conseil de surveillance pour devenir membre du comité d'audit ;
- les développements aéroportuaires internationaux sont menés conjointement.

Par ailleurs, malgré une détention d'intérêt dans Bolloré Télécom inférieure à 20 %, les indicateurs suivants ont notamment été retenus pour déterminer l'influence notable d'Aéroports de Paris dans cette entité :

- existence d'une contribution opérationnelle à la gestion de l'entité du fait du savoir-faire technique de Hub télécom ;
- existence d'une représentation au conseil de direction d'au minimum 25 % des membres ;
- droit de veto ponctuel pour certaines décisions prévues au pacte d'actionnaire et dans les statuts.

## 18.2 Décomposition des montants au bilan

Les montants relatifs aux participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Schiphol Group (Pays-Bas)	Cires Telecom (Maroc)	Bolloré Télécom	SCI Roissy Sogaris	Liège Airport (Belgique)	SETA (Mexique)	Total
<i>Pourcentages de contrôle et d'intérêt</i>	8,0 %	49,0 %	10,5 %	40,0 %	25,6 %	25,5 %	
<b>Quotes-parts mises en équivalence :</b>							
• au 31 décembre 2009	382 876	542	7 278	5 781	4 281	7 446	<b>408 204</b>
• au 31 décembre 2010	389 904	1 221	6 241	5 112	4 631	10 003	<b>417 110</b>

L'écart d'acquisition définitivement comptabilisé au titre de Schiphol et inclus dans la quote-part ci-dessus mise en équivalence au titre de cette entité s'élève à 120 452 milliers d'euros.

## 18.3 Évolution des valeurs nettes

L'évolution des valeurs nettes est la suivante entre l'ouverture et la clôture des exercices :

(en milliers d'euros)	Schiphol Group (Pays-Bas)	Cires Telecom (Maroc)	Bolloré Télécom	GIE Roissy- Pôle	SCI Roissy Sogaris	Liège Airport (Belgique)	SETA (Mexique)	Total
<b>Montants nets au 1<sup>er</sup> janvier 2009</b>	<b>376 368</b>	<b>382</b>	<b>8 313</b>	<b>-</b>	<b>6 210</b>	<b>4 313</b>	<b>6 015</b>	<b>401 601</b>
Quote-part du Groupe dans les résultats	9 997	163	(1 035)	38	1 051	108	1 342	11 664
Variation de périmètre				(38)				(38)
Souscription de capital								0
Variation des réserves de conversion		(3)					89	86
Variation des autres réserves	2 037							2 037
Dividendes distribués	(5 526)				(1 480)	(140)		(7 146)
<b>Montants nets au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>382 876</b>	<b>542</b>	<b>7 278</b>	<b>-</b>	<b>5 781</b>	<b>4 281</b>	<b>7 446</b>	<b>408 204</b>
Quote-part du Groupe dans les résultats	9 431	408	(1 037)	0	530	451	1 469	11 252
Variation de périmètre								0
Souscription de capital		264						264
Variation des réserves de conversion		6					1 087	1 093
Variation des autres réserves	2 761							2 761
Dividendes distribués	(5 164)				(1 199)	(101)		(6 464)
<b>Montants nets au 31 décembre 2010</b>	<b>389 904</b>	<b>1 221</b>	<b>6 241</b>	<b>-</b>	<b>5 112</b>	<b>4 631</b>	<b>10 003</b>	<b>417 110</b>

## 18.4 Informations financières résumées

Les montants agrégés des actifs, passifs, du produit des activités ordinaires et du résultat des sociétés mises en équivalence, tels qu'ils figurent dans les comptes provisoires de ces dernières, s'établissent ainsi pour 2010 et 2009 :

(en milliers d'euros)	Schiphol Group (Pays-Bas)	Cires Telecom (Maroc)	Bolloré Télécom	GIE Roissy-Pôle	SCI Roissy Sogaris	Liège Airport (Belgique)	SETA (Mexique)	Au 31.12.2010
<b>Bilan</b>								
Actifs non courants	5 000 423	858	80 377		13 873	38 892	67 659	5 202 081
Actifs courants	505 755	2 635	640		8 020	18 899	5 937	541 887
<b>Total Actifs</b>	<b>5 506 178</b>	<b>3 493</b>	<b>81 017</b>	<b>0</b>	<b>21 893</b>	<b>57 791</b>	<b>73 596</b>	<b>5 743 968</b>
Capitaux propres	3 109 417	2 489	59 322		12 779	18 487	39 226	3 241 720
Passifs non courants	1 827 582				4 271	23 520	16 747	1 872 120
Passifs courants	569 179	1 004	21 695		4 843	15 784	17 623	630 128
<b>Total Capitaux propres et Passifs</b>	<b>5 506 178</b>	<b>3 493</b>	<b>81 017</b>	<b>0</b>	<b>21 893</b>	<b>57 791</b>	<b>73 596</b>	<b>5 743 968</b>
<b>Compte de résultat</b>								
Produit des activités ordinaires	1 180 148	3 107	1 608		9 133	20 195	2 839	1 217 030
Résultat net	171 714	833	(9 860)		1 340	2 293	7 383	173 703

(en milliers d'euros)	Schiphol Group (Pays-Bas)	Cires Telecom (Maroc)	Bolloré Télécom	GIE Roissy-Pôle	SCI Roissy Sogaris	Liège Airport (Belgique)	SETA (Mexique)	Au 31.12.2009
<b>Bilan</b>								
Actifs non courants	4 798 348	403	82 754	0	15 622	47 929	60 097	5 005 153
Actifs courants	729 464	1 891	2 002	0	10 212	16 736	5 813	766 118
<b>Total actifs</b>	<b>5 527 812</b>	<b>2 295</b>	<b>84 756</b>	<b>0</b>	<b>25 834</b>	<b>64 665</b>	<b>65 910</b>	<b>5 771 272</b>
Capitaux propres	2 975 432	1 105	69 182	0	14 452	17 119	29 202	3 106 492
Passifs non courants	2 130 387	0	0	0	6 022	28 436	21 259	2 186 104
Passifs courants	421 993	1 190	15 574	0	5 360	19 110	15 450	478 676
<b>Total Capitaux propres et Passifs</b>	<b>5 527 812</b>	<b>2 295</b>	<b>84 756</b>	<b>0</b>	<b>25 834</b>	<b>64 665</b>	<b>65 910</b>	<b>5 771 272</b>
<b>Compte de résultat</b>								
Produit des activités ordinaires	1 153 846	2 058	1 415	2 049	10 618	18 343	2 765	1 191 094
Résultat net	132 709	339	(9 835)	864	2 627	925	5 662	133 292

## Note 19 Impôts

### 19.1 Taux d'impôt

Conformément à la règle exposée en note 4.14, les actifs et passifs d'impôts différés sont calculés sur la base des derniers taux connus à la clôture, soit 34,433 % pour les sociétés de droit français et 27 % pour les sociétés de droit britannique.

### 19.2 Analyse de la charge d'impôts sur les résultats

Au compte de résultat, la charge d'impôts sur les résultats se ventile comme suit :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Charge d'impôt exigible	(125 100)	(113 712)
Charge d'impôt différé	(28 324)	(26 710)
<b>Impôts sur les résultats</b>	<b>(153 424)</b>	<b>(140 422)</b>

Ces montants ne comprennent pas les charges d'impôt sur les quotes-parts de résultats des entreprises mises en équivalence, les montants qui figurent à ce titre sur la ligne appropriée du compte de résultat étant nets d'impôt.

### 19.3 Preuve d'impôt

Le rapprochement entre la charge d'impôt théorique basée sur le taux d'impôt applicable en France et la charge réelle d'impôt se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Résultat après impôt	300 376	269 868
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	(11 252)	(11 664)
Charge d'impôt sur les résultats	153 424	140 422
<b>Résultat avant impôt et résultat net des entreprises mises en équivalence</b>	<b>442 548</b>	<b>398 625</b>
Taux théorique d'imposition en vigueur en France	34,43 %	34,43 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>(153 384)</b>	<b>(137 260)</b>
Incidence sur l'impôt théorique des :		
- Résultats taxés à taux réduit ou majoré	(537)	(731)
- Reports déficitaires antérieurement non reconnus et imputés sur la période	431	197
- Reports déficitaires non reconnus au titre de la période	(2 352)	(1 249)
- Variations des différences temporelles non reconnues	(292)	(379)
- Charges fiscalement non déductibles et produits non imposables	(185)	(982)
- Crédits d'impôt et avoirs fiscaux	1 878	1 619
- Ajustements au titre des périodes antérieures	17	(1 637)
<b>Charge réelle d'impôt sur les résultats</b>	<b>(153 424)</b>	<b>(140 422)</b>
Taux effectif d'impôt	34,67 %	35,23 %

## 19.4 Actifs et passifs d'impôts différés ventilés par catégories

Au bilan, les actifs et passifs d'impôts différés se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Au titre des différences temporelles déductibles :		
- Engagements sociaux	115 715	112 858
- Amortissements des Frais d'Études et de Surveillance de Travaux (FEST)	38 629	40 683
- Provisions et charges à payer	13 406	13 269
- Autres	6 945	4 606
Au titre des différences temporelles imposables :		
- Amortissements dérogatoires et autres provisions réglementées	(327 364)	(309 160)
- Location-financement	(17 007)	(18 732)
- Réserves de réévaluation	(8 219)	(8 223)
- Autres	(9 445)	1 916
<b>Actifs (passifs) d'impôt différés nets</b>	<b>(187 340)</b>	<b>(162 782)</b>
Ces montants sont répartis comme suit au bilan :		
- à l'actif	6 192	1 519
- au passif	(193 531)	(164 301)

Les amortissements des Frais d'études et de Surveillance de Travaux (FEST), apparaissant ci-dessus dans la catégorie des différences temporelles déductibles, résultent de l'étalement de frais antérieurement capitalisés et imputés sur le report à nouveau au 1<sup>er</sup> janvier 2003, suite aux retraitements comptables opérés à cette date dans la perspective de la transformation du statut de l'établissement public d'Aéroports de Paris en SA et dans le cadre de la première certification des comptes intervenue au titre de l'exercice 2003.

L'imputation sur le report à nouveau au 1<sup>er</sup> janvier 2003 avait porté sur un solde de frais non amortis à cette date de 180 180 milliers d'euros. Après prise en compte de l'effet d'impôt correspondant, soit 63 838 milliers

d'euros, l'impact net négatif sur le report à nouveau s'était élevé à 116 342 milliers d'euros.

En accord avec l'administration fiscale, cette correction a donné lieu, à compter du résultat fiscal 2004, à un traitement fiscal étalé sur la durée initiale d'amortissement de ces frais.

Dans les comptes consolidés en normes IFRS, cet étalement s'est traduit, à l'ouverture de l'exercice 2004, par la constatation d'un actif d'impôt différé de 63 838 milliers d'euros. Compte tenu des déductions fiscales opérées depuis 2004 au titre de cet étalement, le montant résiduel de cet actif d'impôt différé s'élève à 38 629 milliers d'euros au 31 décembre 2010.

## 19.5 Actifs et passifs d'impôts différés non reconnus

Certains actifs d'impôts différés n'ont pas été reconnus au niveau de plusieurs filiales, compte tenu de l'insuffisance d'éléments probants justifiant leur comptabilisation. Les bases correspondantes sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Pertes fiscales indéfiniment reportables au taux ordinaire	80 680	73 825

## 19.6 Tableau de variation des actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés ont évolué comme suit entre le début et la fin de la période :

(en milliers d'euros)	Actifs	Passifs	Montant net
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>1 519</b>	<b>164 301</b>	<b>(162 782)</b>
Montant porté directement en capitaux propres au titre des instruments de couverture de flux futurs	399	1 701	(1 302)
Montants comptabilisés dans le résultat de la période	(794)	27 530	(28 324)
Ajustement au titre des actifs nets identifiables de sociétés acquises en 2009	5 068		5 068
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>6 192</b>	<b>193 531</b>	<b>(187 339)</b>

### 19.7 Actifs et passifs d'impôt exigible

Les actifs d'impôt exigible correspondent aux montants à récupérer au titre de l'impôt sur les résultats auprès des administrations fiscales. Les passifs d'impôt exigible correspondent aux montants restant à payer à ces administrations.

Ces actifs et passifs d'impôt exigible s'établissent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
<b>Actifs d'impôt exigible</b>		
- Aéroports de Paris et sociétés fiscalement intégrées	-	-
- Autres entités consolidées	1 406	2 362
<b>TOTAL</b>	<b>1 406</b>	<b>2 362</b>
<b>Passifs d'impôt exigible</b>		
- Aéroports de Paris et sociétés fiscalement intégrées	10 689	7 739
- Autres entités consolidées	3 200	425
<b>TOTAL</b>	<b>13 889</b>	<b>8 164</b>

Le Groupe n'a connaissance d'aucun actif ou passif éventuel d'impôt au 31 décembre 2010.

## Note 20 Résultat par action

Le calcul d'un résultat par action s'établit ainsi à la clôture :

	Année 2010	Année 2009
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère (en milliers d'euros)	300 067	269 487
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (hors actions propres)	98 954 115	98 887 605
<b>Résultat de base par action</b> (en euros)	<b>3,03</b>	<b>2,73</b>

Le résultat de base correspond au résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société mère.

Le nombre moyen pondéré d'actions correspond au nombre d'actions composant le capital de la société mère, minoré des actions propres détenues en moyenne au cours de la période, soit 6 487 en 2010 et 72 997 en 2009.

Il n'existe aucun instrument de capitaux propres à effet dilutif.

## Note 21 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Écarts d'acquisition	Frais de recherche & de développement	Logiciels	Fonds commercial	Autres	Immobilisations en cours & Avances et acomptes	Total
<b>Au 31 décembre 2009 :</b>							
- Valeur brute	19 890	4 448	154 298	1 266	95	22 193	202 190
- Cumul des amortissements	-	(2 673)	(116 377)	-	(63)	-	(119 113)
<b>Valeur nette</b>	<b>19 890</b>	<b>1 775</b>	<b>37 921</b>	<b>1 266</b>	<b>32</b>	<b>22 193</b>	<b>83 077</b>
<b>Au 31 décembre 2010 :</b>							
- Valeur brute	36 699	6 160	163 377	1 266	515	17 924	225 941
- Cumul des amortissements	-	(4 412)	(129 442)	-	(94)	-	(133 948)
<b>Valeur nette</b>	<b>36 699</b>	<b>1 748</b>	<b>33 935</b>	<b>1 266</b>	<b>421</b>	<b>17 924</b>	<b>91 993</b>

L'évolution de la valeur nette des immobilisations incorporelles est la suivante :

(en milliers d'euros)	Écarts d'acquisition	Frais de recherche & de développement	Logiciels	Fonds commercial	Autres	Immobilisations en cours & Avances et acomptes	Total Année 2010	Total Année 2009
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>19 890</b>	<b>1 775</b>	<b>37 921</b>	<b>1 266</b>	<b>32</b>	<b>22 193</b>	<b>83 077</b>	<b>52 783</b>
Investissements	-	-	2 357	-	416	15 405	18 178	21 739
Cessions et mises hors service	-	(35)	(1 793)	-	-	-	(1 828)	(2 127)
Variation des avances et acomptes	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortissements	-	(1 247)	(14 964)	-	(49)	-	(16 260)	(14 942)
Variations de périmètre	16 809	-	-	-	-	-	16 809	24 665
Écarts de conversion	-	(0)	-	-	2	-	1	-
Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	-	1 256	10 414	-	20	(19 674)	(7 984)	959
<b>Valeur nette au 31 décembre</b>	<b>36 699</b>	<b>1 748</b>	<b>33 935</b>	<b>1 266</b>	<b>421</b>	<b>17 924</b>	<b>91 993</b>	<b>83 077</b>

Les écarts d'acquisition concernent principalement :

- MASTernaut INTERNATIONAL pour 7 317 milliers d'euros ;
- MASTernaut UK pour 19 875 milliers d'euros ;
- ROISSY CONTINENTAL SQUARE pour 6 959 milliers d'euros ;
- HUB TÉLÉCOM REGION pour 2 310 milliers d'euros.

Le montant net des transferts en provenance (vers) d'autres rubriques concerne notamment des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations corporelles et incorporelles.

## Note 22 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Terrains et aménagements	Constructions	Installations techniques	Autres	Immobilisations en cours & Avances et acomptes	Total
<b>Au 31 décembre 2009</b>						
- Valeur brute	43 235	7 813 163	184 336	272 587	359 152	8 672 472
- Cumul des amortissements	(8 320)	(2 919 115)	(138 543)	(172 143)	-	(3 238 121)
- Cumul des dépréciations	-	-	-	(663)	-	(663)
<b>Valeur nette</b>	<b>34 915</b>	<b>4 894 048</b>	<b>45 792</b>	<b>99 781</b>	<b>359 152</b>	<b>5 433 688</b>
<b>Au 31 décembre 2010</b>						
- Valeur brute	41 321	7 945 275	199 296	274 842	642 626	9 103 359
- Cumul des amortissements	(6 106)	(3 205 650)	(155 472)	(187 583)	-	(3 554 811)
- Cumul des dépréciations	-	-	-	(839)	-	(839)
<b>Valeur nette</b>	<b>35 215</b>	<b>4 739 624</b>	<b>43 824</b>	<b>86 420</b>	<b>642 626</b>	<b>5 547 710</b>

L'évolution de la valeur nette des immobilisations corporelles est la suivante :

(en milliers d'euros)	Terrains et aménagements	Constructions	Installations techniques	Autres	Immobilisations en cours & Avances et acomptes	Total Année 2010	Total Année 2009
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>34 915</b>	<b>4 894 048</b>	<b>45 792</b>	<b>99 781</b>	<b>359 152</b>	<b>5 433 688</b>	<b>5 400 326</b>
- Investissements	-	1 445	5 486	2 635	472 934	482 499	406 699
- Cessions et mises hors service	-	(872)	(54)	(214)	3 838	2 698	(1 455)
- Variation des avances et acomptes	-	-	-	-	(5 695)	(5 695)	3 384
- Amortissements	(462)	(310 964)	(14 574)	(20 593)	-	(346 593)	(332 988)
- Dépréciations	-	-	-	(176)	-	(176)	(55)
- Entrées de périmètre	-	-	-	-	-	-	-
- Écarts de conversion	-	182	2	39	-	223	(50 871)
- Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques	762	155 785	7 172	4 948	(187 603)	(18 935)	8 469
<b>Valeur nette au 31 décembre</b>	<b>35 215</b>	<b>4 739 624</b>	<b>43 824</b>	<b>86 420</b>	<b>642 626</b>	<b>5 547 710</b>	<b>5 433 688</b>

Le montant net des transferts en provenance d'autres rubriques concerne principalement des reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que les variations du périmètre des immeubles de placement (cf. 23). Ces reclassements portent notamment sur les mises en service suivantes :

- le secours ANA ;
- la réhabilitation du terminal 2B phase 0 ;

- la sécurisation de l'alimentation d'Orly en 220 kV ;
- les tapis cerise en livraison bagages d'Orly Sud.

Le montant des coûts d'emprunts capitalisés en 2010 en application de la norme IAS 23 révisée s'élève à 1 521 milliers d'euros, sur la base d'un taux moyen de capitalisation de 3,84 %.

## Note 23 Immeubles de placement

### 23.1 Analyse des immeubles de placement

Les immeubles de placement se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Terrains et aménagement	Constructions	Autres	Immobilisations en cours & Avances et acomptes	Total
<b>Au 31 décembre 2009</b>					
- Valeur brute	41 334	601 957	81 471	15 193	739 955
- Cumul des amortissements	(6 019)	(260 838)	(43 992)	-	(310 849)
<b>Valeur nette</b>	<b>35 315</b>	<b>341 119</b>	<b>37 479</b>	<b>15 193</b>	<b>429 106</b>
<b>Au 31 décembre 2010</b>					
- Valeur brute	41 395	626 961	84 811	10 957	764 124
- Cumul des amortissements	(6 376)	(280 988)	(47 142)	-	(334 506)
<b>Valeur nette</b>	<b>35 019</b>	<b>345 973</b>	<b>37 669</b>	<b>10 957</b>	<b>429 618</b>

L'évolution de la valeur nette des immeubles de placement est la suivante :

(en milliers d'euros)	Terrains et aménagement	Constructions	Autres	Immobilisations en cours & Avances et acomptes	Total Année 2010	Total Année 2009
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>35 315</b>	<b>341 119</b>	<b>37 479</b>	<b>15 193</b>	<b>429 106</b>	<b>293 736</b>
- Investissements	60	18	-	-	78	553
- Cessions et mises hors service	-	(221)	-	(4 235)	(4 456)	(123)
- Amortissements	(357)	(20 674)	45	-	(20 986)	(16 558)
- Transferts en provenance (vers) d'autres rubriques.	1	25 731	145	(1)	25 876	47 568
- Entrée dans périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	103 930
<b>Valeur nette au 31 décembre</b>	<b>35 019</b>	<b>345 973</b>	<b>37 669</b>	<b>10 957</b>	<b>429 618</b>	<b>429 106</b>

En 2009 :

- l'entrée dans le périmètre de consolidation concernait exclusivement la société Roissy Continental Square ;
- le montant net des transferts en provenance d'autres rubriques concerne notamment les immobilisations corporelles en cours au 31 décembre 2008 reclassées en immeubles de placement au 1<sup>er</sup> janvier 2009, suite à la mise en application à cette date des améliorations annuelles IFRS.

### 23.2 Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de placement s'établit comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
<b>Terrains et bâtiments</b>	<b>1 628 300</b>	<b>1 372 600</b>

La variation observée d'un exercice à l'autre, soit une augmentation de 256 millions d'euros (+ 18,6 %), provient des principaux effets suivants :

- impact de la diminution du taux d'actualisation (6,52 % à 5,87 %), pour 170 millions d'euros, soit + 12,3 % ;
- réévaluation des loyers des terrains loués sur CDG, pour 98 millions d'euros, soit + 7,2 %.

Les principales données utilisées ont été les suivantes :

	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Taux de rendement des terrains	8,75 %	8,75 %
Taux de croissance à l'infini des <i>cash-flows</i> , inflation incluse	2,00 %	2,00 %
Taux d'actualisation	5,87 %	6,52 %
Taux de vacance à long terme	5,00 %	5,00 %
Décote de liquidité	20,00 %	20,00 %

Il est à noter qu'en matière de sensibilité au taux, une augmentation du taux d'actualisation d'un point entraînerait une baisse de la valeur de 244 millions d'euros. À l'inverse, une baisse d'un point entraînerait une hausse de la valeur de 393 millions d'euros.

### 23.3 Informations complémentaires

La loi du 20 avril 2005 prévoit que dans le cas où serait prononcée la fermeture, partielle ou totale, à la circulation aérienne d'un des aéroports détenus par Aéroports de Paris, un pourcentage de 70 % de la plus-value

entre le prix de marché de ces actifs et leur valeur dans les comptes de l'entreprise soit versé à l'état. Cette disposition concerne notamment les Aéroports d'Aviation Générale.

Par ailleurs, les montants comptabilisés en résultat au titre des produits locatifs des immeubles de placement et des charges opérationnelles directes occasionnées par ces immeubles (y compris les charges d'amortissement) se sont élevés en 2010 respectivement à 175,3 millions d'euros et 79,4 millions d'euros.

## Note 24 Autres actifs financiers

Les montants figurant au bilan respectivement au 31 décembre 2010 et 2009 s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Total au 31.12.2010	Part non courante	Part courante
<b>Titres classés en Actifs disponibles à la vente</b>	<b>2 751</b>	<b>2 751</b>	-
<b>Prêts et créances</b>			
- Créances sur des sociétés mises en équivalence	6 807	5 827	980
- Autres créances rattachées à des participations	13 928	10 780	3 148
- Intérêts courus sur créances rattachées à des participations	138	-	138
- Prêts	9 295	7 546	1 749
- Autres comptes-courants	22 664	5 505	17 159
- Dépôts et cautionnements	2 290	2 288	2
- Créances de location financement bailleur	33 212	28 998	4 214
- Créances sur cessions d'immobilisations	6	-	6
- Autres actifs financiers	480	6	474
	<b>88 820</b>	<b>60 950</b>	<b>27 870</b>
<b>Instruments financiers dérivés</b>			
- Ventes à terme de devises	513	-	513
- Swaps de couverture	82 339	72 032	10 307
- Swaps de trading	42 387	-	42 387
	<b>125 239</b>	<b>72 032</b>	<b>53 207</b>
<b>TOTAL</b>	<b>216 810</b>	<b>135 733</b>	<b>81 077</b>

(en milliers d'euros)	Total au 31.12.2009	Part non courante	Part courante
<b>Titres classés en Actifs disponibles à la vente</b>	<b>2 529</b>	<b>2 529</b>	-
<b>Prêts et créances</b>			
- Créances sur des sociétés mises en équivalence	7 251	6 394	857
- Autres créances rattachées à des participations	7 606	6 852	754
- Intérêts courus sur créances rattachées à des participations	71	-	71
- Prêts	9 181	7 473	1 708
- Autres comptes-courants	13 154	-	13 154
- Dépôts et cautionnements	2 325	2 320	5
- Créances de location financement bailleur	34 076	30 018	4 058
- Créances sur cessions d'immobilisations	541	-	541
- Autres actifs financiers	608	-	608
	<b>74 813</b>	<b>53 057</b>	<b>21 756</b>
<b>Instruments financiers dérivés</b>			
- Ventes à terme de devises	120	-	120
- Swaps de couverture	19 699	-	19 699
- Swaps de trading	56 653	-	56 653
	<b>76 472</b>	<b>-</b>	<b>76 472</b>
<b>TOTAL</b>	<b>153 814</b>	<b>55 585</b>	<b>98 228</b>

## Note 25 Stocks

Le détail des stocks est le suivant à la clôture :

(en milliers d'euros)	Valeurs brutes 31.12.2010	Dépréciations 31.12.2010	Valeurs nettes au 31.12.2010	Valeurs nettes au 31.12.2009
Stocks matières premières	8 003	(415)	7 588	7 097
Stocks d'encours	399	-	399	-
Stocks de produits	2 491	-	2 491	1 343
Stocks de marchandises	10 570	(652)	9 918	9 861
<b>TOTAL</b>	<b>21 463</b>	<b>(1 067)</b>	<b>20 396</b>	<b>18 301</b>

## Note 26 Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés se décomposent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Créances Clients	635 666	596 076
Clients douteux	28 530	31 767
Cumul des dépréciations	(26 746)	(30 260)
<b>Montant net</b>	<b>637 450</b>	<b>597 583</b>

L'exposition du Groupe au risque de crédit et au risque de change ainsi que les pertes de valeur relatives aux créances clients et autres débiteurs figurent en note 32.

Les conditions générales de règlements clients sont de 30 jours date d'émission de facture, à l'exception des redevances commerciales payables au comptant.

Les dépréciations ont évolué ainsi :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
<b>Cumul des dépréciations à l'ouverture</b>	<b>30 260</b>	<b>21 511</b>
Augmentations	6 750	10 817
Diminutions	(10 303)	(6 616)
Écarts de conversion	40	30
Variation de périmètre	-	4 504
Autres variations	(1)	14
<b>Cumul des dépréciations à la clôture</b>	<b>26 746</b>	<b>30 260</b>

## Note 27 Autres créances et charges constatées d'avance

Le détail des autres créances et charges constatées d'avance est le suivant :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Avances et acomptes versés sur commandes	3 360	8 578
Créances sur personnel (hors ORS) et organismes sociaux	1 202	1 265
Créances fiscales (hors impôt sur les sociétés)	70 673	61 952
Autres créances	6 478	14 394
Charges constatées d'avance	24 677	22 488
<b>TOTAL</b>	<b>106 390</b>	<b>108 678</b>

## Note 28 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent ainsi :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Valeurs mobilières de placement	781 481	720 131
Disponibilités	26 834	24 713
<b>TOTAL</b>	<b>808 315</b>	<b>744 844</b>

Dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, le groupe Aéroports de Paris n'a investi principalement que dans des OPCVM monétaires libellés en euros et comportant des horizons de placement à trois mois maximum.

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt et une analyse de sensibilité des actifs et passifs financiers sont présentées dans la note 32.3.1.

## Note 29 Capitaux propres

### 29.1 Capital

Le capital d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros. Il est divisé en 98 960 602 actions de 3 euros chacune, entièrement libérées et n'a fait l'objet d'aucune modification au cours de l'exercice 2010.

Ce capital est assorti d'une prime d'émission de 542 747 milliers d'euros résultant de l'augmentation réalisée en 2006.

### 29.2 Actions propres

Conformément à l'autorisation donnée par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 22 mai 2006, la Société a procédé au cours de la période au rachat de 503 957 actions et à la vente de 578 957 actions. Ainsi, le nombre d'actions autodétenues, qui s'élevait à 75 000 au 31 décembre 2009 et figurait à cette date en diminution des capitaux propres pour un montant de 4 218 milliers d'euros, a été ramené à zéro au 31 décembre 2010.

### 29.4 Résultats non distribués

Les résultats non distribués s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Réserves de la société mère Aéroports de Paris :		
- Réserve légale	29 688	29 688
- Autres réserves	863 048	863 048
- Report à nouveau	408 862	300 317
Réserves consolidées	964 631	936 346
Résultat de la période (attribuable aux propriétaires de la société mère)	300 067	269 486
<b>TOTAL</b>	<b>2 566 296</b>	<b>2 398 885</b>

### 29.5 Commentaires sur le tableau de variation des capitaux propres

Les dividendes versés se sont élevés à :

- 135 574 milliers d'euros en 2010, soit 1,37 euro par action, conformément à la 3<sup>e</sup> résolution de l'AGO du 27 mai 2010 ;
- 136 490 milliers d'euros en 2009, soit 1,38 euro par action, conformément à la 2<sup>e</sup> résolution de l'AGO du 28 mai 2009.

### 29.6 Participations ne donnant pas le contrôle

Ce poste concerne les quotes-parts que des actionnaires minoritaires détiennent dans le capital de :

- ADPI Middle East pour 217 milliers d'euros ;
- ADPI Libya pour 716 milliers d'euros ;
- Masternaut International et ses filiales pour 910 milliers d'euros.

### 29.3 Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

Ce poste comprend :

- les écarts de conversion constitués des écarts dégagés sur la conversion en euros des comptes des filiales étrangères situées hors zone euro, soit un montant négatif de 878 milliers d'euros. Il est rappelé que les écarts dégagés antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2004 sur SETA (Mexique) avaient été transférés au poste Résultats non distribués conformément à la possibilité offerte par la norme IFRS 1 dans le cadre de la première application des normes IFRS ;
- la réserve de juste valeur sur dérivés de couverture de flux de trésorerie, soit un montant positif de 743 milliers d'euros.

### 29.7 Dividendes proposés

Le montant des dividendes proposés avant l'autorisation de publication des états financiers et non comptabilisés en tant que distribution aux porteurs de capitaux propres dans les comptes 2010, s'élève à 150 420 milliers d'euros, soit 1,52 euro par action.

## Note 30 Autres provisions

Les autres provisions ont évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	Litiges	Autres provisions	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
<b>Provisions au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>18 288</b>	<b>46 411</b>	<b>64 699</b>	<b>84 601</b>
Augmentations :				
- Dotations	7 674	23 794	31 468	31 679
- Augmentation liée aux variations de périmètre	-	-	-	377
- Autres augmentations	-	-	-	2
<b>Total augmentations</b>	<b>7 674</b>	<b>23 794</b>	<b>31 468</b>	<b>32 057</b>
Diminutions :				
- Provisions utilisées	(1 688)	(4 479)	(6 167)	(14 472)
- Provisions devenues sans objet	(866)	(8 099)	(8 965)	(18 984)
- Autres diminutions	-	-	-	(18 503)
<b>Total diminutions</b>	<b>(2 554)</b>	<b>(12 578)</b>	<b>(15 132)</b>	<b>(51 959)</b>
<b>Provisions au 31 décembre</b>	<b>23 408</b>	<b>57 628</b>	<b>81 036</b>	<b>64 699</b>

Les provisions pour litiges concernent divers litiges fournisseurs, des litiges sociaux et des litiges commerciaux. Les autres provisions comprennent notamment des provisions pour risques Clients et Fournisseurs.

En 2009, les autres diminutions correspondaient à une provision pour litige avec un tiers affecté aux avoirs à établir comptabilisés à ce titre au cours de la période.

Les parts non courantes et courantes de ces provisions s'établissent ainsi :

(en milliers d'euros)	Litiges	Autres provisions	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
<b>Présentation au bilan :</b>				
- Part non courante	-	-	-	-
- Part courante	23 408	57 628	81 036	64 699
<b>TOTAL</b>	<b>23 408</b>	<b>57 628</b>	<b>81 036</b>	<b>64 699</b>

Le rapprochement entre les variations bilantielles et le compte de résultat se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Au bilan :		
- Dotations	31 468	31 679
- Provisions utilisées	(6 167)	(14 472)
- Provisions devenues sans objet	(8 965)	(18 984)
<b>Dotations nettes au bilan</b>	<b>16 337</b>	<b>(1 777)</b>
Au compte de résultat :		
- Dotations aux provisions courantes pour litiges et autres risques (cf. note 15)	31 468	31 679
- Reprises provisions courantes pour litiges et autres risques (cf. note 15)	(15 131)	(31 336)
- Reprises provisions pour mesures sociales d'accompagnement escale (cf. note 16)	-	(2 119)
<b>Dotations nettes au compte de résultat</b>	<b>16 337</b>	<b>(1 777)</b>

## Note 31 Dettes financières

### 31.1 Détail des emprunts et dettes financières

Les emprunts et dettes financières s'analysent ainsi à la clôture :

(en milliers d'euros)	Total au 31.12.2010	Part non courante	Part courante	Total au 31.12.2009	Part non courante	Part courante
Emprunts obligataires	2 181 202	1 900 603	280 599	2 185 501	1 734 853	450 648
Emprunts bancaires	846 202	843 870	2 332	814 130	812 361	1 769
Dettes financières de crédit-bail	855	641	214	1 182	854	328
Dépôts et cautionnements reçus	19 486	19 311	175	19 609	19 595	14
Autres emprunts et dettes assimilées	3 990	481	3 509	8 213	6 887	1 327
Intérêts courus non échus	82 469	-	82 469	98 341	-	98 341
Comptes-courants sur des sociétés non consolidées	5 724	-	5 724	5 329	-	5 329
Concours bancaires courants	7 194	-	7 194	3 572	-	3 572
<b>Emprunts et dettes financières hors dérivés</b>	<b>3 147 122</b>	<b>2 764 906</b>	<b>382 216</b>	<b>3 135 875</b>	<b>2 574 549</b>	<b>561 327</b>
Instruments financiers dérivés passif	26 242	1 313	24 929	22 740	-	22 740
<b>Total Emprunts et dettes financières</b>	<b>3 173 364</b>	<b>2 766 219</b>	<b>407 145</b>	<b>3 158 615</b>	<b>2 574 549</b>	<b>584 067</b>

### 31.2 Endettement financier net

L'endettement financier net tel que défini par le groupe Aéroports de Paris correspond aux montants figurant au passif du bilan sous les postes emprunts et dettes financières à long terme et emprunts et dettes financières à court terme, diminués des instruments dérivés actif et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Cet endettement financier net se présente ainsi à la clôture :

(en milliers d'euros)	Total au 31.12.2010	Part non courante	Part courante	Total au 31.12.2009	Part non courante	Part courante
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>3 173 364</b>	<b>2 766 219</b>	<b>407 145</b>	<b>3 158 615</b>	<b>2 574 549</b>	<b>584 067</b>
Instruments financiers dérivés actif	(125 239)	(72 032)	(53 207)	(76 472)	-	(76 472)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(808 315)	-	(808 315)	(744 844)	-	(744 844)
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 239 810</b>	<b>2 694 187</b>	<b>(454 377)</b>	<b>2 337 299</b>	<b>2 574 549</b>	<b>(237 249)</b>

### 31.3 Détail des emprunts obligataires et bancaires

Les emprunts obligataires et bancaires s'analysent ainsi :

(en milliers d'euros)	Valeur nominale	Taux nominal	Taux effectif avant prise en compte des couvertures de juste valeur	Valeur de la dette en coût amorti	Incidence des couvertures de juste valeur	Valeur au bilan du 31.12.2010	Juste valeur au 31.12.2010
<b>Emprunts obligataires</b>							
- ADP 5,25 % 2001-2011	284 973	5,25 %	5,31 %	280 599	-	280 599	287 203
- ADP 5,25 % 2002-2012	333 600	5,25 %	5,40 %	331 726	8 700	340 426	348 311
- ADP 4,10 % 2003-2013	300 000	4,10 %	4,14 %	299 729	-	299 729	313 947
- ADP 6 375 % 2008-2014	410 849	6,375 %	6,54 %	398 157	-	398 157	460 184
- ADP 3 125 % CHF 250 M 2009-2015	199 936	3,125 %	4,664 %	199 305	-	199 305	211 686
- ADP CHF 200 M 2,5 % 2010-2017	159 949	2,5 %	Eur 3M + marge	159 572	4 748	164 320	163 221
- ADP 3 886 % 2010-2020	500 000	3,886 %	3,95 %	498 666	-	498 666	498 987
<b>TOTAL</b>	<b>2 189 307</b>			<b>2 167 754</b>	<b>13 448</b>	<b>2 181 202</b>	<b>2 283 539</b>
<b>Emprunts bancaires</b>							
- Prêt BEI 1998-2013	38 112	4,062 %	4,062 %	38 112		38 112	40 195
- Prêt BEI 2003-2018	100 000	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	100 000		100 000	100 000
- Prêt BEI 2004-2019	220 000	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	220 000		220 000	220 000
- Prêt BEI 2004-2019	30 000	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	30 000		30 000	30 000
- Prêt BEI 2005-2020	130 000	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	130 000		130 000	130 000
- Prêt BEI 1999-2011	28 119	4,573 %	4,573 %	28 119		28 119	28 567
- Prêt BEI 2009-2021	200 000	Eur 3M + marge	Eur 3M + marge	200 000		200 000	200 000
- Prêt CALYON/CFF 2009-2014	60 237	Eur 3M + marge	3,217 %	59 755		59 755	55 746
- Autres	40 684			40 216		40 216	42 881
<b>TOTAL</b>	<b>847 152</b>			<b>846 202</b>	<b>-</b>	<b>846 202</b>	<b>847 389</b>

## Note 32 Instruments financiers

### 32.1 Catégories d'actifs et de passifs financiers

#### Ventilation par catégories d'instruments financiers

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Juste valeur		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés de couverture	
		Option JV <sup>(1)</sup>	Trading <sup>(2)</sup>				de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	135 733	-	-	2 751	60 950	-	37 206	34 826
Clients et comptes rattachés	637 450	-	-	-	637 450	-	-	-
Autres créances <sup>(3)</sup>	9 838	-	-	-	9 838	-	-	-
Autres actifs financiers courants	81 077	-	42 387	-	27 870	-	10 820	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	808 315	808 315	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 672 413</b>	<b>808 315</b>	<b>42 387</b>	<b>2 751</b>	<b>736 108</b>	<b>-</b>	<b>48 026</b>	<b>34 826</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	2 766 219	-	-	-	-	2 764 906	-	1 313
Fournisseurs et comptes rattachés	448 491	-	-	-	-	448 491	-	-
Autres dettes <sup>(3)</sup>	181 876	-	-	-	-	181 876	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	407 145	-	24 742	-	-	382 216	-	187
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>3 803 731</b>	<b>-</b>	<b>24 742</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 777 489</b>	<b>-</b>	<b>1 500</b>

#### Ventilation par catégories d'instruments financiers

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2009	Juste valeur		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés de couverture	
		Option JV <sup>(1)</sup>	Trading <sup>(2)</sup>				de juste valeur	de flux futurs
Autres actifs financiers non courants	55 585	-	-	2 529	53 057	-	-	-
Clients et comptes rattachés	597 583	-	-	-	597 583	-	-	-
Autres créances <sup>(3)</sup>	22 973	-	-	-	22 973	-	-	-
Autres actifs financiers courants	98 228	-	56 653	-	21 756	-	18 440	1 379
Trésorerie et équivalents de trésorerie	744 844	744 844	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 519 213</b>	<b>744 844</b>	<b>56 653</b>	<b>2 529</b>	<b>695 369</b>	<b>-</b>	<b>18 440</b>	<b>1 379</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	2 574 549	-	-	-	-	2 574 549	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	452 007	-	-	-	-	452 007	-	-
Autres dettes <sup>(3)</sup>	160 895	-	-	-	-	160 895	-	-
Emprunts et dettes financières à court terme	584 067	-	22 740	-	-	561 327	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>3 771 518</b>	<b>-</b>	<b>22 740</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 748 778</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(1) Désignés comme tel à l'origine.

(2) Désignés comme détenus à des fins de transaction.

(3) Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

La juste valeur des actifs et passifs s'avère généralement très proche des valeurs bilantielles, les valeurs comptables correspondant quasi systématiquement à une approximation raisonnable de cette juste valeur.

## 32.2 Hiérarchie des justes valeurs

Les justes valeurs des instruments financiers sont hiérarchisées de la manière suivante en 2010 et 2009 :

(en milliers d'euros)	niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs	niveau 2 : prix basés sur des données observables	niveau 3 : prix basés sur des données non observables	Total au 31.12.2010
<b>Actif</b>				
Instruments dérivés	-	125 239	-	125 239
Trésorerie et équivalents de trésorerie	808 315	-	-	808 315
<b>Passif</b>				
Instruments dérivés	-	26 242	-	26 242

(en milliers d'euros)	niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs	niveau 2 : prix basés sur des données observables	niveau 3 : prix basés sur des données non observables	Total au 31.12.2009
<b>Actif</b>				
Instruments dérivés	-	76 472	-	76 472
Trésorerie et équivalents de trésorerie	744 844	-	-	744 844
<b>Passif</b>				
Instruments dérivés	-	22 740	-	22 740

## 32.3 Analyse des risques liés aux instruments financiers

### 32.3.1 Risques de taux

La répartition des dettes financières taux fixe/taux variable est la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010		Au 31.12.2009	
	avant couverture	après couverture	avant couverture	après couverture
Taux fixe	2 392 295	2 112 730	2 383 220	2 269 699
Taux variable	754 827	1 034 392	752 655	866 176
<b>Emprunts et dettes financières hors dérivés</b>	<b>3 147 122</b>	<b>3 147 122</b>	<b>3 135 875</b>	<b>3 135 875</b>

### ANALYSE DE SENSIBILITÉ DE LA JUSTE VALEUR POUR LES INSTRUMENTS À TAUX FIXE :

Aéroports de Paris est soumis à la variabilité des charges futures sur la dette à taux variable. Une variation des taux d'intérêt à la date de clôture aurait eu pour conséquence une hausse (diminution) des capitaux propres et du résultat à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour les besoins de cette analyse, toutes les autres variables, en particulier les cours de change, sont supposées rester constantes.

Une variation instantanée de 1 % (100 points de base) du taux d'intérêt du marché intervenant à la date de clôture, sur la base d'une dette nette constante, augmenterait les charges financières annuelles de 10,3 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, une variation identique aurait augmenté les charges financières annuelles de 8,7 millions d'euros.

Aéroports de Paris détient des instruments financiers dérivés :

- de taux (*swaps*) pour une juste valeur de 57 620 milliers d'euros à l'actif du bilan et 25 959 milliers d'euros au passif ;
- de taux et de change (*cross-currency swaps*) pour une juste valeur de 66 145 milliers d'euros à l'actif du bilan et 283 milliers d'euros au passif ;
- de matière première (*commodity swap*) pour une juste valeur de 961 milliers d'euros à l'actif du bilan ;
- de change (vente à terme de devises) pour une juste valeur de 513 milliers d'euros à l'actif du bilan.

Les montants notionnels des dérivés qualifiés de couverture de juste valeur s'analysent ainsi :

(en milliers d'euros)	Échéances inférieures à 1 an	Échéances entre 1 et 2 ans	Échéances entre 2 et 3 ans	Échéances entre 3 et 4 ans	Échéances entre 4 et 5 ans	Échéances supérieures à 5 ans	Total au 31.12.2010	Juste valeur
Swaps payeurs taux variable & receveurs taux fixe	-	175 000	-	-	-	134 750	309 750	47 512
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>175 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>134 750</b>	<b>309 750</b>	<b>47 512</b>

Les montants notionnels des dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie s'analysent ainsi :

(en milliers d'euros)	Échéances inférieures à 1 an	Échéances entre 1 et 2 ans	Échéances entre 2 et 3 ans	Échéances entre 3 et 4 ans	Échéances entre 4 et 5 ans	Échéances supérieures à 5 ans	Total au 31.12.2010	Juste valeur
Swaps payeurs taux fixe & receveurs taux fixe	-	-	-	-	165 800	-	165 800	33 865
Swaps payeurs taux fixe & receveurs taux variable	1 892	2 203	2 827	52 834	-	-	59 756	(1 500)
<b>TOTAL</b>	<b>1 892</b>	<b>2 203</b>	<b>2 827</b>	<b>52 834</b>	<b>165 800</b>	<b>-</b>	<b>225 556</b>	<b>32 365</b>

Les montants notionnels des dérivés non qualifiés de couverture s'analysent ainsi :

(en milliers d'euros)	Échéances inférieures à 1 an	Échéances entre 1 et 2 ans	Échéances entre 2 et 3 ans	Échéances entre 3 et 4 ans	Échéances entre 4 et 5 ans	Échéances supérieures à 5 ans	Total au 31.12.2010	Juste valeur
Swaps payeurs taux variable & receveurs taux fixe	200 000	-	-	350 000	-	-	550 000	42 388
Swaps payeurs taux variable & receveurs taux variable	1 662	1 662	1 662	831	-	-	5 817	(283)
Swaps payeurs taux fixe & receveurs taux variable	200 000	-	-	350 000	-	-	550 000	(24 459)
<b>TOTAL</b>	<b>401 662</b>	<b>1 662</b>	<b>1 662</b>	<b>700 831</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 105 817</b>	<b>17 646</b>

Le portefeuille de dérivés non qualifiés de couverture est exclusivement constitué de *swaps* retournés figeant une marge fixe. Cette partie de ce portefeuille de dérivés est donc très peu sensible à la variation des taux d'intérêt. Une baisse instantanée des taux d'intérêt de 1 % au 31 décembre 2010 générerait une hausse de la juste valeur des dérivés de 165 milliers d'euros en contrepartie d'un produit financier.

Quant aux dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie, une baisse instantanée des taux d'intérêts de 1 % entraînerait une baisse de la juste valeur de ces dérivés de 980 milliers d'euros en contrepartie des autres éléments de résultat global.

Les dérivés non qualifiés de couverture ont généré un gain de 3 197 milliers d'euros sur l'exercice 2010.

### 32.3.2 Risques de change

La répartition des actifs et passifs financiers par devises est la suivante après prise en compte de l'effet des *swaps* de change et de taux adossés aux emprunts obligataires émis en francs suisses :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Euro	USD	GBP	Autres devises
Autres actifs financiers non courants	135 733	113 011	22 297	331	94
Clients et comptes rattachés	637 450	595 088	5 767	12 484	24 111
Autres créances <sup>(1)</sup>	9 838	8 639	595	285	319
Autres actifs financiers courants	81 077	80 048	47	-	982
Trésorerie et équivalents de trésorerie	808 315	799 039	2 574	495	6 207
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 672 413</b>	<b>1 595 824</b>	<b>31 280</b>	<b>13 594</b>	<b>31 715</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	2 766 218	2 762 976	-	3 242	-
Fournisseurs et comptes rattachés	448 491	439 445	1 991	1 752	5 303
Autres dettes <sup>(1)</sup>	181 876	154 321	1 256	17 794	8 505
Emprunts et dettes financières à court terme	407 145	402 029	16	4 881	219
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>3 803 731</b>	<b>3 758 772</b>	<b>3 263</b>	<b>27 670</b>	<b>14 026</b>

(1) Les autres créances et autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits et obligations contractuels, tels que les créances et dettes fiscales et sociales.

Les autres devises portent principalement sur le riyal d'Arabie saoudite (SAR), le dirham des Émirats arabes unis (AED), le franc suisse (CHF), le dinar libyen (LYD), le dinar jordanien (JOD), le peso mexicain (MXN) et le dirham marocain (MAD).

Les cours de change utilisés pour la conversion des états financiers des filiales, co-entreprises et entreprises associées étrangères sont les suivants :

	Au 31.12.2010		Au 31.12.2009	
	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen
Dollar des États-Unis (USD)	0,74839	0,75369	0,69416	0,71774
Livre Sterling (GBP)	1,16171	1,16517	1,12600	1,12227
Peso mexicain (MXN)	0,06043	0,05969	0,05285	0,05324
Dinar jordanien (JOD)	1,05652	1,06293	0,97895	1,01519
Dinar libyen (LYD)	0,59684	0,59449	0,56259	0,57386
Dirham marocain (MAD)	0,08949	0,08967	0,08824	0,08895
Roupie mauricienne (MUR)	0,02463	0,02471	0,02283	0,02266

#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ :

Une augmentation de 10 % de l'euro par rapport à l'ensemble des devises aurait eu pour conséquence, au 31 décembre 2010, une baisse des capitaux propres et du résultat de l'ordre de 3 millions d'euros, en faisant l'hypothèse que toutes les autres variables restent constantes.

Une diminution de 10 % de l'euro par rapport aux devises ci-dessus, au 31 décembre 2010, aurait eu les mêmes impacts, mais de sens contraire, que ceux présentés précédemment.

#### COUVERTURE DE CHANGE :

Dans le cadre de sa politique de couverture, ADP Ingénierie a procédé en 2010 à de nouvelles ventes à terme de devises pour 21 millions d'USD à un cours moyen de 0,7975, dont la livraison s'étale de janvier à décembre 2011. La juste valeur de ces ventes à terme inscrite en Autres actifs financiers courants à l'actif du bilan consolidé est passée de 120 milliers d'euros au 31 décembre 2009 à 513 milliers d'euros au 31 décembre 2010.

## 32.3.3 Risques de liquidité

Les échéances contractuelles résiduelles des passifs financiers s'analysent comme suit au 31 décembre 2010 :

(en milliers d'euros)	Montant au bilan du 31.12.2010	Total des échéances contractuelles au 31.12.2010	0 - 1 an	1 - 2 ans	2 - 3 ans	3 - 4 ans	4 - 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	2 181 202	2 189 307	284 973	333 600	300 000	410 849	199 936	659 949
Emprunts bancaires	846 202	846 822	30 463	3 418	42 113	53 929	(101)	717 000
Dettes financières de location-financement	855	1 182	328	214	224	234	182	-
Dépôts et cautionnements reçus	19 486	18 724	-	48	-	-	-	18 676
Autres emprunts et dettes assimilées	3 990	3 989	3 506	292	129	58	-	5
Intérêts sur emprunts	82 469	554 631	114 337	98 392	80 834	66 949	40 753	153 366
Comptes-courants	5 724	5 724	5 724	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	7 194	7 194	7 194	-	-	-	-	-
<b>Emprunts et dettes financières hors dérivés</b>	<b>3 147 122</b>	<b>3 627 574</b>	<b>446 525</b>	<b>435 964</b>	<b>423 299</b>	<b>532 019</b>	<b>240 770</b>	<b>1 548 996</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	448 491	448 491	448 491	-	-	-	-	-
Autres dettes <sup>(1)</sup>	181 876	181 876	181 876	-	-	-	-	-
<b>Dettes en coût amorti</b>	<b>3 777 489</b>	<b>4 257 940</b>	<b>1 076 891</b>	<b>435 964</b>	<b>423 299</b>	<b>532 019</b>	<b>240 770</b>	<b>1 548 996</b>
<b>Swaps de couverture</b>								
Décassements		51 748	11 370	9 944	9 904	9 926	9 035	1 570
Encaissements		(76 944)	(19 011)	(19 056)	(10 283)	(10 283)	(10 283)	(8 029)
	<b>(80 839)</b>	<b>(25 196)</b>	<b>(7 641)</b>	<b>(9 112)</b>	<b>(378)</b>	<b>(357)</b>	<b>(1 248)</b>	<b>(6 460)</b>
<b>Swaps de trading</b>								
Décassements		101 652	29 228	28 184	28 137	16 103	-	-
Encaissements		(119 493)	(40 523)	(30 507)	(30 514)	(17 950)	-	-
	<b>(17 645)</b>	<b>(17 842)</b>	<b>(11 295)</b>	<b>(2 322)</b>	<b>(2 378)</b>	<b>(1 847)</b>	-	-
<b>Couverture de change</b>								
Décassements		15 716	15 716	-	-	-	-	-
Encaissements		(16 203)	(16 203)	-	-	-	-	-
	<b>(513)</b>	<b>(487)</b>	<b>(487)</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 678 492</b>	<b>4 214 416</b>	<b>1 057 469</b>	<b>424 529</b>	<b>420 543</b>	<b>529 816</b>	<b>239 522</b>	<b>1 542 536</b>

(1) Les autres dettes excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des obligations contractuelles, tels que les dettes fiscales et sociales.

L'échéancier des prêts et créances se présente ainsi au 31 décembre 2010 :

(en milliers d'euros)	Total au 31.12.2010	0-1 an	1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	Plus de 5 ans
Créances sur des sociétés mises en équivalence	6 807	980	1 551	907	1 017	1 231	1 121
Créances sur des co-entreprises	-	-	-	-	-	-	-
Autres créances rattachées à des participations	13 928	3 148	2 201	1 763	1 102	1 687	4 027
Intérêts courus sur créances rattachées à des participations	138	138	-	-	-	-	-
Prêts	9 295	1 750	1 201	957	814	684	3 889
Comptes-courants sur des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	-
Autres comptes-courants	22 664	17 159	-	-	-	-	5 505
Dépôts et cautionnements	2 290	2	2 122	2	3	-	161
Créance de location financement bailleur	33 212	4 214	3 875	3 535	3 237	2 987	15 364
Créances sur cessions d'immobilisations	6	6	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers	480	474	-	6	-	-	-
Clients et comptes rattachés	637 450	637 450	-	-	-	-	-
Autres créances <sup>(1)</sup>	9 838	9 838	-	-	-	-	-
<b>Prêts et créances</b>	<b>736 108</b>	<b>675 159</b>	<b>10 950</b>	<b>7 170</b>	<b>6 173</b>	<b>6 589</b>	<b>30 067</b>

(1) Les autres créances excluent tous les comptes qui ne constituent pas, au sens d'IAS 32, des droits contractuels, tels que les créances fiscales et sociales.

Les intérêts sur emprunts à taux variable ont été calculés sur la base des derniers taux Euribor connus lors de l'établissement des comptes consolidés.

### 32.3.4 Risques de crédit

#### EXPOSITION AU RISQUE DE CRÉDIT

La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture est la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Actifs financiers disponibles à la vente	2 751	2 529
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	42 387	56 653
Prêts et créances	736 108	695 369
Trésorerie et équivalents de trésorerie	808 315	744 844
Swap de taux d'intérêt utilisés comme couverture	82 852	19 819
<b>TOTAL</b>	<b>1 672 413</b>	<b>1 519 213</b>

L'exposition maximale au risque de crédit concernant les créances commerciales à la date de clôture, analysée par types de clients, est la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Compagnies aériennes	237 557	237 085
Autres	399 893	360 498
<b>TOTAL</b>	<b>637 450</b>	<b>597 583</b>

La valeur comptable des créances commerciales comptabilisées au titre du client le plus important du Groupe, à savoir le groupe Air France-KLM, s'élève à 125 222 milliers d'euros au 31 décembre 2010.

L'antériorité des créances courantes se présente ainsi au 31 décembre 2010 :

Créances non échues	106 232
Créances échues et non dépréciées :	
- depuis 1 à 30 jours	453 196
- depuis 31 à 90 jours	22 409
- depuis 91 à 180 jours	7 809
- depuis 181 à 360 jours	7 299
- depuis plus de 360 jours	78 214
<b>Prêts et créances à moins d'un an (selon échéancier en note 32.3.3)</b>	<b>675 159</b>

L'évolution des dépréciations de créances commerciales est détaillée en note 26. Quant aux pertes de valeurs, elles sont analysées en note 14.4.

Sur la base de l'historique des taux de défaillance, le groupe estime qu'aucune dépréciation ni perte de valeur complémentaires ne sont à comptabiliser au titre des créances commerciales non échues ou échues de moins de 90 jours.

### Note 33 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants se décomposent ainsi à la clôture de la période :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Subventions d'investissements	35 151	29 147
Autres	27 063	20 444
<b>TOTAL</b>	<b>62 214</b>	<b>49 591</b>

Le poste « Autres » inclut notamment le montant estimé de l'option d'achat des intérêts minoritaires dans Roissy Continental Square. Ce montant s'élève à 22 485 milliers d'euros au 31 décembre 2010 (15 974 milliers d'euros au 31 décembre 2009).

### Note 34 Fournisseurs et comptes rattachés

Les fournisseurs et comptes rattachés se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Fournisseurs d'exploitation	223 645	249 613
Fournisseurs d'immobilisations	224 846	202 395
<b>TOTAL</b>	<b>448 491</b>	<b>452 007</b>

Ces montants sont échus dans les douze mois suivant la clôture, tant au 31 décembre 2010 qu'au 31 décembre 2009.

L'exposition des dettes fournisseurs et autres créateurs du Groupe aux risques de change et de liquidité est présentée dans la note 32.

## Note 35 Autres dettes et produits constatés d'avance

Le détail des autres dettes et produits constatés d'avance est le suivant :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Avances et acomptes reçus sur commandes	22 113	7 247
Dettes sociales	188 601	179 370
Dettes fiscales (hors impôt exigible)	42 661	40 241
Autres dettes	159 764	153 648
Produits constatés d'avance	147 727	137 324
<b>TOTAL</b>	<b>560 866</b>	<b>517 831</b>

Ces montants sont échus dans les douze mois suivant la clôture, tant au 31 décembre 2010 qu'au 31 décembre 2009.

Les Autres dettes incluent notamment :

- les aides aux riverains s'élevant à 67 116 milliers d'euros au 31 décembre 2010 (61 888 milliers d'euros au 31 décembre 2009) ;
- les avoirs à établir s'élevant à 69 794 milliers d'euros au 31 décembre 2010 (71 602 milliers d'euros au 31 décembre 2009) au niveau de la société mère.

Les produits constatés d'avance comprennent principalement :

- des redevances domaniales, soit 66 202 milliers d'euros au 31 décembre 2010 (63 734 milliers d'euros au 31 décembre 2009) ;
- la location du terminal T2G, soit 48 137 milliers d'euros au 31 décembre 2010 (51 025 milliers d'euros au 31 décembre 2009) ;
- la location du Trieur-Bagage Est, soit 17 181 milliers d'euros au 31 décembre 2010.

## Note 36 Flux de trésorerie

### 36.1 Définition de la trésorerie

La trésorerie, dont les variations sont analysées dans le Tableau des flux de trésorerie, se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
Trésorerie et équivalents de trésorerie	808 315	744 844
Concours bancaires courants <sup>(1)</sup>	(7 194)	(3 572)
<b>Trésorerie (selon Tableau des flux de trésorerie)</b>	<b>801 121</b>	<b>741 272</b>

(1) Figurant dans les Passifs courants en Emprunts et dettes financières à court terme.

### 36.2 Investissements corporels et incorporels

Le montant des investissements corporels et incorporels s'analyse ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Investissements incorporels (cf. note 21)	18 178	21 739
Investissements corporels (cf. note 22)	482 499	406 699
Immeubles de placement (cf. note 23)	78	553
<b>Investissements corporels et incorporels (selon Tableau des flux de trésorerie)</b>	<b>500 756</b>	<b>428 991</b>

Le détail de ces investissements s'établit ainsi :

(en milliers d'euros)	Année 2010	Année 2009
Développement des capacités	228 338	169 096
Restructuration	17 039	23 520
Rénovation et qualité	157 822	113 437
Développement immobilier	14 636	37 151
Sûreté	37 762	32 789
FEST	41 827	49 478
Autres	3 332	3 520
<b>TOTAL</b>	<b>500 756</b>	<b>428 991</b>

Les projets majeurs réalisés par Aéroports de Paris en 2010 concernent :

- le S4 ;
- la jonction AC ;
- la géothermie d'Orly.

### 36.3 Acquisition de filiales (nette de la trésorerie acquise)

Le montant d'acquisition 2010 de 325 milliers d'euros correspond exclusivement au complément de prix payé par Hub télécom sur les titres Hub télécom Region acquis en 2007.

Les acquisitions effectuées en 2009 s'analysaient comme suit :

(en milliers d'euros)	Masternaut (France)	Masternaut Three X (UK)	Roissy Continental Square	Au 31.12.2009
Prix d'acquisition des titres	(18 600)	(6 684)	(41 220)	(66 504)
Frais d'acquisition	(2 159)	(1 251)	(1 492)	(4 902)
Remboursement compte-courant à Sanef	(6 000)			(6 000)
Trésorerie des entités acquises	1 319	(437)	1 306	2 188
<b>Acquisition de filiales (nette de la trésorerie acquise)</b>	<b>(25 440)</b>	<b>(8 372)</b>	<b>(41 406)</b>	<b>(75 218)</b>

## Note 37 Informations relatives aux parties liées

Les transactions et soldes entre les filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminés en consolidation et ne sont pas présentés dans cette note.

Les principaux soldes relatifs aux sociétés mises en équivalence et aux participations non consolidées portent sur des créances dont le détail est donné en note 24. Quant aux transactions effectuées avec ces dernières sociétés au cours de la période, elles ne s'avèrent pas significatives.

De la même façon, les transactions effectuées avec les autres sociétés contrôlées par l'état et avec lesquelles Aéroports de Paris a des administrateurs communs ne sont pas significatives.

La rémunération des mandataires sociaux de la société mère se présente ainsi au titre des exercices 2010 et 2009 :

Dirigeant concerné (en milliers d'euros)	Fonction	Avantages à court terme <sup>(1)</sup> Brut		Avantages à court terme <sup>(1)</sup> Charges		Total 2010	
		Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé
Pierre GRAFF	Président-Directeur général	554	583	177	187	731	770
François RUBICHON	Directeur général délégué	435	459	140	148	575	607
<b>TOTAL</b>		<b>989</b>	<b>1 042</b>	<b>317</b>	<b>335</b>	<b>1 306</b>	<b>1 377</b>

Dirigeant concerné (en milliers d'euros)	Fonction	Avantages à court terme <sup>(1)</sup> Brut		Avantages à court terme <sup>(1)</sup> Charges		Total 2009	
		Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé
Pierre GRAFF	Président-Directeur général	573	547	184	176	757	723
François RUBICHON	Directeur général délégué	451	428	143	146	594	574
<b>TOTAL</b>		<b>1 024</b>	<b>975</b>	<b>327</b>	<b>322</b>	<b>1 351</b>	<b>1 297</b>

(1) Par Avantages à court terme, il faut entendre la rémunération proprement dite, les congés payés, les primes, l'intéressement, les avantages en nature et la participation des salariés.

La rémunération des autres membres du comité exécutif (hors mandataires sociaux) s'est élevée à 2 396 milliers d'euros au titre de 2010 (2 440 milliers d'euros au titre de 2009).

Les mandataires sociaux et autres membres du comité exécutif n'ont bénéficié d'aucun paiement en actions en 2009 et 2010. Aucune indemnité de fin de contrat de travail ne leur a été versée en 2009 et 2010.

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.

Une convention, approuvée par l'assemblée générale du 27 mai 2010, prévoit le versement d'une indemnité qui serait versée au Directeur général délégué en cas de révocation ou de non-reconduction de son mandat venu à échéance. Au 31 décembre 2010 cette indemnité est estimée à 544 milliers d'euros. Les mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun autre avantage à long terme.

D'autre part des provisions au titre des indemnités de départ en retraite et d'un régime de retraite supplémentaire sont constituées pour les autres membres du comité exécutif (hors mandataires sociaux). Le montant provisionné au 31 décembre 2010 au titre de ces personnes s'élève au total à 510 milliers d'euros (540 milliers d'euros au 31 décembre 2009).

Par ailleurs, l'assemblée générale Mixte du 28 mai 2008 a voté l'attribution de jetons de présence aux administrateurs non salariés. Pour l'exercice 2010, ces jetons de présence seront versés en 2011 pour un montant de 98 milliers d'euros. Au titre de 2009, les jetons de présence ont été versés en 2010 pour 133 milliers d'euros. Les administrateurs non salariés n'ont perçu aucun autre avantage distribué par Aéroports de Paris.

Les administrateurs salariés ont uniquement perçu leurs salaires et autres avantages du personnel dans le cadre des rémunérations normales prévues par le statut du personnel d'Aéroports de Paris.

## Note 38 Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan et les actifs et passifs éventuels se décomposent de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
<b>Engagements donnés</b>		
Avals, cautions	4 896	6 795
Garanties à première demande	57 975	49 248
Sûretés hypothécaires	68 310	68 310
Engagements irrévocables d'acquisitions d'immobilisations	314 673	373 932
Autres	77 517	32 975
<b>TOTAL</b>	<b>523 371</b>	<b>531 260</b>
<b>Engagements reçus</b>		
Avals, cautions	63 284	78 746
Garanties à première demande	192 977	211 911
Autres	5 775	6 867
<b>TOTAL</b>	<b>262 036</b>	<b>297 524</b>

Les avals et cautions correspondent principalement à des cautions accordées sur prêts au personnel, ainsi qu'à des garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales.

Les garanties à première demande ont été exclusivement données par les filiales ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au titre de la bonne exécution de leurs contrats internationaux.

Les engagements reçus proviennent principalement des garanties reçues des bénéficiaires d'AOT (Autorisation d'Occupation Temporaire du domaine public), de baux civils et de concessions commerciales, ainsi que de fournisseurs.

Par ailleurs, en application de l'article 53 du cahier des charges d'Aéroports de Paris, le ministre chargé de l'aviation civile dispose d'un droit de refus sur une éventuelle opération d'apport, de cession ou de création de sûreté qui concernerait certains terrains – ainsi que les biens qu'ils supportent – appartenant à Aéroports de Paris. Les terrains concernés par cette disposition sont délimités par ce même cahier des charges.

Enfin, la loi du 20 avril 2005 prévoit que dans le cas où serait prononcée la fermeture, partielle ou totale, à la circulation aérienne d'un des aérodromes détenus par Aéroports de Paris, un pourcentage de 70 % de la plus-value entre le prix de marché de ces actifs et leur valeur dans les comptes de l'entreprise soit versé à l'état. Cette disposition concerne notamment les Aéroports d'Aviation Générale.

## Note 39 Informations sur les co-entreprises

Les états financiers des co-entreprises consolidées par intégration proportionnelle peuvent se résumer ainsi :

(en milliers d'euros)	SCI Cœur d'Orly Bureaux	SNC Cœur d'Orly Commerces	Duty Free Paris	Société de Distribution Aéroportuaire	Au 31.12.2010	Au 31.12.2009
<b>BILAN</b>						
Actifs non courants	27 162	5 081	4 318	13 266	49 827	46 768
Actifs courants	2 717	364	8 138	52 202	63 421	51 701
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>29 879</b>	<b>5 445</b>	<b>12 456</b>	<b>65 468</b>	<b>113 248</b>	<b>98 469</b>
Capitaux propres	6 505	1 335	(7 255)	5 525	6 110	15 493
Passifs non courants	-	-	-	564	564	484
Passifs courants	23 374	4 110	19 711	59 379	106 574	82 492
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>29 879</b>	<b>5 445</b>	<b>12 456</b>	<b>65 468</b>	<b>113 248</b>	<b>98 469</b>
<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>						
Produits	5 994	744	33 950	415 947	456 635	399 806
Charges	(6 872)	(984)	(40 161)	(403 522)	(451 539)	(390 371)
<b>Résultat net</b>	<b>(878)</b>	<b>(240)</b>	<b>(6 211)</b>	<b>12 425</b>	<b>5 096</b>	<b>9 435</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE</b>						
Provenant des activités opérationnelles	2 546	(297)	(4 605)	27 902	25 546	20 847
Utilisés pour les activités d'investissement	(5 981)	(741)	(3 643)	(7 277)	(17 642)	(15 276)
Provenant des activités de financement	2 313	603	9 500	(16 182)	(3 766)	(9 449)
<b>Flux globaux relatifs aux co-entreprises</b>	<b>(1 122)</b>	<b>(435)</b>	<b>1 252</b>	<b>4 443</b>	<b>4 138</b>	<b>(3 878)</b>

## Note 40 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les montants des honoraires de Commissaires aux comptes enregistrés en 2010 et 2009 sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Année 2010		Année 2009	
	KPMG	ERNST & YOUNG	KPMG	ERNST & YOUNG
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :				
- société mère	326	326	336	329
- filiales intégrées globalement	257	127	217	130
	<b>583</b>	<b>453</b>	<b>553</b>	<b>459</b>
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes :</b>				
- société mère	228	75	142	171
- filiales intégrées globalement	9	7	9	-
	<b>237</b>	<b>82</b>	<b>151</b>	<b>171</b>
<b>TOTAL</b>	<b>820</b>	<b>535</b>	<b>704</b>	<b>630</b>

**Note 41** Liste des sociétés du périmètre de consolidation

Entités	Adresse	Pays	Siren	% intérêt	% contrôle	Filiale de
Aéroports de Paris	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	552 016 628	MÈRE	MÈRE	
<b>FILIALES (intégrées globalement)</b>						
ADP INGÉNIERIE	Aéroport d'Orly Parc central Zone sud - Bâtiment 641 91200 ATHIS-MONS	France	431 897 081	100,00 %	100,00 %	ADP
ADPI Middle East	Immeuble Baz - Rue Sursock BEYROUTH	Liban		80,00 %	80,00 %	ADPI
ADPI Libya	El Nasser Street TRIPOLI	Libye		65,00 %	65,00 %	ADPI
Aéroports de Paris Management	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	380 309 294	100,00 %	100,00 %	ADP
Jordan Airport Management	Ali Sharif Zu'bi Law Office PO Box 35267 AMMAN 11180	Jordanie		100,00 %	100,00 %	ADPM
ADPM Mauritius	C/o Legis Corporate Secretarial Services Ltd 3 rd Floor, Jamalacs Building, Vieux Conseil Street, PORT-LOUIS	République de Maurice		100,00 %	100,00 %	ADPM
Hub télécom	Roissypole - Le Dôme 4 rue de la Haye 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	437 947 666	100,00 %	100,00 %	ADP
Hub télécom Region	Aéroport de Lyon Saint-Exupéry 69124 COLOMBIER-SAUGNIEU	France	387 868 821	100,00 %	100,00 %	HUB T.
Masternaut International	4 rue Charles Cros 27400 LOUVIERS	France	417 555 430	93,05 %	93,05 %	HUB T.
Masternaut	5 rue Salomon de Rothschild 92150 SURESNES	France	419 476 593	93,05 %	93,05 %	MASTERNAUT INTERNATIONAL
Softrack	5 rue Charles Duchesne 13290 AIX EN PROVENCE	France	444 046 742	88,40 %	88,40 %	MASTERNAUT INTERNATIONAL
Masternaut Telematics	4 rue Charles Cros 27400 LOUVIERS	France	428 678 916	93,05 %	93,05 %	MASTERNAUT
Masternaut UK	Priory Park, Great North Road Aberford Leeds WEST YORKSHIRE LS25 3DF	Grande- Bretagne		93,05 %	93,05 %	MASTERNAUT INTERNATIONAL
Three X Communication	Priory Park, Great North Road Aberford Leeds WEST YORKSHIRE LS25 3DF	Grande- Bretagne		93,05 %	93,05 %	MASTERNAUT UK
Three X Business Solutions	Priory Park, Great North Road Aberford Leeds WEST YORKSHIRE LS25 3DF	Grande- Bretagne		93,05 %	93,05 %	THREE X COMMUNICATION
Three X Managed Services	Bunkers Hill, Great North Road Aberford Leeds WEST YORKSHIRE LS25 3DF	Grande- Bretagne		93,05 %	93,05 %	MASTERNAUT UK
Alyzia Holding	Roissypole - Le Dôme 4 rue de la Haye 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	552 134 975	100,00 %	100,00 %	ADP
Alyzia	Roissypole - Le Dôme 4 rue de la Haye 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	484 821 236	100,00 %	100,00 %	ALYZIA HOLDING
Alyzia Sûreté	Roissypole - Le Dôme 4 rue de la Haye 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	411 381 346	100,00 %	100,00 %	ALYZIA

Entités	Adresse	Pays	Siren	% intérêt	% contrôle	Filiale de
Cœur d'Orly Investissement	Orlytech - Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 PARAY-VIELLE-POSTE	France	504 143 207	100,00 %	100,00 %	ADP
Cœur d'Orly Commerces Investissement	Orlytech - Bat. 532 5 allée Hélène Boucher 91550 PARAY-VIELLE-POSTE	France	504 333 063	100,00 %	100,00 %	CŒUR D'ORLY INVESTISSEMENT
Roissy Continental Square	291 boulevard Raspail 75014 PARIS	France	509 128 203	100,00 %	100,00 %	ADP
<b>CO-ENTREPRISES (intégrées proportionnellement)</b>						
Société de Distribution Aéroportuaire	114 avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	France	448 457 978	50,00 %	50,00 %	ADP
Duty Free Paris	1 place de Londres Continental Square 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE	France	509 563 094	50,00 %	50,00 %	ADP
SCI Cœur d'Orly Bureaux	8 avenue Delcasse 75008 PARIS	France	504 255 118	50,00 %	50,00 %	CŒUR D'ORLY INVESTISSEMENT
SNC Cœur d'Orly Commerces	8 avenue Delcasse 75008 PARIS	France	504 831 207	50,00 %	50,00 %	CŒUR D'ORLY COMM. INVEST.
<b>ENTREPRISES ASSOCIÉES (mises en équivalence)</b>						
SCI Roissy Sogaris	Avenue de Versailles RN 186 94150 RUNGIS	France	383 484 987	40,00 %	40,00 %	ADP
Schiphol Group	Evert van de Beekstraat 202 1118CP Luchthaven Schiphol	Pays-Bas		8,00 %	8,00 %	ADP
SETA	Viaducto Miguel Aléman 81 pISO 2, Col. Escandon MEXICO	Mexique		25,50 %	25,50 %	ADPM
Liège Airport	Aéroport de Bierset 4460 GRÂCE-HOLLOGNE	Belgique		25,60 %	25,60 %	ADPM
Cires Telecom	Zone Franche de Ksar El Majaz, Oued R'Mel 93000 ANJRA	Maroc		49,00 %	49,00 %	HUB T.
Bolloré Telecom	31 quai De Dion-Bouton 92800 PUTEAUX	France	487 529 232	10,52 %	10,52 %	HUB T.

## Note 42 Événements postérieurs à la clôture

L'entreprise n'est pas actuellement en mesure d'évaluer les éventuelles conséquences, notamment financières, des événements récents en Libye sur l'exécution du contrat de sa filiale ADP Ingénierie relatif à l'assistance

à maîtrise d'ouvrage pour la construction du nouvel aéroport de Tripoli. En 2010, le chiffre d'affaires d'ADP Ingénierie en Libye a été de 23 millions d'euros.

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Aéroports de Paris, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble

des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés décrit les bases d'établissement des états financiers, et notamment les éléments qui nécessitent de la part de la direction l'exercice du jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et passifs, ainsi que des produits et charges. Les éléments contextuels et de marchés spécifiques à cet arrêté ont également été pris en considération par votre société. Nous avons apprécié le caractère approprié des modalités retenues et des informations fournies par le Groupe pour ces jugements, estimations et hypothèses, et nous sommes assurés de leur correcte application.
- les notes 4.5, 4.7 et 22 de l'annexe aux comptes consolidés décrivent notamment les principes et modalités retenus en matière d'évaluation des immobilisations corporelles. Les notes 4.6 et 23 présentent la méthode de valorisation des immeubles de placement.

Ceux-ci apparaissent sur une ligne spécifique du bilan consolidé et, conformément à l'option offerte par la norme IAS 40, sont évalués selon la méthode du coût historique. La juste valeur de ces immeubles, dont le montant est indiqué en note 23 de l'annexe, est fondée sur une approche mixte reposant sur les données de marché et sur l'actualisation des flux de trésorerie générés par les actifs. Nous avons procédé à l'appréciation des modalités retenues par le Groupe pour ces évaluations et vérifié, sur la base des éléments disponibles, le caractère raisonnable de leur mise en œuvre.

- la note 4.20.4 de l'annexe aux comptes consolidés expose les règles et méthodes comptables relatives à la comptabilisation de la taxe d'aéroport en produits « des activités ordinaires » dans le compte de résultat consolidé. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par le Groupe, nous avons vérifié le caractère approprié de ces méthodes comptables et des informations fournies dans les notes annexes, et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

Bernard Cattenoz

ERNST & YOUNG et Autres

Alain Perroux

## COMPTES SOCIAUX ET ANNEXES D'AÉROPORTS DE PARIS AU 31 DÉCEMBRE 2010

### Actif du bilan

	31.12.2010		Montant net	31.12.2009
	Montant brut	Amort. ou provisions pour dépréciation		
<b>I. Actif immobilisé</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	135 656 560	108 987 592	26 668 968	29 765 177
<b>Immobilisations corporelles</b>				
- Terrains	52 608 302		52 608 302	52 608 302
- Agencements et aménagements de terrains	22 223 741	12 377 592	9 846 149	9 835 233
- Constructions	8 422 247 627	3 435 731 002	4 986 516 625	5 124 702 666
- Constructions sur sol d'autrui	5 773 203	3 625 027	2 148 176	2 507 260
- Installations techniques, matériel et outillage	95 945 886	72 585 465	23 360 421	24 828 316
- Autres immobilisations corporelles	238 829 034	167 692 094	71 136 940	81 508 914
Immobilisations mises en concession	5 200 494	3 671 390	1 529 104	1 588 218
Immobilisations en cours	612 546 418		612 546 418	328 193 894
Avances et acomptes	37 818 902		37 818 902	52 799 764
Immobilisations financières				
- Titres de participation	603 193 252	40 106 958	563 086 294	564 540 294
- Autres formes de participation	607 418		607 418	607 418
- Créances rattachées à des participations	21 508 956		21 508 956	17 512 012
- Prêts	9 293 557		9 293 557	9 180 096
- Autres immobilisations financières	46 111 371		46 111 371	62 710 726
<b>TOTAL I</b>	<b>10 309 564 720</b>	<b>3 844 777 119</b>	<b>6 464 787 601</b>	<b>6 362 888 290</b>
<b>II. Actif circulant</b>				
Stocks d'approvisionnements	5 016 812		5 016 812	4 549 735
Avances et acomptes versés sur commandes	2 786 148		2 786 148	6 690 361
<b>Créances</b>				
- Créances clients et comptes rattachés	539 434 220	19 391 056	520 043 165	483 940 595
- Autres créances	90 223 287	1 988 914	88 234 373	86 796 349
Valeurs mobilières de placement & créances assimilées	776 661 942		776 661 942	717 126 863
Disponibilités	3 517 486		3 517 486	4 301 648
Charges constatées d'avance	23 245 447		23 245 447	25 064 635
<b>TOTAL II</b>	<b>1 440 885 342</b>	<b>21 379 970</b>	<b>1 419 505 372</b>	<b>1 328 470 185</b>
<b>III - Primes de remboursement des obligations</b>	<b>1 865 654</b>		<b>1 865 654</b>	<b>2 364 642</b>
<b>IV - Écarts de conversion - actif</b>				<b>24 694</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>11 752 315 716</b>	<b>3 866 157 089</b>	<b>7 886 158 627</b>	<b>7 693 747 811</b>

## Passif du bilan

	31.12.2010	31.12.2009
<b>I. Capitaux propres</b>		
Capital	296 881 806	296 881 806
Prime d'émission	542 747 095	542 747 095
Écarts de réévaluation	23 868 869	23 879 634
Réserves	868 493 620	868 493 620
Report à nouveau	408 861 797	300 317 294
Résultat de l'exercice	237 881 940	244 119 158
Subventions d'investissement	33 776 830	28 843 509
Provisions réglementées	947 320 960	895 764 451
Droits du concédant	942 334	1 012 958
<b>TOTAL I</b>	<b>3 360 775 251</b>	<b>3 202 059 525</b>
<b>II - Provisions pour risques et charges</b>		
- Provisions pour risques	73 384 411	58 378 114
- Provisions pour charges	350 474 891	337 824 558
<b>TOTAL II</b>	<b>423 859 302</b>	<b>396 202 671</b>
<b>III - Dettes</b>		
Dettes financières		
- Emprunts obligataires	2 234 145 680	2 286 751 852
- Emprunts auprès des établissements de crédit	786 996 400	754 242 126
- Emprunts et dettes financières diverses	19 543 504	20 160 462
Avances et acomptes reçus sur commandes	295 959	318 761
Dettes d'exploitation		
- Fournisseurs et comptes rattachés	188 097 742	212 217 330
- Dettes fiscales et sociales	183 991 602	169 289 542
Dettes diverses		
- Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	221 014 982	204 421 637
- Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)		
- Autres dettes	330 705 978	330 296 538
Produits constatés d'avance	134 425 429	116 825 446
Quotas d'émission alloués par l'État	942 697	302 644
<b>TOTAL III</b>	<b>4 100 159 972</b>	<b>4 094 826 338</b>
<b>IV - Primes de remboursement des obligations</b>	<b>1 364 101</b>	<b>658 710</b>
<b>V - Écarts de conversion - passif</b>		<b>566</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>7 886 158 627</b>	<b>7 693 747 811</b>

Compte de résultat (1<sup>re</sup> partie)

	31.12.2010	31.12.2009	Variation
Ventes marchandises			
Travaux - études	2 271 304	2 961 306	(690 003)
Prestations de services	2 348 542 553	2 286 128 965	62 413 588
Produits des activités annexes	34 304 566	33 582 782	721 784
Montant Net du chiffre d'affaires	2 385 118 423	2 322 673 053	62 445 370
- Production immobilisée	41 679 782	40 494 842	1 184 940
- Subventions d'exploitation	1 165 979	1 148 653	17 326
- Reprise sur provisions (et amortissements), transfert de charges	42 459 128	80 779 808	(38 320 680)
- Autres produits	5 072 360	3 920 359	1 152 001
<b>Total I : Produits d'exploitation</b>	<b>2 475 495 672</b>	<b>2 449 016 715</b>	<b>26 478 958</b>
Achats marchandises	2 057 188	2 365 135	(307 946)
Achats stocks approvisionnement	18 743 159	12 810 204	5 932 955
Variation des stocks d'approvisionnement	(467 077)	846 419	(1 313 496)
Achats de sous-traitances	(251 349)	(4 633)	(246 717)
Achats non stockés de matières et fournitures	67 395 202	62 645 286	4 749 916
Services extérieurs			
- Personnel extérieur	10 083 018	6 491 450	3 591 568
- Redevances de crédit-bail		2 894 243	(2 894 243)
- Autres services extérieurs	758 850 128	750 899 692	7 950 436
Impôts, taxes et versements assimilés	132 972 464	140 181 810	(7 209 346)
Salaires et traitements	355 234 167	352 400 566	2 833 601
Charges sociales	166 756 598	166 284 672	471 926
Dotations aux amortissements et provisions :			
- Sur immobilisations	351 616 038	331 688 726	19 927 311
- Sur actif circulant	5 531 969	8 983 344	(3 451 375)
- Pour risques et charges	47 927 904	49 250 831	(1 322 927)
Autres charges	18 263 751	30 258 347	(11 994 596)
<b>Total II : Charges d'exploitation</b>	<b>1 934 713 159</b>	<b>1 917 996 094</b>	<b>16 717 065</b>
<b>1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>540 782 514</b>	<b>531 020 621</b>	<b>9 761 892</b>

Compte de résultat (2<sup>e</sup> partie)

	31.12.2010	31.12.2009	Variation
Produits de participation	17 338 509	24 523 301	(7 184 792)
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	68 147 005	77 142 271	(8 995 266)
Autres intérêts et produits assimilés	513 003	1 003 467	(490 464)
Reprises sur provisions & transferts de charges financières	913 843	801 515	112 328
Différences positives de change	32 324	33 476	(1 152)
Produits nets sur cessions des VMP	3 165 579	3 860 395	(694 816)
<b>Total III : produits financiers</b>	<b>90 110 264</b>	<b>107 364 425</b>	<b>(17 254 161)</b>
Dotations aux amortissements et provisions	14 449 888	12 258 472	2 191 416
Intérêts et charges assimilés	171 702 499	187 332 513	(15 630 013)
Différences négatives de change	31 757	54 245	(22 488)
Autres charges financières	1 722 550	52 624	1 669 927
Charges nettes sur cessions de valeurs mob. de placement			
<b>Total IV : charges financières</b>	<b>187 906 695</b>	<b>199 697 854</b>	<b>(11 791 159)</b>
<b>2. RÉSULTAT FINANCIER (III - IV)</b>	<b>(97 796 431)</b>	<b>(92 333 429)</b>	<b>(5 463 002)</b>
<b>3. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + III - IV)</b>	<b>442 986 083</b>	<b>438 687 192</b>	<b>4 298 890</b>
Sur opérations de gestion	569 826	237 517	332 309
Sur opérations en capital			
- Produits de cessions des éléments d'actifs	357 169	2 218 841	(1 861 673)
- Subventions d'investissement virées au compte de résultat	1 619 016	1 591 567	27 450
- Autres produits exceptionnels	1 467 026	1 853 271	(386 245)
Reprises sur provisions et transferts de charges	56 926 711	57 946 404	(1 019 694)
<b>Total V : produits exceptionnels</b>	<b>60 939 748</b>	<b>63 847 600</b>	<b>(2 907 853)</b>
Sur opérations de gestion	4 942 157	4 947 635	(5 478)
Sur opérations en capital			
- Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés	526 561	889 560	(362 999)
- Autres charges exceptionnelles	27 455 692	21 186 492	6 269 200
Dotations aux amortissements et provisions	106 060 293	115 917 991	(9 857 698)
<b>Total VI : charges exceptionnelles</b>	<b>138 984 703</b>	<b>142 941 678</b>	<b>(3 956 975)</b>
<b>4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V - VI)</b>	<b>(78 044 955)</b>	<b>(79 094 077)</b>	<b>1 049 122</b>
Participation des salariés aux résultats	10 587 926	8 990 626	1 597 300
Impôts sur les bénéfices	116 471 261	106 483 331	9 987 930
<b>5. RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>237 881 940</b>	<b>244 119 158</b>	<b>(6 237 218)</b>

## Soldes intermédiaires de gestion

	31.12.2010	31.12.2009	Variation
Production vendue	2 385 118 423	2 322 673 053	62 445 370
Production immobilisée	41 679 782	40 494 842	1 184 940
<b>Production de l'exercice</b>	<b>2 426 798 205</b>	<b>2 363 167 895</b>	<b>63 630 310</b>
Consommation de l'exercice en provenance de tiers	856 410 268	838 947 796	17 462 472
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>1 570 387 937</b>	<b>1 524 220 099</b>	<b>46 167 838</b>
Subvention d'exploitation	1 165 979	1 148 653	17 326
Impôts, Taxes	132 972 464	140 181 810	(7 209 346)
Charges de personnel	521 990 765	518 685 238	3 305 527
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>916 590 687</b>	<b>866 501 703</b>	<b>50 088 984</b>
Reprises sur charges calculées	42 459 128	80 779 808	(38 320 680)
Autres produits	5 072 360	3 920 359	1 152 001
Dotations Amortissements & Provisions	405 075 911	389 922 901	15 153 009
Autres charges	18 263 751	30 258 347	(11 994 596)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>540 782 514</b>	<b>531 020 621</b>	<b>9 761 892</b>
Produits financiers	89 196 421	106 562 910	(17 366 489)
Reprises sur Amortissements & Provisions	913 843	801 515	112 328
Charges financières	173 456 807	187 439 382	(13 982 575)
Dotations amortissements & Provisions	14 449 888	12 258 472	2 191 416
<b>Bénéfice courant avant impôts</b>	<b>442 986 083</b>	<b>438 687 192</b>	<b>4 298 890</b>
Produits exceptionnels	4 013 037	5 901 196	(1 888 159)
Reprises S/Amortissements & Provisions	56 926 711	57 946 404	(1 019 694)
Charges exceptionnelles	32 924 410	27 023 687	5 900 723
Dotations Amortissements & Provisions	106 060 293	115 917 991	(9 857 698)
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(78 044 955)</b>	<b>(79 094 077)</b>	<b>1 049 122</b>
Résultat courant avant impôt	442 986 083	438 687 192	4 298 890
Résultat exceptionnel	(78 044 955)	(79 094 077)	1 049 122
Participation des salariés	10 587 926	8 990 626	1 597 300
Impôts sur les bénéfices	116 471 261	106 483 331	9 987 930
<b>BÉNÉFICE DE L'EXERCICE</b>	<b>237 881 940</b>	<b>244 119 158</b>	<b>(6 237 218)</b>

## Capacité d'autofinancement

(en euros)	31.12.2010	31.12.2009	Variation
Excédent brut d'exploitation	916 590 687	866 501 703	50 088 984
Transfert de charges d'exploitation	7 631 201	13 924 531	(6 293 329)
Autres produits d'exploitation	5 072 360	3 920 359	1 152 001
Autres charges d'exploitation	(18 263 751)	(30 258 347)	11 994 596
Produits financiers	89 196 421	106 562 910	(17 366 489)
Charges financières	(173 456 807)	(187 439 382)	13 982 575
Produits exceptionnels	2 026 611	1 837 996	188 615
Charges exceptionnelles	(32 123 255)	(26 134 127)	(5 989 128)
Impôts sur les bénéfices	(116 471 261)	(106 483 331)	(9 987 930)
Participation des salariés	(10 587 926)	(8 990 626)	(1 597 300)
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>669 614 281</b>	<b>633 441 685</b>	<b>36 172 595</b>

## Tableau de flux de trésorerie

	31.12.2010	31.12.2009	Variation
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>237 881 940</b>	<b>244 119 158</b>	<b>(6 237 218)</b>
Dotations d'exploitation	405 075 911	389 922 901	15 153 010
Reprises d'exploitation	(34 827 926)	(66 855 277)	32 027 351
Dotations/Reprises financières	13 536 045	11 456 957	2 079 088
Dotations/Reprises exceptionnelles	49 133 582	57 971 586	(8 838 004)
Plus values de cession	169 917	(1 329 282)	1 499 199
Mali de VADP	274 594	0	274 594
Quote-part de subventions virées au résultat	(1 619 016)	(1 591 567)	(27 449)
Quote-part de réévaluation légale 1976	0	(250 467)	250 467
Quote-part de réévaluation légale 1959	(10 766)	(2 324)	(8 442)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>669 614 281</b>	<b>633 441 685</b>	<b>36 172 596</b>
Stocks	(467 077)	846 419	(1 313 496)
Clients	(32 109 290)	(60 658 720)	28 549 430
Autres créances	33 199	6 847 836	(6 814 637)
Avances et acomptes versés sur commandes	3 904 213	596 394	3 307 819
Dettes fournisseurs	(24 119 588)	(6 005 405)	(18 114 183)
Dettes fiscales et sociales	14 702 061	2 657 257	12 044 804
Autres dettes	22 780 327	41 961 378	(19 181 051)
Avances conditionnées	(70 624)	(114 109)	43 485
Avances et acomptes reçus sur commandes	(22 802)	(623 472)	600 670
Comptes de régul. Actif	523 682	882 888	(359 206)
Comptes de régul. Passif	1 344 878	230 751	1 114 127
<b>Cash-flow dû à la variation du BFR</b>	<b>(13 501 021)</b>	<b>(13 378 783)</b>	<b>(122 238)</b>
<b>CASH-FLOW D'EXPLOITATION (1)</b>	<b>656 113 260</b>	<b>620 062 902</b>	<b>36 050 358</b>
Décassements sur acquisition d'immos corp. et incorp	(472 524 148)	(407 679 214)	(64 844 934)
Encaissements sur cession d'immos corp. et incorp	355 044	2 870 757	(2 515 713)
Cash-flow sur variation d'immos financières	12 458 951	(79 828 532)	92 287 483
Subventions d'Exploitation - Investissements et réévaluations légales	6 541 572	1 542 624	4 998 948
Variation des dettes sur immobilisations	16 593 345	(33 867 505)	50 460 850
<b>CASH-FLOW D'INVESTISSEMENT (2)</b>	<b>(436 575 238)</b>	<b>(516 961 870)</b>	<b>80 386 634</b>
Encaissement sur augmentation de capital	0	0	0
Dividendes versés	(135 574 655)	(136 489 278)	914 623
Cash-flow sur variation des dettes financières	(20 681 048)	417 554 869	(438 235 917)
Cash-flow sur variation du compte courant	(4 743 594)	(24 200 934)	19 457 340
<b>CASH-FLOW DE FINANCEMENT (3)</b>	<b>(160 999 296)</b>	<b>256 864 657</b>	<b>(417 863 954)</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE (1)+(2)+(3)</b>	<b>58 538 726</b>	<b>359 965 689</b>	<b>(301 426 962)</b>
Disponibilités à l'ouverture	4 301 648	9 077 410	(4 775 762)
Valeurs mobilières de placement	717 126 863	352 348 981	364 777 882
Découverts bancaires à l'ouverture	(480 575)	(694 612)	214 037
<b>TRÉSORERIE A L'OUVERTURE (4)</b>	<b>720 947 936</b>	<b>360 731 779</b>	<b>360 216 157</b>
Disponibilités à la clôture	3 517 486	4 301 648	(784 162)
Valeurs mobilières de placement	776 661 942	717 126 863	59 535 079
Découverts bancaires à la clôture	(692 766)	(480 575)	(212 191)
<b>TRÉSORERIE A LA CLÔTURE (5)</b>	<b>779 486 662</b>	<b>720 947 936</b>	<b>58 538 726</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE (5) - (4)</b>	<b>58 538 726</b>	<b>360 216 157</b>	<b>(301 677 431)</b>

## Annexe aux comptes sociaux

## Sommaire détaillé des notes aux comptes sociaux

<b>Note 1</b>	Les faits marquants de l'exercice	192	<b>Note 4</b>	Notes sur le compte de résultat	206
<b>Note 2</b>	Principes, règles et méthodes comptables	193	<b>Notes 5</b>	Autres informations	212
<b>Note 3</b>	Notes sur le bilan	197			

## Note 1 Les faits marquants de l'exercice

## 1.1 Événements significatifs

*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 de sous forme de bonus et de malus, dont 5 mesurant directement la satisfaction des passagers ;
- un programme d'investissements de 1,8 milliards d'euros 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<sup>er</sup> 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. À 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).

*Éruption 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.

*Émissions 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 2,5 % et a une date de règlement fixée au 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.

En mai 2010, Aéroports de Paris a, dans le cadre d'une offre d'échange portant sur 3 emprunts obligataires 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 3,9 %. Ce dernier a une date de règlement au 10 mai 2020. À 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.

## 1.2 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif postérieur à la clôture du 31 décembre 2010 n'est intervenu.

## Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

### 2.1 Méthodes comptables

Les comptes annuels d'Aéroports de Paris sont établis conformément aux dispositions de la législation française, aux pratiques comptables généralement admises en France.

De plus, conformément au Code de commerce et au P C G, les principes généraux ont été respectés, notamment les principes de prudence, de permanence des méthodes, d'indépendance des exercices, d'importance relative, de continuité d'exploitation et de bonne information.

L'ensemble des tableaux présentés dans cette annexe sont exprimés en milliers d'euros sauf indication contraire.

### 2.2 Changement de méthode et comparabilité des exercices

Au cours de l'exercice 2010, aucun changement de méthode n'est intervenu ; par conséquent les exercices sont comparables sans retraitement.

### 2.3 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations sont enregistrées à leur coût historique et ont fait l'objet des réévaluations légales de 1959 et 1976. Ce coût inclut des Frais d'Études et de Surveillance des Travaux (FEST), composés notamment de la capitalisation de charges internes.

Nature des immobilisations (en milliers d'euros)	Durée	Mode
<b>Immobilisations incorporelles</b>		
Licences débit de boissons	Non amortissable	
Droits d'usage	15	Linéaire
Progiciels, logiciels	1 et 5	Linéaire
<b>Terrains</b>		
Terrains	Non amortissable	
Aménagements de terrains	15 à 20	Linéaire
<b>Bâtiments</b>		
<b>Ensemble immobiliers industriels</b>		
- Hangars & ateliers	20 à 50	Linéaire
- Centrales	20 à 50	Linéaire
- Autres ensembles immobiliers	20 à 40	Linéaire
<b>Ensembles immobiliers administratifs et commerciaux</b>		
- Bâtiments administratifs et commerciaux	20 à 50	Linéaire
- Parcs extérieurs (couche d'usure/couche profonde)	10 et 50	Linéaire
- Parcs souterrains	50	Linéaire
<b>Installations terminales</b>		
- Aéroports	50	Linéaire
- Ponts & tunnels	45	Linéaire
- Parcs souterrains	50	Linéaire
<b>Autres ensembles immobiliers</b>		
- Bâtiments provisoires	40	Linéaire
- Autres bâtiments	20 à 50	Linéaire
- Parcs extérieurs (couche d'usure/couche profonde)	10 et 50	Linéaire
- Parcs souterrains	50	Linéaire

Nature des immobilisations (en milliers d'euros)	Durée	Mode
<b>Installations, agencements et aménagements des constructions</b>		
<b>Agencements et aménagements des bâtiments</b>		
- Ensembles immobiliers industriels	1 à 20	Linéaire
- Installations terminales	20	Linéaire
- Autres ensembles immobiliers	15 et 20	Linéaire
<b>Équipements des constructions</b>		
- Ensemble immobiliers industriels	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
- Installations terminales	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
Aérogares	10 et 15	Linéaire ou Dégressif
Passerelles télescopiques	10 et 20	Linéaire
- Autres ensembles immobiliers	10 et 20	Linéaire ou Dégressif
<b>Installations générales réseaux</b>		
- Chauffage	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
- Eau	10 et 30	Linéaire
- Electricité, téléphone	10 et 25	Linéaire ou Dégressif
- Viabilité	15 et 30	Linéaire
- Aires	1 et 20	Linéaire
- Réseaux des bâtiments	1 à 20	Linéaire
- Pistes	20	Linéaire
- Collecteurs (eaux usées/eaux pluviales)	15 et 50	Linéaire
- Voiries routières et voies de circulation	10	Linéaire
- Autres installations	15 et 20	Linéaire ou Dégressif
<b>Ouvrages d'infrastructures</b>		
Aires	25 et 50	Linéaire
Autres ouvrages	1 à 50	Linéaire
Collecteurs (eaux usées/eaux pluviales)	15 et 50	Linéaire
Galeries techniques	60	Linéaire
Parcs extérieurs (couche d'usure/couche profonde)	10 et 50	Linéaire
Parcs souterrains	50	Linéaire
Pistes	10 et 50	Linéaire
Ponts et tunnels	50	Linéaire
Voiries routières et voies de circulation	10 et 50	Linéaire
Voiries ferroviaires	25 et 40	Linéaire
<b>Matériel outillage et mobilier</b>		
Matériels d'exploitation	5 et 10	Linéaire ou Dégressif
Outillages industriel	10	Linéaire ou Dégressif
Matériels de transport	1 à 7	Linéaire ou Dégressif
Matériels de bureau et informatique	5 et 7	Linéaire ou Dégressif
Mobiliers et autres matériels	1 à 10	Linéaire ou Dégressif
Œuvres d'art	Non amortissable	
<b>Construction sur sol d'autrui</b>		
Bâtiments	20	Linéaire
Agencements des bâtiments	15 et 20	Linéaire
Installations générales	15 et 20	Linéaire
<b>Concessions</b>		
Bâtiments	15 et 40	Linéaire
Installations, agencements et aménagements des bâtiments	10 à 50	Linéaire
Ouvrages d'infrastructures	25 et 50	Linéaire
Matériels, outillage et mobilier	5 à 10	Linéaire

Le mode dégressif mentionné dans le tableau ci-dessus est en fine maintenu par voie d'amortissements dérogatoires en complément de l'amortissement économique.

## 2.4 Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur coût net d'acquisition, diminué des éventuelles provisions pour dépréciation.

Une provision pour dépréciation est constituée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur comptable. La valeur d'utilité est déterminée par référence à la quote-part des capitaux propres que les titres représentent, au cours de change de clôture pour les sociétés étrangères, rectifiée le cas échéant pour tenir compte de la valeur intrinsèque des sociétés. Les méthodes retenues pour évaluer cette dernière prennent notamment en considération les prévisions de trésorerie ou les multiples comparables.

Les autres immobilisations financières sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition. En cas d'évaluation à une valeur inférieure au coût historique, une provision pour dépréciation est constatée.

## 2.5 Stocks

Les stocks sont constitués uniquement de fournitures consommables, comptabilisés lors de leur entrée au coût d'acquisition qui comprend le prix d'achat et les frais accessoires, lors de leur sortie au coût moyen pondéré.

## 2.6 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale et celles libellées en monnaie étrangère sont converties sur la base du cours de change à la clôture de l'exercice pour la partie saine de la créance, n'ayant pas fait l'objet d'une provision pour dépréciation.

Ces créances sont éventuellement dépréciées par voie de provision afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu en application de la méthode suivante :

- les créances non recouvrées sont transférées en créances douteuses, lorsqu'elles sont non soldées à la date d'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire, et lorsque le risque d'irrécouvrabilité est important (dépôt de bilan prévisible, cessation d'activité de clients étrangers) ;
- les créances douteuses ou litigieuses sont provisionnées en fonction du statut de chaque pièce comptable (créance antérieure au dépôt de bilan, réclamation en cours, litige...) ou de la solvabilité du client pour les créances exigibles (poursuites en cours, client étranger sans actif en France...).

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2004, Aéroports de Paris ne dispose plus des prérogatives de droit public et n'a donc plus recours aux états exécutoires. Par conséquent, seules sont possibles les procédures de recouvrement amiables et contentieuses.

## 2.7 Trésorerie active

Les actifs de trésorerie sont comptabilisés à leur valeur historique d'acquisition. Lorsque la valeur liquidative de ces valeurs de placement est supérieure à leur prix d'acquisition, elle ne peut être retenue comme valeur au bilan ; dans le cas contraire la moins-value latente éventuelle donne lieu à la comptabilisation d'une provision pour dépréciation.

Les régies d'avance et accreditifs libellés en devises sont valorisés au cours de change de la clôture de l'exercice.

## 2.8 Subventions d'investissement

Aéroports de Paris bénéficie de subventions d'équipement afin d'acquérir ou de créer des valeurs immobilisées. Elles sont enregistrées au niveau des capitaux propres et rapportées au résultat au même rythme que les amortissements des biens subventionnés.

## 2.9 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont estimées en fonction des données connues de la société à la date d'arrêté des comptes.

Afin d'assurer la couverture de ses engagements sociaux, Aéroports de Paris provisionne l'ensemble des engagements suivants :

- les indemnités de fin de carrière versées au moment du départ en retraite ou en cas de licenciement pour inaptitude ;
- les allocations de préretraite prévues dans le cadre du dispositif de départ à la retraite anticipée (PARDA) mis en place depuis 1977 et des mesures d'âge ciblées prises en 2006 ;
- les retraites complémentaires versées sous forme de rente au profit des pompiers en vertu d'un accord prévoyant leur départ en retraite à partir de 55 ans ;
- les cotisations prises en charge par Aéroports de Paris au titre de la couverture santé des retraités actuels et de leurs ayants droit ;
- la retraite complémentaire à prestations définies mise en place en 2007.

### Régimes à prestations définies

L'obligation nette de la Société au titre de régimes à prestations définies est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ce montant est actualisé pour déterminer sa valeur actuelle, et minoré de la juste valeur des actifs du régime et du coût des services passés non comptabilisés. Le taux d'actualisation est égal au taux, à la date de clôture, fondé sur les obligations de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celle des engagements de la Société. Les calculs sont effectués par un actuinaire qualifié en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

La fraction des écarts actuariels cumulés non comptabilisés excédant 10 % du montant le plus élevé entre la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime est comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel bénéficiant du régime.

Les hypothèses actuarielles sont précisées au paragraphe 4.4.

### Régime à cotisations définies

Un régime à cotisations définies est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu duquel une entité verse des cotisations définies à une entité distincte et n'aura aucune obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires. Les cotisations à payer à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges liées aux avantages du personnel lorsqu'elles sont dues. Les cotisations payées d'avance sont comptabilisées à l'actif dans la mesure où cela conduira à un remboursement en trésorerie ou à une diminution des paiements futurs.

### *Autres avantages à long terme*

L'obligation nette de la Société au titre des avantages à long terme autres que les régimes de retraite, est égale à la valeur des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Ces avantages sont actualisés et minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs dédiés. Le taux d'actualisation est égal au taux d'intérêt, à la date de clôture, des obligations de première catégorie ayant des dates d'échéances proches de celles des engagements de la Société. Le montant de l'obligation est déterminé en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat de la période au cours de laquelle ils surviennent.

Cette catégorie d'avantages du personnel, qui concerne exclusivement les médailles d'honneur de l'aéronautique décernées aux agents d'Aéroports de Paris ainsi que les primes versées concomitamment, donne lieu également à des provisions pour engagements sociaux au passif du bilan.

## 2.10 Dettes financières

### *Frais et primes d'émission des emprunts*

Les frais d'émission d'emprunts obligataires sont enregistrés directement en charges financières à la date d'émission. Les primes d'émission ou de remboursement des obligations sont comptabilisées en charges ou en produits financiers sur la durée de l'emprunt concerné.

### *Opérations en devises*

Les soldes monétaires libellés en devises sont convertis en fin d'exercice aux taux de clôture, à l'exception de ceux couverts par des contrats d'échanges de devises. Les opérations parfaitement couvertes, notamment les dettes financières en devises, sont présentées au cours de couverture.

À la date d'arrêt des comptes, lorsque l'application du cours de conversion a pour effet de modifier les montants en Euros précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites au passif du bilan lorsque la différence correspond à un gain latent, et à l'actif du bilan lorsque la différence correspond à une perte latente. Les pertes latentes entraînent la constitution d'une provision pour pertes de change.

### *Instrument financiers dérivés*

Aéroports de Paris gère les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt et des cours de change, en utilisant des instruments

financiers dérivés, notamment des *swaps* de taux d'intérêt et des *swaps* de devises. Tous ces instruments sont utilisés à des fins de couverture et sont strictement adossés. Les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments dérivés de couverture sont constatés en résultat de manière symétrique à l'enregistrement des charges et produits des opérations couvertes. Les soultes reçues ou payées lors de la mise en place des *swaps* couvrant la dette financière sont constatées en résultat sur la durée des contrats comme un ajustement de la charge d'intérêt.

## 2.11 Intégration fiscale

La société Aéroports de Paris a opté pour le régime de l'intégration fiscale en intégrant les filiales détenues directement ou indirectement à plus de 95 % : Alyzia, Alyzia Holding, Alyzia Sûreté SAS Cœur d'Orly Investissement et SAS Cœur d'Orly Commerces Investissement.

Les conventions d'intégration fiscale liant celui-ci aux filiales sont toutes strictement identiques et prévoient :

- le reversement par la filiale à la mère d'une contribution égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat au cas où celui-ci serait bénéficiaire ;
- l'absence de tout droit à créance au profit de la filiale en raison du transfert éventuel à la mère d'un déficit fiscal.

## 2.12 Taxe d'aéroport

Les conditions d'assiette et de recouvrement de la taxe aéroport ont été fixées par la loi de Finances de 1999 articles 51 et 136 (Code général des impôts : articles 302 bis K et 1609 *quater*). L'article 1609 précise notamment : « le produit de la taxe est affecté sur chaque aéroport au financement des services de sécurité-incendie-sauvetage, de lutte contre péril aviaire, de sûreté et des mesures effectuées dans le cadre des contrôles environnementaux ».

Les articles L. 251-2 et L. 282-8 du Code de l'aviation civile fixent les attributions d'Aéroports de Paris en matière de sécurité et de sûreté. Les charges d'exploitation correspondantes sont enregistrées au fur et à mesure de leur survenance et les produits sont comptabilisés en chiffre d'affaires.

Lorsque le montant cumulé de la taxe perçue est supérieur au montant cumulé des charges enregistrées, un produit constaté d'avance égal à l'excédent encaissé est comptabilisé et dans le cas contraire un produit à recevoir est comptabilisé.

## Note 3 Notes sur le bilan

### 3.1 Immobilisations

Désignation	31.12.2010	Acquisitions	Cessions et Mises au rebut	Virements Poste à poste	31.12.2009
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
- Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	135 657		3 607	10 504	128 760
<b>Immobilisations corporelles</b>					
- Terrains	52 608				52 608
- Aménagements des terrains	22 224			824	21 400
- Constructions	8 422 248		22 781	182 702	8 262 327
- Constructions sur sol d'autrui	5 773		58	(18)	5 849
- Inst. techniques, matériels et outillages industriels	95 946		586	4 837	91 695
- Autres immobilisations corporelles	238 829		4 948	6 117	237 660
<b>Sous-total immobilisations corporelles</b>	<b>8 837 628</b>		<b>28 373</b>	<b>194 462</b>	<b>8 671 539</b>
Immobilisations mises en concession	5 200			53	5 147
Immobilisations en cours	612 546	460 249	11 538	(164 359)	328 194
Avances fournisseurs immobilisations	37 819	22 982	37 963		52 800
<b>TOTAL</b>	<b>9 628 850</b>	<b>483 231</b>	<b>81 481</b>	<b>40 660</b>	<b>9 186 440</b>

#### Principales mises en service au cours de l'exercice

Le montant des immobilisations mises en service au cours de l'exercice 2010 s'élève à 205 millions d'euros et comprend notamment :

- la réhabilitation de l'aérogare 1 à Roissy
- le bâtiment de secours au centrale thermo frigo-électrique
- le poste cèdre haute tension à Orly
- les Équipements du Tri Bagages Est (TBE)
- l'extension de la base arrière taxis du terminal 3 à Roissy
- le réaménagement des linaires (niveau 4-5) du terminal 1 à Roissy
- l'extension du bâtiment Fedex à Roissy
- l'extension des parkings pour Fedex à Roissy
- la viabilisation de la parcelle du hangar n° 1 (ex PIM2)
- la réhabilitation du terminal 2B à Roissy – phase préparatoire
- la création de l'aérogare 2G à Roissy
- l'aménagement différé du terminal 2E à Roissy

#### Principales acquisitions sur immobilisations en cours

Le montant des investissements réalisés au cours de l'exercice 2010 s'élève à 480 millions d'euros et inclus notamment les projets suivants :

- le satellite S4
- les équipements pour l'extension du métro LISA au satellite S4
- les infrastructures du satellite S4
- la création du bâtiment de liaison 2A 2C
- la Géothermie à Orly
- le réaménagement des linaires au niveau 3 et 5 à CDG 1
- la création de frontières pour le bâtiment de liaison 2A 2C
- le réaménagement des boutiques Schengen à Orly Sud
- la mise en conformité des équipements de sûreté de standard 1
- les équipements du tri Bagages Est (TBE)
- l'achat de CO<sub>2</sub>
- la création du Mc Donald's à Orly Sud

*Principales cessions et mises au rebut :*

Au 31 décembre 2010, la valeur brute des actifs cédés est de 2 millions d'euros (hors CO<sub>2</sub>). Les principales cessions réalisées ont été effectuées en faveur de la vente de véhicules pour un montant de 1 million d'euros et des structures d'antennes du terminal 2E à Roissy pour un montant de 1 million d'euros.

Le montant des autres sorties s'élève à 0,25 million d'euros et comprend notamment :

- la vente des anciens postes informatiques : 0,19 million d'euros
- la vente de matériels du laboratoire : 0,06 million d'euros

*Tableau des amortissements*

Désignation	31.12.2010	Dotations	Reprises	Virements Poste à poste	31.12.2009
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
• Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	108 988	11 857	1 863		98 994
<b>Immobilisations corporelles</b>					
• Terrains					
• Aménagements des terrains	12 378	813			11 565
• Constructions	3 435 731	315 987	17 880		3 137 624
• Constructions sur sol d'autrui	3 625	318	34		3 341
• Inst. techniques, matériels et outillages industriels	72 585	6 299	581		66 867
• Autres immobilisations corporelles	167 692	16 303	4 762		156 151
<b>Sous-total immobilisations corporelles</b>	<b>3 692 011</b>	<b>339 720</b>	<b>23 257</b>		<b>3 375 548</b>
Immobilisations mises en concession	3 671	112			3 559
Immobilisations en cours					
<b>TOTAL</b>	<b>3 804 670</b>	<b>351 689</b>	<b>25 120</b>		<b>3 478 101</b>

*Mise en concession*

En application de l'article 9 de la convention du 6 mai 1988, le ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de la Privatisation, ainsi que le ministre délégué auprès du Logement, de l'Aménagement du Territoire et des Transports ont octroyé à Aéroports de Paris une concession de service public sur l'aérodrome d'Étampes-Mondésir.

Nature	31.12.2010	31.12.2009
Terrains	1	1
Agencements et Aménagements des terrains	185	185
Bâtiments	1 999	1 999
Agencements et Aménagements des Bâtiments	570	570
Réseaux	112	112
Ouvrage d'infrastructure, voies de terre	2 319	2 266
Matériels	14	14
<b>TOTAL</b>	<b>5 200</b>	<b>5 147</b>

Tableau de réévaluation des immobilisations

Immobilisations	Valeurs réévaluées		Amort. réévalués			Provisions retraitées
	Valeur brute	Augmentation de la valeur	Total	Marge d'amortissement utilisé		
				Exercice	Cumulée	
<b>Immob. non amortissables</b>						
Terrains	19 298	22 233				22 233
Œuvres d'arts	2	1				1
<b>Sous-total</b>	<b>19 300</b>	<b>22 236</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>22 233</b>
<b>Immob. amortissables</b>						
Aménagements des terrains	1 098	600	1 698	-	600	-
Constructions	356 647	319 268	599 046	1 062	309 049	10 219
Inst. techniques, matériels et outillages industriels	928	252	1 179	-	252	-
Autres immobilisations corporelles	82	19	101	-	19	-
<b>Sous-total</b>	<b>358 755</b>	<b>320 139</b>	<b>602 024</b>	<b>1 062</b>	<b>309 920</b>	<b>10 219</b>
<b>TOTAL</b>	<b>378 055</b>	<b>342 373</b>	<b>602 024</b>	<b>1 062</b>	<b>309 920</b>	<b>32 453</b>

## Titres de participations et créances rattachées

Au cours de l'exercice 2010, le poste « Titres de participations » est resté stable. L'exercice a été marqué par l'augmentation de capital de la SAS Cœur d'Orly Investissement pour 4 millions d'euros et la cession de la SCI Cœur d'Orly Bureaux pour 4 millions d'euros :

Nature	31.12.2010	Augmentation	Diminution	31.12.2009
Titres de participation	603 193	3 722	3 729	603 200
Autres formes de participations	607			607
Créances rattachées à des titres de particip.	21 509	5 156	1 159	17 512
Prêts	9 294	779	665	9 180
Autres immobilisations financières				
- Dépôts, cautionnements et avances	962	505	514	971
- Intérêts courus sur emprunts swapés	45 149	45 149	57 522	57 522
- Contrat de liquidité (Actions propres)		29 355	33 573	4 218
<b>Sous-total</b>	<b>46 111</b>	<b>75 009</b>	<b>91 609</b>	<b>62 711</b>
<b>TOTAL</b>	<b>680 714</b>	<b>84 666</b>	<b>97 162</b>	<b>693 210</b>

## Dépréciation des titres de participation

Le montant de la dépréciation sur titres a été ajusté pour atteindre un montant à la clôture de 40 millions d'euros qui s'explique essentiellement par la dépréciation des titres de Duty Free Paris à hauteur de 2 millions d'euros :

Nature	31.12.2010	Augmentation	Diminution	31.12.2009
Titres de participation	40 107	2 000	553	38 660
<b>TOTAL</b>	<b>40 107</b>	<b>2 000</b>	<b>553</b>	<b>38 660</b>

### 3.2 Créances d'exploitation

Les créances clients et comptes rattachés s'élèvent pour l'exercice 2010 à 539 millions d'euros contre 507 millions d'euros à la clôture du 31 décembre 2009 soit une augmentation de 6,3 %.

Parallèlement, le montant des créances douteuses a diminué passant de 27 millions d'euros à 22 millions d'euros soit une augmentation de 18,6 %.

Nature	31.12.2010	31.12.2009
<b>Créances clients et comptes rattachés</b>		
Clients	230 100	217 027
Clients douteux ou litigieux	21 847	26 827
Clients - Factures à établir	287 487	263 471
<b>Sous-total</b>	<b>539 434</b>	<b>507 325</b>
<b>Autres créances</b>		
Fournisseurs	1 939	11 213
Personnel	106	134
Organismes sociaux	51	183
Impôts et taxes	62 051	51 239
Comptes courants	24 892	25 174
Divers débiteurs	1 184	758
<b>Sous-total</b>	<b>90 223</b>	<b>88 701</b>
<b>TOTAL</b>	<b>629 657</b>	<b>596 026</b>

#### Dépréciation des créances d'exploitation

Les « créances clients et comptes rattachés » sont dépréciés à hauteur de 19 millions d'euros et à hauteur de 2 million d'euros pour les autres créances.

Nature	31.12.2010	Augmentation	Diminution	31.12.2009
Créances clients	19 391	4 555	8 548	23 384
Comptes débiteurs	1 989	977	892	1 904
<b>TOTAL</b>	<b>21 380</b>	<b>5 532</b>	<b>9 440</b>	<b>25 288</b>

### 3.3 Trésorerie active

Les placements à court terme d'Aéroports de Paris comprennent des SICAV.

Le poste des « Valeurs Mobilières de Placement » s'élève au terme de l'exercice 2010 à 777 millions d'euros contre 717 millions d'euros à la clôture du 31 décembre 2009 soit une augmentation de 60 millions d'euros.

#### Le tableau des valeurs mobilières de placement

Nature	Valeurs comptables	Valeurs d'inventaire	Plus-values latentes
SICAV de placements	776 662	776 694	32
<b>TOTAL</b>	<b>776 662</b>	<b>776 694</b>	<b>32</b>

#### La trésorerie par nature

Nature	31.12.2010	31.12.2009
Banques	3 241	4 040
Caisses du Trésor et des établissements publics	276	262
<b>TOTAL</b>	<b>3 517</b>	<b>4 302</b>

### 3.4 Primes de remboursement des obligations

Les primes de remboursement constituent la différence entre la valeur de remboursement des emprunts obligataires et leur valeur nominale :

- elles sont portées à l'actif lorsque l'obligation est émise au-dessous du pair ;
- elles sont inscrites au passif lorsque l'obligation est émise au-dessus du pair.

Nature	Actif	Passif
Emprunts obligataires émis en euros	1 866	1 364
<b>TOTAL</b>	<b>1 866</b>	<b>1 364</b>

### 3.5 Écarts de conversion actif et passif

À la clôture des comptes 2010, Aéroports de Paris n'a pas constaté dans ces comptes d'écarts de conversion.

### 3.6 Comptes de régularisation actif et passif

Les comptes de régularisation au terme de l'exercice 2010 comprennent les postes suivants :

- les charges constatées d'avance ;
- les produits constatés d'avance.

#### Charges constatées d'avance

Nature	31.12.2010	31.12.2009
Assurances	16 227	17 503
Soulttes	4 577	5 970
Autres charges	2 442	1 591
<b>TOTAL</b>	<b>23 246</b>	<b>25 064</b>

Les charges constatées d'avance sont principalement constituées d'éléments relatifs aux contrats d'assurances souscrits par Aéroports de Paris.

Ils représentent 69,8 % des charges constatées d'avance.

#### Produits constatés d'avance

Nature	31.12.2010	31.12.2009
Redevances domaniales	66 202	63 734
Soulttes reçues	1 157	1 717
Autres produits constatés d'avances	67 066	51 374
<b>TOTAL</b>	<b>134 425</b>	<b>116 825</b>

Les produits constatés d'avance sont principalement constitués d'éléments relatifs aux redevances domaniales. Elles représentent 49,2 % des produits constatés d'avance.

Les autres produits constatés d'avance sont essentiellement relatifs au T2G.

#### Retraitement des soulttes sur swaps de couverture

Au cours des exercices antérieurs, Aéroports de Paris a fait appel à des instruments financiers à terme qui ont pour objet de couvrir partiellement

les risques de taux et de change. Pour certaines de ces opérations, Aéroports de Paris a perçu ou versé des soulttes, différentiels des primes d'émission et des frais d'émission des emprunts couverts. Quant aux soulttes de *swaps* reçues par Aéroports de Paris, elles ont été inscrites en produits constatés d'avance au prorata de leur montant pour la partie restant à rembourser de l'élément couvert.

Nature	Produits constatés d'avance	
	31.12.2010	31.12.2009
Soulttes reçues	1 157	1 717
<b>TOTAL</b>	<b>1 157</b>	<b>1 717</b>

### 3.7 Capitaux propres

Nature	31.12.2010	Augmentation	Diminution	Affectation du résultat	31.12.2009
Capital	296 882				296 882
Prime d'émission	542 747				542 747
Ecart de réévaluation	23 869		11		23 880
Réserves	868 494				868 494
Report à nouveau	408 862			108 545	300 317
Résultat	237 882	237 882		-244 119	244 119
<b>Sous-total</b>	<b>2 378 736</b>	<b>237 882</b>	<b>11</b>	<b>-135 574</b>	<b>2 276 439</b>
Subventions d'investissement	33 777	9 084	4 151		28 844
Provisions amortissements dérogatoires	937 102	99 418	46 786		884 470
Variation de la provision spéciale réévaluation 1976	10 219		1 075		11 294
Variation des droits du concédant	942		71		1 013
<b>TOTAL</b>	<b>3 360 776</b>	<b>346 384</b>	<b>52 094</b>	<b>-135 574</b>	<b>3 202 060</b>

Les capitaux propres d'Aéroports de Paris s'élèvent à 3 361 millions d'euros.

Conformément à la décision de l'AGO de mai 2010, un dividende de 1,37 euros par action a été versé en juin 2010 représentant un total de 135 574 655 euros.

### 3.8 Provisions

Nature	31.12.2010	Dotations	Reprises	Utilisations	31.12.2009
Provisions litiges d'exploitation	18 068	7 180	1 306	867	13 061
Provisions litiges financiers					
Provisions litiges exceptionnels	4 716				4 716
Provisions pertes de changes			25		25
Autres provisions pour risques d'exploitation	29 463	5 948	3 028	4 375	30 918
Autres provisions pour risques financiers	21 138	11 518	39		9 659
Autres provisions pour risques exceptionnels					
Provisions pour impôts	2 201	2 201	2 464	410	2 874
Autres provisions pour charges d'exploitation	11 844	5 636	201	248	6 657
Autres provisions pour engagements sociaux	331 233	29 322		15 520	317 431
Autres provisions pour charges financières					
Autres provisions pour charges exceptionnelles	5 198	526		6 191	10 863
<b>TOTAL</b>	<b>423 861</b>	<b>62 331</b>	<b>7 063</b>	<b>27 611</b>	<b>396 204</b>

Les provisions pour charges concernent essentiellement les engagements sociaux à hauteur de 331 millions d'euros.

### 3.9 Dettes financières

La principale variation de la dette financière concerne la souscription de trois emprunts (dont deux emprunts obligataires) pour un montant de 37 millions d'euros et de 500 millions d'euros et de 135 millions d'euros pour les emprunts obligataires et le remboursement de 450 millions d'euros d'un emprunt obligataire.

L'emprunt de 500 millions d'euros couvre le financement d'une offre d'échange d'obligations existantes à hauteur de 221 millions d'euros et l'émission de nouvelles obligations pour 279 millions d'euros.

Les intérêts courus sur emprunts s'élèvent à 107 millions d'euros et comprennent notamment :

- intérêts courus sur emprunts obligataires : 78 millions d'euros
- intérêts courus sur les branches emprunteuses des *swaps* : 26 millions d'euros

*Variation de la dette financière*

Nature	31.12.2010	Augmentation	Diminution	31.12.2009
Emprunts obligataires	2 129 972	634 750	670 578	2 165 800
Emprunts auprès des établissements de crédit	783 231	37 000	0	746 231
Autres emprunts	701	0	572	1 273
Dépôts, droits estimés et consignations reçus	18 838	3 634	3 668	18 872
Intérêts courus sur emprunts	107 251	107 251	128 498	128 498
Concours bancaires courants	693	693	481	481
<b>TOTAL</b>	<b>3 040 686</b>	<b>783 328</b>	<b>803 797</b>	<b>3 061 155</b>

*Situation des emprunts hors concours bancaires*

	Capital initial emprunté	Capital restant dû initial	Amortissement du capital	Souscriptions d'emprunts	Capital restant dû final
Emprunts obligataires	2 165 800	2 165 800	670 578	634 750	2 129 972
Emprunts auprès des établissements de crédit	746 231	746 231		37 000	783 231
Autres emprunts	5 786	1 273	572		701
<b>TOTAL</b>	<b>2 917 817</b>	<b>2 913 304</b>	<b>671 150</b>	<b>671 750</b>	<b>2 913 904</b>

## Situation des swaps sur emprunts obligataires en euros

Date du swap Initial	Durée	Montant	Juste Valeur	Remboursements effectués		Remboursements obtenus	
				Taux	Charges	Taux	Produits
15.02.2000	10 ans	75 000		Fixe	3 311	Fixe	4 406
15.02.2000	10 ans	75 000		Fixe	2 798	Fixe	4 406
15.02.2000	10 ans	75 000		Variable Euribor 3 mois + marge	142	Fixe	4 406
15.11.2002	8 ans	75 000		Fixe	811	Variable Euribor 3 mois + marge	142
15.02.2000	10 ans	75 000		Variable Euribor 3 mois + marge	126	Fixe	4 406
15.05.2003	7 ans	75 000		Fixe	691	Variable Euribor 3 mois + marge	126
15.03.2001	10 ans	100 000	4 977	Variable Euribor 3 mois + marge	781	Fixe	5 250
15.03.2001	10 ans	100 000	4 976	Variable Euribor 3 mois + marge	786	Fixe	5 250
25.03.2002	10 ans	87 500	7 616	Variable Euribor 3 mois + marge	684	Fixe	4 594
25.03.2002	10 ans	87 500	7 616	Variable Euribor 3 mois + marge	684	Fixe	4 594
08.02.2007	4 ans	100 000	(749)	Fixe	4 114	Variable Euribor 3 mois + marge	781
07.03.2007	4 ans	100 000	(720)	Fixe	3 997	Variable Euribor 3 mois + marge	781
24.01.2009	5 ans	70 000	4 118	Variable Euribor 3 mois + marge	2 996	Fixe	4 450
26.01.2009	5 ans	60 000	5 146	Variable Euribor 3 mois + marge	2 568	Fixe	3 825
26.01.2009	5 ans	50 000	7 193	Variable Euribor 3 mois + marge	1 837	Fixe	3 188
26.01.2009	5 ans	50 000	5 138	Variable Euribor 3 mois + marge	1 834	Fixe	3 188
26.01.2009	5 ans	70 000	5 838	Variable Euribor 3 mois + marge	2 572	Fixe	4 463
26.01.2009	5 ans	50 000	5 004	Variable Euribor 6 mois + marge	2 050	Fixe	3 188
24.04.2009	5 ans	70 000	(4 600)	Fixe	2 791	Variable Euribor 3 mois + marge	2 996
24.04.2009	5 ans	60 000	(3 995)	Fixe	2 306	Variable Euribor 3 mois + marge	2 568
26.01.2009	5 ans	50 000	(3 551)	Fixe	1 751	Variable Euribor 3 mois + marge	1 834
26.01.2009	5 ans	50 000	(3 552)	Fixe	1 753	Variable Euribor 3 mois + marge	1 837
24.04.2009	5 ans	70 000	(5 072)	Fixe	2 470	Variable Euribor 3 mois + marge	2 572
24.07.2009	5 ans	50 000	(2 220)	Fixe	1 350	Variable Euribor 6 mois + marge	2 050
<b>TOTAL SWAPS SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>		<b>1 725 000</b>			<b>45 203</b>		<b>75 299</b>

## Situation des swaps sur prêts et emprunts en devises

Date du swap initial	Durée	Montant	Juste Valeur	Remboursements effectués		Remboursements obtenus	
				Taux	Charges	Taux	Produits
27.11.2009	5 ans	5 817	(283)	Variable Euribor 3 mois + marge	130	Variable Libor GBP 3 mois + marge	118
10.05.2010	7 ans	67 375	16 140	Variable Euribor 3 mois + marge	835	Fixe	-
10.05.2010	7 ans	67 375	16 140	Variable Euribor 3 mois + marge	835	Fixe	-
15.07.2009	6 ans	165 800	33 865	Fixe	7 733	Fixe	5 799
<b>TOTAL SWAPS SUR PRÊTS ET EMPRUNTS EN DEVISES</b>		<b>306 367</b>			<b>9 532</b>		<b>5 917</b>

## 3.10 Dettes d'exploitation

A la clôture 2010, le poste «Fournisseurs et comptes rattachés» a diminué de 24 millions d'euros passant de 212 millions d'euros à 188 millions d'euros soit une diminution de 11,4 %.

Nature	31.12.2010	31.12.2009
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>		
- Fournisseurs	34 619	70 872
- Fournisseurs Factures non parvenues	153 479	141 345
<b>Sous-total</b>	<b>188 098</b>	<b>212 217</b>
<b>Dettes fiscales et sociales</b>		
- Personnel	83 446	78 020
- Organismes sociaux	64 157	61 641
- Impôts et taxes	36 388	29 629
<b>Sous-total</b>	<b>183 991</b>	<b>169 290</b>
<b>TOTAL</b>	<b>372 089</b>	<b>381 507</b>

## 3.11 Dettes diverses

Nature	31.12.2010	31.12.2009
<b>Dettes sur immobilisations et comptes rattachés</b>		
- Fournisseurs immobilisations	81 055	77 256
- Fournisseurs immobilisations Factures Non Parvenues	139 960	127 165
<b>Sous-total</b>	<b>221 015</b>	<b>204 421</b>
<b>Autres dettes</b>		
- Clients créditeurs	69 794	71 602
- Comptes courants	183 410	188 199
- Crédoeurs divers	77 502	70 495
<b>Sous-total</b>	<b>330 706</b>	<b>330 296</b>
<b>TOTAL</b>	<b>551 721</b>	<b>534 717</b>

## Note 4 Notes sur le compte de résultat

### 4.1 Ventilation du montant net du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société s'élève au titre de l'exercice 2010 à 2 385 millions d'euros soit une progression de 2,7 %. Cette augmentation s'explique notamment par la progression de l'activité commerciale, des redevances aéronautiques et de l'assistance aéroportuaire.

Nature	31.12.2010	31.12.2009
Redevances aéronautiques	795 066	782 776
Redevances spécialisées	186 424	180 902
Activités commerciales	284 970	253 155
Parcs et accès	150 696	143 747
Prestations industrielles	65 997	65 581
Taxe d'aéroport	435 855	433 456
Recettes locatives	288 676	292 789
Assistance aéroportuaire	121 490	113 819
Autres recettes	55 945	56 448
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>2 385 119</b>	<b>2 322 673</b>

### 4.2 Production immobilisée

Au terme de l'exercice 2010, le compte de production immobilisée fait apparaître un montant de 42 millions d'euros représentant les Frais d'Études et de Surveillance de Travaux (FEST) contre 40 millions d'euros au titre de l'exercice 2009.

Nature	31.12.2010	31.12.2009
Production immobilisée	41 680	40 495
<b>PRODUCTION IMMOBILISÉE</b>	<b>41 680</b>	<b>40 495</b>

### 4.3 Autres services extérieurs

Nature	31.12.2010	31.12.2009
Sous-traitance générale	525 827	530 290
Locations	8 694	8 314
Charges locatives et de copropriétés	857	4 397
Entretien, réparation, maintenance	104 824	93 446
Primes d'assurances	19 104	20 063
Études et recherches	4 201	3 984
Documentation	758	784
Frais de colloques, séminaires, conférences	636	632
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	15 845	15 165
Publicité, publications, relations publiques	10 006	8 886
Transports de biens et transports collectifs du personnel	6 603	5 457
Déplacements, missions et réceptions	7 661	7 551
Frais postaux et communication	23 022	24 039
Services bancaires et assimilés	5 496	2 702
Concours	1 447	2 046
Frais de recrutement de personnel	116	68
Frais de gestion Adpargne	63	79
Travaux divers	23 690	22 997
	<b>758 850</b>	<b>750 900</b>

Le montant des autres achats et charges externes s'élève à 759 millions d'euros contre 751 millions d'euros au cours de l'exercice 2009, soit une augmentation de 8 millions d'euros et concerne principalement les variations suivantes :

- une augmentation de l'entretien réparation maintenance : 11 millions d'euros
- une diminution de la sous-traitance générale : 4 millions d'euros

#### 4.4 Charges de personnel

##### Charges courantes

Au cours de l'exercice 2010, les charges de personnel ont atteint 522 millions d'euros contre 519 millions d'euros en 2009 soit une augmentation de 0,6 %.

L'ensemble des engagements sociaux souscrits par Aéroports de Paris sont les suivants :

##### PARDA (PROTOCOLE D'ACCORD SUR LE RÉGIME DE DÉPART ANTICIPÉ)

Aéroports de Paris a mis en place, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1977, un dispositif de départ à la retraite anticipé. Le premier accord a été signé le 7 décembre 1976 pour une durée de 3 ans. Il a été renouvelé 4 fois. Le dernier accord, le « PARDA IV » est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1996 pour une durée de 4 ans. Il a fait l'objet d'un avenant n° 1 en 1997 et d'un second le 18 février 2000 prorogeant le dispositif jusqu'au 28 février 2005. Les conditions d'éligibilité étaient les suivantes :

- être âgé de 55 ans à la date souhaitée du départ ;
- ne pas avoir plus de 20 trimestres à valider aux régimes d'assurance vieillesse de la Sécurité Sociale pour bénéficier d'une retraite à taux plein ;
- justifier d'une ancienneté minimum de 10 ans à Aéroports de Paris.

Les bénéficiaires perçoivent une allocation de préretraite égale à 65 % de la rémunération de la dernière année.

##### INDEMNITÉ DE FIN DE CARRIÈRE

En application de l'article 32 du statut du personnel, une indemnité de départ est attribuée aux agents admis à faire valoir leur droit à la retraite ou aux agents licenciés pour inaptitude (décision de la Sécurité Sociale). À ce titre, les droits acquis aux agents sont, pour une part, provisionnés et pour l'autre part, externalisés auprès d'un fonds collectif d'indemnités de départ à la retraite.

##### CHARGES DE RETRAITE DES POMPIERS

Un accord permanent prévoit un dispositif de départ en retraite des agents pompiers à partir de 55 ans. Ce dispositif est complété par une assurance permettant à ces agents de disposer, après la liquidation de leur retraite de Sécurité Sociale et de leur retraite complémentaire, d'un revenu total équivalent à celui de leur allocation de préretraite. Ce versement complémentaire prend la forme d'une rente versée par une compagnie d'assurances. La provision constituée représente l'évaluation du capital garantissant cette rente pour les agents actuellement en activité (230 pompiers).

##### MUTUELLES

Les agents d'Aéroports de Paris avaient la possibilité d'adhérer à quatre Mutuelles (deux d'entre elles couvrant 90 % du personnel adhérent). Aéroports de Paris contribue à hauteur de 35 % des cotisations des agents actifs et de 100 % du régime de base des cotisations des agents retraités et préretraités.

La provision constituée représente la totalité des charges relatives aux agents retraités.

Ce régime est remplacé par un régime à cotisations définies complété par un régime à prestations définies.

##### DÉTAIL DU CALCUL ACTUARIEL

L'engagement représenté pour la Société par le versement de prestations de 300,88 millions d'euros est évalué conformément à la Recommandation n° 2003-R 01 du 1<sup>er</sup> avril 2003 du Conseil national de la comptabilité relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour le calcul des engagements sociaux sont :

- un taux d'actualisation de 4,68 % ;
- une augmentation annuelle des salaires de + 4,80 % par an pour les cadres et + 4,30 % par an pour les autres catégories, inflation comprise ;
- prise en compte de taux de sorties visant à refléter la probabilité que les salariés n'achèvent pas leur carrière dans l'entreprise ;
- hypothèses de mortalité retenues par référence aux tables prospectives par génération TPRV ;
- âge de départ à la retraite de 60 ans à 62 ans pour les catégories employés et maîtrise et de 63 ans à 65 ans pour les catégories haute maîtrise et cadres.

Par ailleurs, des hypothèses spécifiques ont été retenues pour le calcul des engagements au titre :

- des engagements de retraite : taux de charges sociales de 38,2 % ;
- de la couverture santé : taux de progression des dépenses de 4 %.

La société amortit ses écarts actuariels selon la méthode du corridor. La société comptabilise en produits ou en charges les écarts actuariels constatés au cours de l'exercice.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des engagements sociaux en présentant :

- la variation de la valeur actuarielle ;
- les éléments du passif comptabilisés au bilan ;
- l'analyse de la charge de l'exercice.

Libellé	IFC	PARDA	PARDA escale	Retraite Compl. pompiers	Retraite à prestation définie	Couverture santé	Médailles d'honneur de l'aéronau- tique	Total
Valeur actuarielle de l'engagement à l'ouverture	160 417	12 229	10 962	1 393	16 885	79 519	1 199	282 605
Écart actuariel de la période	-	-	-	-	-	-	-	-
Actualisation de l'engagement	7 552	587	526	67	811	3 817	56	13 416
Droits acquis au cours de l'exercice	9 567	1 292	-	30	685	-	62	11 637
Prestations servies	(5 115)	(4 199)	(6 191)	(256)	(1 100)	(4 581)	(107)	(21 548)
Transfert	-	-	-	-	2 797	9 487	-	12 284
Gain ou perte actuariel	(2 228)	1 274	303	1 029	197	1 780	135	2 490
<b>Valeur actuarielle de l'engagement à la clôture</b>	<b>170 193</b>	<b>11 183</b>	<b>5 601</b>	<b>2 263</b>	<b>20 276</b>	<b>90 023</b>	<b>1 345</b>	<b>300 884</b>
Écart actuariel différé au bilan	17 882	(2 502)	(611)	(1 351)	1 416	(6 871)	-	7 962
Valeur de marché des actifs à la clôture	0	(1 256)	-	-	(641)	-	-	(1 896)
Coût des services passés	-	-	-	-	(11 310)	40 583	-	29 273
<b>Passif comptabilisé au bilan</b>	<b>188 075</b>	<b>7 425</b>	<b>4 990</b>	<b>912</b>	<b>9 741</b>	<b>123 735</b>	<b>1 345</b>	<b>336 223</b>
Charge d'actualisation	7 552	587	526	67	811	3 817	56	13 416
Rendement des actifs du régime	-	(22)	-	(3)	(10)	-	-	(35)
Amortissement de l'écart actuariel	-	1 642	-	10	-	-	135	1 786
Droits acquis au cours de l'exercice	9 567	1 292	-	30	685	-	62	11 637
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services passés	-	-	-	-	1 487	1 558	-	3 044
<b>Charge de la période</b>	<b>17 119</b>	<b>3 500</b>	<b>526</b>	<b>103</b>	<b>2 972</b>	<b>5 375</b>	<b>253</b>	<b>29 848</b>

#### 4.5 Dotations et reprises d'amortissements et provisions d'exploitation

Le montant des dotations aux provisions pour risques et charges s'élève à 48 millions d'euros et comprend notamment une provision de restructuration pour un montant de 4 millions d'euros et des provisions pour engagements relatifs :

- aux indemnités de fin de carrière : 17 millions d'euros
- à la couverture santé : 5 millions d'euros

- au Parda : 4 millions d'euros
- à la retraite à prestation définie : 3 millions d'euros

Le montant des reprises pour dépréciation des créances douteuses et litigieuses s'élève à 9 millions d'euros.

Parallèlement, des créances douteuses ont été passées en perte pour un montant de 6 millions d'euros.

Nature	Décembre 2010	
	Dotations	Reprises
<b>Amortissements des immobilisations</b>		
- Immobilisations incorporelles et corporelles	351 616	0
<b>Sous-total</b>	<b>351 616</b>	<b>0</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>		
- Litiges	47 928	25 387
<b>Sous-total</b>	<b>47 928</b>	<b>25 387</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>		
- Créances douteuses et litigieuses	5 532	9 441
<b>Sous-total</b>	<b>5 532</b>	<b>9 441</b>
<b>TOTAL</b>	<b>405 076</b>	<b>34 828</b>

#### 4.6 Résultat financier

Le résultat financier au titre de l'exercice 2010 s'élève à 98 millions d'euros comprenant notamment :

- charges d'intérêts sur emprunts : 112 millions d'euros
- charges d'intérêts des *swaps* : 57 millions d'euros
- produits des participations : 17 millions d'euros
- produits d'intérêts et *swaps* : 68 millions d'euros
- produits nets des cessions des VMP : 3 millions d'euros

Les provisions sur les titres de participation sont détaillées dans le paragraphe sur les titres de participations.

Les charges financières s'élèvent à 188 millions d'euros représentées principalement par des intérêts et charges assimilés pour un montant de 172 millions d'euros soit 91,4 % des charges financières.

Les produits financiers s'élèvent à 90 millions d'euros représentés principalement par les produits des *swaps* et les produits des participations respectivement pour un montant de 67 millions d'euros et 17 millions d'euros.

Nature	Décembre 2010	
	Dotations	Reprises
<b>Amortissements</b>		
- Primes de remboursement des obligations	932	297
<b>Sous-total</b>	<b>932</b>	<b>297</b>
<b>Provisions</b>		
- Risques et charges financières	11 518	64
- Dépréciation des titres de participation <sup>(1)</sup>	2 000	553
<b>Sous-total</b>	<b>13 518</b>	<b>617</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14 450</b>	<b>914</b>

#### 4.7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel d'un montant de 78 millions d'euros est principalement constitué de dotations aux provisions pour 102 millions d'euros et de reprises pour un montant de 57 millions d'euros.

Nature	31.12.2010	31.12.2009
<b>Charges</b>		
- Pénalités sur marchés	0	(10)
- Pénalités, amendes fiscales et pénales	78	197
- Dons et libéralités	232	231
- Subventions accordées	4 519	4 529
- Valeur nette comptable des immobilisations cédées	527	890
- Divers	27 568	21 187
- Dotations aux amortissements	3 915	8 963
- Dotations aux provisions	102 145	106 955
<b>Sous-total</b>	<b>138 984</b>	<b>142 942</b>
<b>Produits</b>		
- Entrée sur créances amorties	0	5
- Produits de cession des immobilisations	357	2 219
- Quote-part des subventions virée au résultat	1 619	1 592
- Divers	2 037	2 085
- Reprises sur amortissements	0	0
- Reprises sur provisions	56 927	57 947
<b>Sous-total</b>	<b>60 940</b>	<b>63 848</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(78 044)</b>	<b>(79 094)</b>

#### 4.8 Participation

Aéroports de Paris a constaté une participation des salariés aux résultats d'un montant de 11 millions d'euros.

Nature	31.12.2010	31.12.2009
Participation des salariés	10 588	8 991
<b>TOTAL</b>	<b>10 588</b>	<b>8 991</b>

#### 4.9 Impôts sur les bénéfices

Le tableau suivant présente l'allégement ou l'accroissement de la dette future d'impôt en fonction des éléments comptabilisés au titre de la clôture.

##### Ventilation de la dette future d'impôt

Nature	Base d'imposition	Impôts différés	
		Actif	Passif
<b>Décalages certains ou éventuels</b>			
- Amortissements dérogatoires	937 102		322 674
- Provision spéciale de réévaluation	10 219		3 519
- Réserve de réévaluation	23 869		8 219
- Amortissement des FEST	107 814	37 124	
- Frais d'acquisition des titres de participation	95	33	
<b>Subventions d'investissement</b>			
- Subventions d'investissement	33 777		11 630
<b>Charges non déductibles temporairement</b>			
- Provisions pour engagements sociaux	334 877	115 309	
- Autres provisions pour risques et charges	43 979	15 143	
- Provisions pour dépréciation des titres	40 107	13 810	
- Organic	3 119	1 074	
- TVTS	602	207	
- Participation des salariés	10 588	3 646	
<b>Produits imposés fiscalement non encore comptabilisés</b>			
OPCVM	8	3	
Écart de conversion Passif	0	0	
<b>TOTAL</b>		<b>186 348</b>	<b>346 042</b>

Nature	Résultat avant impôt	Impôts	Résultat net
Résultat courant	442 986	145 157	297 829
Résultat exceptionnel	(78 045)	(25 574)	(52 471)
Produits d'intégration fiscale	0	(3 112)	3 112
<b>TOTAL</b>	<b>364 941</b>	<b>116 471</b>	<b>248 470</b>

## Note 5 Autres informations

### 5.1 Échéancier des dettes et créances

Le tableau ci-dessous présente l'échéancier des créances enregistrées au titre de cette clôture. Il distingue notamment les créances liées à l'actif immobilisé des créances liées à l'actif circulant qui constituent la quasi-totalité de l'échéancier des créances.

#### Échéancier des créances

Nature	Montant brut (en milliers d'euros)	Échéance		
		à moins d'un an	à plus d'un an	à plus de 5 ans
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>				
Créances rattachées à des participations	21 509	10 181	11 230	98
Prêts	9 294	1 747	3 657	3 890
Autres créances immobilisées	46 111	46 111		
<b>Sous-total</b>	<b>76 914</b>	<b>58 039</b>	<b>14 887</b>	<b>3 988</b>
<b>Créances de l'actif circulant</b>				
Créances clients et comptes rattachés	539 434	539 434		
Autres créances	90 223	90 223		
<b>Sous-total</b>	<b>629 657</b>	<b>629 657</b>		
<b>Charges constatées d'avance</b>				
Assurances	16 227	5 930	7 457	2 840
Soultés	4 577	1 492	3 085	
Autres	2 442	2 442		
<b>Sous-total</b>	<b>23 246</b>	<b>9 864</b>	<b>10 542</b>	<b>2 840</b>
<b>TOTAL DES CRÉANCES</b>	<b>729 817</b>	<b>697 560</b>	<b>25 429</b>	<b>6 828</b>

Les créances sont constituées à 86,3 % de créances de l'actif circulant dont la majorité est à moins d'un an.

#### Échéancier des dettes

Nature	Montant brut (en milliers d'euros)	Échéance		
		à moins d'un an	à plus d'un an	à plus de 5 ans
<b>Dettes financières</b>				
Emprunts obligataires	2 234 146	389 147	1 044 449	800 550
Emprunts auprès des établissements de crédit	786 996	31 884	38 112	717 000
Emprunts et dettes financières diverses	19 544	293	413	18 838
<b>Sous-total</b>	<b>3 040 686</b>	<b>421 324</b>	<b>1 082 974</b>	<b>1 536 388</b>
<b>Dettes d'exploitation</b>				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	188 098	188 098		
Dettes fiscales et sociales	183 992	183 992		
<b>Sous-total</b>	<b>372 090</b>	<b>372 090</b>		
<b>Dettes diverses</b>				
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	221 015	221 015		
Autres dettes	330 706	330 706		
<b>Sous-total</b>	<b>551 721</b>	<b>551 721</b>		
<b>Produits constatés d'avance</b>				
Redevances domaniales	66 202	66 202		
Autres	68 223	6 054	16 421	45 748
<b>Sous-total</b>	<b>134 425</b>	<b>72 256</b>	<b>16 421</b>	<b>45 748</b>
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>4 098 922</b>	<b>1 417 391</b>	<b>1 099 395</b>	<b>1 582 136</b>

Le tableau ci-dessus présente l'échéancier des dettes enregistrées au titre de cette clôture. Il distingue notamment les dettes financières, les dettes d'exploitation et les autres dettes.

Les dettes financières représentent 74,2 % de la dette globale de la Société. La majorité est exigible à plus de cinq ans.

Par ailleurs, les dettes d'exploitation et autres dettes sont en totalité exigibles à moins d'un an.

## 5.2 Détail des charges à payer et produits à recevoir par poste de bilan

Actif	31.12.2010	Passif	31.12.2010
<b>Actif immobilisé</b>		<b>Dettes financières</b>	
Créances rattachées à des participations		Emprunts obligataires	104 174
Prêts		Emprunts des établissements de crédit	3 073
Autres immobilisations financières	45 149	Emprunts et dettes financières diverses	706
<b>Sous-total</b>	<b>45 149</b>	<b>Sous-total</b>	<b>107 952</b>
<b>Actif circulant</b>		<b>Dettes d'exploitation</b>	
Créances clients et comptes rattachés	287 487	Fournisseurs et comptes rattachés	153 479
Autres créances	8 951	Dettes fiscales et sociales	132 171
<b>Sous-total</b>	<b>296 437</b>	<b>Sous-total</b>	<b>285 650</b>
		<b>Dettes diverses</b>	
		Dettes sur immob. et comptes rattachés	139 960
		Autres dettes	79 829
		<b>Sous-total</b>	<b>219 789</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>341 587</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>613 391</b>

## 5.3 Engagements hors bilan

Nature	Total	Dirigeants	Filiales et participations	Autres
<b>Engagements donnés</b>				
- Cautions	4 896		1 579	3 317
- Garantie à première demande	30			30
- Quotas CO <sub>2</sub>	870			870
<b>Sous-total</b>	<b>5 796</b>	<b>0</b>	<b>1 579</b>	<b>4 217</b>
<b>Engagements reçus</b>				
- Cautions	63 067		2 040	61 027
- Garantie à première demande	192 976		12 886	180 090
- Quotas CO <sub>2</sub>	5 775			5 775
<b>Sous-total</b>	<b>261 818</b>	<b>0</b>	<b>14 926</b>	<b>246 892</b>
<b>Engagements réciproques</b>	<b>0</b>			
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>267 614</b>	<b>0</b>	<b>16 505</b>	<b>251 109</b>

## 5.4 Ventilation de l'effectif

Le tableau ci-dessous fournit une ventilation de l'effectif géré (présents, congés sans solde et détachés) au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2010.

Catégories	31.12.2010	31.12.2009	Variation	Pourcentage
Cadres (hors PDG et DGD)	1 124	1 108	16	1 %
Agents de maîtrise et techniciens	4 712	4 674	38	1 %
Agents d'exécution <sup>(1)(2)</sup>	1 123	1 247	(124)	-10 %
<b>TOTAL</b>	<b>6 959</b>	<b>7 029</b>	<b>(70)</b>	<b>- 1,0 %</b>

(1) Regroupe agents d'exécution simple et exécution principale.

(2) Les contrats particuliers ont été intégrés dans le total des agents d'exécution.

## 5.5 Consolidation

Aéroports de Paris procède à la consolidation de ses filiales directes.

### Filiales & participation détenues entre 10 % et 100 %

Situation	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue par ADP en %	Valeur comptable des titres détenus	
				Brute	Nette
Aéroports de Paris Management	107 835	124 619	100	107 960	107 960
Roissy Sogaris - SCI	5 624	7 155	40	2 256	2 256
Alyzia Holding	6 000	(24 541)	100	37 447	0
Hub télécom	41 136	31 842	100	41 137	41 137
ADP Ingénierie	4 573	7 294	100	4 573	4 573
Société de Distribution Aéroportuaire	1 000	4 525	50	655	655
Duty Free Paris	4 000	(11 255)	50	2 000	0
SAS Cœur d'Orly Investissements	10 992	(121)	100	10 992	10 992
Roissy Continental Square	42 087	192	60	25 246	25 246
CCS France	150	0	20	30	30
AirportSmart	2 132	NC	46	973	313
Centre de Formation des Pompiers	470	NC	21	100	100
<b>TOTAL</b>				<b>233 369</b>	<b>193 262</b>

## 5.6 Tableau des filiales et participations

Situation	Prêts et avances consenties par ADP et non encore remboursées	Cautions et avals donnés par ADP	Chiffres d'affaires hors taxe	Résultat de l'exercice	Dividendes encaissés par ADP
<b>Filiales &amp; participations détenues entre 10 et 100 %</b>					
- Aéroports de Paris Management			11 548	1 650	707
- Roissy Sogaris - SCI			9 133	1 340	1 199
- Alyzia Holding			0	(8 922)	
- Hub télécom	14 817		78 123	736	320
- ADP Ingénierie			92 331	725	990
- Société de Distribution Aéroportuaire			413 271	12 425	8 957
- Centre de Formation des Pompiers d'Aéroport (C2FPA)		1 579	NC	NC	
- Airportsmart Limited			NC	NC	
- Duty Free Paris	6 295		33 587	(6 211)	
- SAS Cœur d'Orly Investissements			0	(118)	
- Roissy Continental Square			14 837	1 228	
- CCS France					

Par ailleurs, nous détenons 370 millions d'euros représentant 8 % de prise de participation chez Schiphol.

### 5.7 Informations sur les sociétés liées

Le tableau suivant présente l'ensemble des postes figurant au bilan et compte de résultat d'Aéroports de Paris relatif aux sociétés liées.

Postes		Entreprises liées
Avances et acomptes sur immobilisations		
Participations	Valeur brute	202 109
	Dépréciation	(37 447)
	<b>Valeur nette</b>	<b>164 662</b>
Créances rattachées à des participations		120
Prêts		14 817
Avances et acomptes versées sur commandes		-
Créances clients et comptes rattachés	Valeur brute	13 756
	Dépréciation	-
	<b>Valeur nette</b>	<b>13 756</b>
Autres créances		27 051
Autres créances (charges constatées d'avance)		-
Capital souscrit, appelé, non versé		-
Provision pour risques & charges		17 813
Emprunts et dettes financières divers		-
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		23 170
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		-
Autres dettes		185 478
Autres dettes (produits constatés d'avance)		2 218
Produits de participation		2 017
Autres produits financiers		707
Charges financières		542

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Aéroports de Paris, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis,

les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les notes 2.3 et 3.1 de l'annexe décrivent notamment les principes et modalités retenus en matière d'évaluation des actifs immobilisés corporels. Nous avons procédé à l'appréciation des modalités retenues par votre société pour ces évaluations et vérifié, sur la base des éléments disponibles, le caractère raisonnable de leur mise en œuvre.

- La note 2.12 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la comptabilisation en produits de la taxe d'aéroport. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié de ces méthodes comptables et des informations fournies dans les notes annexes, et nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et

avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié la concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes, et le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.  
Bernard Cattenoz

ERNST & YOUNG et Autres

Alain Perroux

## INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Non applicable.

## INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES

Non applicable.

## POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

### Dividendes versés au cours des trois derniers exercices

Dividende versé au titre de l'exercice 2009 : 135,6 millions d'euros soit 1,37 euro par action.

Dividende versé au titre de l'exercice 2008 : 136,5 millions d'euros soit 1,38 euro par action.

Dividende versé au titre de l'exercice 2007 : 161,3 millions d'euros soit 1,63 euro par action.

Les dividendes versés au titre des exercices 2009, 2008 et 2009 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.

### Politique de distribution

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.

### Délai de prescription

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

## PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Aéroports de Paris est impliqué dans certaines procédures civiles et pénales dans le cadre de la marche ordinaire de son activité. Sans préjudice de ce qui figure ci-après, à ce jour, ni Aéroports de Paris ni aucune de ses filiales ne sont ou n'ont été parties à une procédure judiciaire ou arbitrale ou à une procédure devant une autorité indépendante, un organisme gouvernemental ou une autorité non juridictionnelle, qui pourrait avoir, ou a eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière d'Aéroports de Paris, son activité, son résultat ou son patrimoine. Sans préjudice de ce qui figure ci-après, Aéroports de Paris n'a pas connaissance qu'une telle procédure soit envisagée à son encontre ou à l'encontre de ses filiales par des tiers.

La totalité des demandes formées à l'encontre d'Aéroports de Paris et de ses filiales dans le cadre des procédures judiciaires ou arbitrales en cours est inférieure à 100 millions d'euros hors prise en compte par les assureurs. Les principales mesures d'instructions et procédures judiciaires en cours liées à Aéroports de Paris sont les suivantes.

### Effondrement d'une partie de la jetée du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle

Le 23 mai 2004, une partie du toit de la jetée d'embarquement du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle s'est effondrée, entraînant notamment quatre décès et quatre blessés ainsi que la fermeture partielle de cette installation jusqu'en avril 2008. Aéroports de Paris ainsi que trois autres sociétés intervenantes à la construction ont été mis en examen le 27 novembre 2008 pour homicides et blessures involontaires. La procédure d'instruction est toujours en cours.

Par ailleurs, les ayants droit des personnes physiques victimes du sinistre ont tous fait l'objet en leur temps d'une indemnisation par les assureurs.

Un rapport d'expertise déposé le 30 juin 2009 impute la responsabilité civile du sinistre à Aéroports de Paris en sa qualité de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre ainsi qu'au titulaire du lot « jetée » et au bureau de contrôle. Les experts ont également rendu leur rapport sur les préjudices

d'Aéroports de Paris et de différentes entreprises dont la compagnie Air France - KLM.

Sur la base des évaluations arrêtées par les experts, des accords transactionnels d'indemnisation sont intervenus pour éteindre tous les préjudices civils des parties concernées, y compris ceux d'Aéroports de Paris pour un montant de 48 millions d'euros.

### Requêtes en matières de redevances

Par décisions du 19 mars 2010, le Conseil d'État a rejeté l'ensemble des requêtes en annulation des tarifs 2006 (période allant du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2007) et 2007 (période allant du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2008) présentés par le SCARA (Syndicat des compagnies aériennes autonomes) et la FNAM (Fédération nationale de l'aviation marchande) qui contestent notamment le caractère rétroactif de ces décisions tarifaires et le niveau des tarifs.

Tenant compte de ces décisions du Conseil d'Etat, les compagnies aériennes se sont désistées des procédures qu'elles avaient engagées devant le Tribunal de commerce en janvier 2008 aux fins de remboursement d'un montant inférieur à 3 millions d'euros.

La FNAM et le SCARA se sont par ailleurs désistés des requêtes qu'ils avaient déposées en avril 2009 auprès du Conseil d'Etat contre les décisions tarifaires 2009 (période allant du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 31 mars 2010).

Suite à la décision implicite de rejet du ministre en charge des transports de la demande du SCARA de mettre fin au contrat de régulation économique conclu entre Aéroports de Paris et l'État le 6 février 2006, ce syndicat a engagé le 27 mars 2009 un recours devant le Conseil d'État car il estime que des circonstances exceptionnelles et imprévisibles se traduisent par un bouleversement de l'économie de contrat. Le 1<sup>er</sup> février 2011, le SCARA s'est désisté de sa requête.

Le SCARA s'est désisté le 1<sup>er</sup> février 2011 de la requête sommaire qu'il avait déposée le 22 février 2010 devant le Conseil d'Etat aux fins de demander l'annulation de l'arrêté ministériel du 17 décembre 2009, modifiant l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes.

Enfin, deux compagnies aériennes, XL Airways France et Europe Airport, ont saisi le tribunal administratif de Paris d'une procédure de référé-suspension et d'une procédure en annulation de la décision du 25 février 2011 portant sur le tarif de la redevance pour mise à disposition de banques d'enregistrement et d'embarquement et traitement des bagages locaux pour l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, en faisant notamment valoir l'absence pour les requérantes de contrepartie directe à la redevance contestée et la violation du principe d'égalité entre les compagnies aériennes.

Les recours sont actuellement pendants devant la juridiction administrative et concernent un seul tarif.

### Aéroport de Paris-Le Bourget - accident du 20 janvier 1995

Le 20 janvier 1995, des oiseaux se sont introduits dans le moteur d'un avion Falcon et ont causé l'écrasement d'un avion sur l'aéroport de Paris-Le Bourget. Les sept passagers et les trois membres d'équipage sont décédés. Les ayants droit de cinq des sept passagers ont déposé six requêtes indemnitaires à l'encontre d'Aéroports de Paris et de l'État en 1999 et 2000 devant le tribunal administratif de Paris. La cour d'appel de Paris, dans quatre arrêts du 4 octobre 2006 et dans un autre de mai 2008, a confirmé la mise hors de cause d'Aéroports de Paris. Les quatre premiers arrêts n'ont donné lieu à aucun pourvoi en cassation.

Un pourvoi en cassation a été formé devant le Conseil d'État contre la décision de mai 2008. Cette procédure est toujours pendante.

### Service Médical d'Aéroports de Paris

Deux conventions du 7 octobre 2009 ont été conclues entre Aéroports de Paris et l'État français concernant la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. L'une porte sur le secours incendie et le prompt secours et l'autre concerne les conditions d'intervention du secours d'urgence sur la plate-forme. Des conventions de même nature sont en cours de négociation concernant l'aéroport de Paris-Orly.

### Amiante

Dans le cadre de trois affaires, la faute inexcusable d'Aéroports de Paris pour exposition de ces trois salariés à l'amiante a été reconnue par les juridictions saisies. Toutefois, au regard de l'absence de caractère contradictoire de la procédure mise en œuvre par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie, (i) la reconnaissance de la maladie professionnelle par cette dernière, (ii) ainsi que les conséquences financières de la faute inexcusable ont été déclarées inopposables à Aéroports de Paris. Ces contentieux n'ont donc aucun effet significatif sur la situation financière d'Aéroports de Paris.

### Trieur Bagage Est

En septembre 2007, Aéroports de Paris a réceptionné le Trieur Bagage Est (TBE) situé sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. Cette installation a été mise en exploitation par Aéroports de Paris en octobre 2007. Le TBE a été réalisé par la société Cegelec qui en assure la maintenance.

Aéroports de Paris a appliqué des pénalités de retard à Cegelec en sa qualité de réalisateur. Cegelec a, pour sa part, déposé une réclamation dans laquelle elle conteste les pénalités précitées et estime avoir subi des préjudices financiers pour les conséquences de l'allongement des délais afférents aux essais avant réception.

Parallèlement, suite à des désordres sur certains équipements de l'installation constatée par Aéroports de Paris, une procédure d'expertise judiciaire, aux fins notamment d'établir les causes de ces désordres, les responsabilités et en chiffrer les préjudices éventuels, a été ordonnée par le Tribunal administratif de Cergy-Pontoise le 9 septembre 2009 à la demande d'Aéroports de Paris. Cette procédure est actuellement en cours.

### Affaire du terminal 2G

En août 2006, à la suite d'un appel d'offres, Aéroports de Paris a confié la réalisation du bâtiment du terminal 2G situé sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle à la société Hervé. Les travaux de chantier ont débuté en novembre 2006 et ont été réceptionnés le 31 juillet 2008. Le terminal a été mis en service en septembre 2008.

La société Hervé a déposé un projet de décompte final en avril 2009 qui a été contesté par Aéroports de Paris. En décembre 2009 et en janvier 2010, cette société a engagé deux procédures judiciaires devant le Tribunal de grande instance de Paris tendant pour l'une, dans le cadre d'un référé, d'obtenir la condamnation d'Aéroports de Paris au paiement d'une provision de 3,2 millions d'euros au titre du solde du son marché et à la désignation d'une médiation judiciaire ou d'une expertise judiciaire et, pour l'autre, dans le cadre d'une procédure au fond, à la condamnation au paiement de la somme de 11,5 millions d'euros au titre d'une part du solde de son marché et d'autre part de son mémoire en réclamation.

Seule la procédure au fond est actuellement pendante, la Société Hervé ayant été déboutée en mars de sa demande en référé.

## CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2010

Les événements significatifs intervenus entre la date de clôture de l'exercice 2010 et le 24 février 2011, date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration, sont mentionnés à la note 42 de l'annexe aux comptes

consolidés figurant au chapitre 20. Les événements significatifs intervenus entre le 24 février 2011 et la date du dépôt du présent document de référence figurent au chapitre 12 du présent document de référence.

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET DISPOSITIONS STATUTAIRES

<b>INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL</b>	<b>221</b>
Capital social	221
Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris	221
Titres non représentatifs du capital	222
Capital autorisé mais non émis	223
<b>DISPOSITIONS STATUTAIRES</b>	<b>224</b>
Objet social	224
Organes de gestion	224
Droits attachés aux actions	224
Modification du capital et des droits attachés aux actions	224
Assemblées générales	224
Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	225
Identification des actionnaires	225
Franchissements de seuils	225

## INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

### Capital social

À la date de dépôt 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, entièrement libérées et toutes de même catégorie, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2010. Les actions Aéroports de Paris sont négociables sur Euronext Paris (compartiment A) sous le mnémonique ADP depuis le 16 juin 2006.

Aéroports de Paris a été transformée en société anonyme et son capital fixé à 256 084 500 euros, divisé en 85 361 500 actions d'une valeur nominale de 3 euros, en application du décret du 20 juillet 2005.

### Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris

#### Programme de rachat d'actions en vigueur <sup>(1)</sup>

Le conseil d'administration de la Société a mis en œuvre, à compter du 27 mai 2010, le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte du 27 mai 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.

À la connaissance de la Société, depuis le 27 mai 2010, aucune position n'a été ouverte, à l'achat comme à la vente, par l'utilisation de produit dérivé dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Ce programme prendra fin au plus tard le 27 novembre 2011, qui correspond au terme d'une période de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010, sauf adoption par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010 du programme de rachat d'actions décrit ci-après.

#### Synthèse des opérations réalisées par la Société sur ses propres titres dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale ordinaire du 27 mai 2010

Au 31 mars 2011, Aéroports de Paris ne détenait aucune action propre. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 8 125 361 euros (l'enveloppe de 10 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade).

À cette même date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente, dans le cadre du programme de rachat d'actions.

(1) Au jour du dépôt du présent document de référence.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 27 mai 2010 et le 31 mars 2011 :

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en euros)	Valorisation (en euros)
Nombre d'actions au 27 mai 2010	22 500	56,7	1 276 929
Achats	655 386	60,2	39 449 257
Ventes	677 886	60,2	40 808 804
Nombre d'actions au 31 mars 2011	0	-	-

Aucune opération n'a été effectuée, dans le cadre du programme de rachats d'actions, par l'utilisation de produit dérivé.

### Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte prévue le 5 mai 2011

Le conseil d'administration du 24 février 2011 a soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte du 5 mai 2011 une résolution (5<sup>e</sup> résolution) pour donner autorisation au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Le programme proposé est similaire à celui actuellement en vigueur à la date de dépôt du présent document de référence, qui a été autorisé par l'assemblée générale du 27 mai 2010.

En application des articles 241-2 et 241-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, ainsi que du règlement européen n° 2273/2003, la Société présente ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera ainsi soumis au vote des actionnaires.

Part maximale du capital susceptible d'être acheté par la Société : 5 % du nombre d'actions composant le capital de la Société (à titre indicatif 4 948 030 actions au 31 décembre 2010) à la date du rachat ; le total des actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social de la Société existant à la même date.

Objectifs du programme :

- animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Aéroports de Paris par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- attribuer des actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre du Plan d'Épargne d'Entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- annuler les actions rachetées, sous réserve d'une autorisation par l'assemblée générale extraordinaire ;
- remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- conserver et remettre des actions (à titre de paiement, d'échange ou d'apport) dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

Les titres rachetés et conservés par Aéroports de Paris seront privés de leurs droits de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende. L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment et par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres contrats financiers négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré ou par remise d'actions par suite de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

La Société pourra, dans le cadre de la présente autorisation, acquérir les titres dans la limite d'un prix d'achat maximal par action est égal à 110 euros, hors frais d'acquisition. Le montant maximal affecté à la réalisation du programme est de 400 millions d'euros.

Durée du programme : dix-huit mois à compter du 5 mai 2011, soit jusqu'au 5 novembre 2012.

Mise en œuvre du programme : Le conseil d'administration du 24 février 2011 a décidé, sous la condition suspensive de l'approbation par l'assemblée générale mixte du 5 mai 2011 du projet de résolution relatif à l'autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par ladite assemblée dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre Aéroports de Paris et un prestataire de service d'investissement, à savoir, à la date de dépôt du présent document de référence, Rothschild & Cie Banque. La somme de 10 millions d'euros resterait affectée à cet objectif.

### Titres non représentatifs du capital

L'encours de la dette obligataire d'Aéroports de Paris s'élève à 2 181 millions d'euros au 31 décembre 2010. Le détail des emprunts obligataires est fourni en note 31 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au chapitre 20.

## Capital autorisé mais non émis

Autorisations d'augmenter et de réduire le capital en vigueur à la date de dépôt du présent document de référence.

Objet	Plafond global ou montant nominal maximal
1. Émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	Augmentation de capital : 150 millions d'euros <sup>(1)</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>(2)</sup>
2. Émissions avec suppression du DPS par offre au public	Augmentation de capital : 60 millions d'euros <sup>(1)</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>(2)</sup>
3. Émissions avec suppression du DPS par une offre par placement privé	Augmentation de capital : 60 millions d'euros <sup>(1)(3)</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>(2)</sup>
4. Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans maintien du DPS	Augmentation de capital : 15 % de l'émission initiale <sup>(1)(4)</sup>
5. Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	Augmentation de capital : 150 millions d'euros
6. Émissions réservées aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise	Augmentation de capital : 5,2 millions d'euros <sup>(1)</sup>
7. Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	Augmentation de capital : 150 millions d'euros <sup>(1)</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>(2)</sup>
8. Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature	Augmentation de capital : 10 % du capital social <sup>(1)</sup>
9. Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues	10 % du capital social par période 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.

La durée des autorisations est de 26 mois (échéance juillet 2012).

Ces autorisations ont toutes été données au conseil d'administration par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010. À la date de dépôt du présent document de référence, aucune de ces délégations n'a été utilisée.

### Autres titres donnant accès au capital

Il n'existe actuellement aucun titre donnant accès au capital de la Société.

### Droits de contrôle spéciaux

Aucune action de la Société ne confère de droits spéciaux à son détenteur. Voir également le paragraphe du chapitre 21 « Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle ».

### 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.

### Informations sur le capital de la Société et celui de ses filiales faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant le placer sous option

Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place par la Société.

Pour une description des accords conclus entre Aéroports de Paris et Schiphol Group, voir le chapitre 18 « Pacte d'actionnaires – Alliance avec Schiphol Group ».

Pour une description de l'accord contractuel conclu entre Aéroports de Paris et Aelia, filiale du groupe Lagardère Services, voir le chapitre 6 « Société de Distribution Aéroportuaire – Présentation ».

Pour une description de l'accord contractuel conclu entre Aéroports de Paris et The Nuance Group, voir le chapitre 6 « Duty Free Paris ».

Pour une description des accords contractuels conclus entre d'une part Aéroports de Paris et d'autre part Altaréa et Foncière des Régions et relatif au projet Cœur d'Orly, voir le chapitre 6 « Immobilier – L'aéroport de Paris-Orly ».

Pour une description des accords contractuels conclus entre Aéroports de Paris et Foncière Ariane SAS, une filiale de GE Capital Real Estate France, voir le chapitre 6 « Immobilier – L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle ».

## DISPOSITIONS STATUTAIRES

### Objet social

En application de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- d'assurer la construction, l'aménagement, l'exploitation et le développement d'installations aéroportuaires ;
- de développer toute activité industrielle ou de service dans le domaine aéroportuaire, à destination de toute catégorie de clientèle ;
- de valoriser l'ensemble des actifs mobiliers ou immobiliers qu'elle détient ou utilise ;
- de prendre, d'acquérir, d'exploiter ou de céder tous procédés et brevets concernant les activités se rapportant à l'un des objets susmentionnés ;
- de participer de manière directe ou indirecte à toutes opérations se rattachant à l'un de ces objets, par voie de création de sociétés ou d'entreprises nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de prises d'intérêt, de fusion, d'association ou de toute autre manière ;
- généralement, de se livrer à toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'un quelconque des objets susmentionnés.

### Organes de gestion

Voir chapitres 14 et 16.

### Droits attachés aux actions

En application de l'article 11 des statuts, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions et sous les restrictions légales, réglementaires et statutaires. Ainsi, dans toutes les assemblées générales, chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions libérées des versements exigibles, sans autres limitations que celles qui pourraient résulter des dispositions légales. Il n'existe pas de clause statutaire prévoyant un droit de vote double ou multiple en faveur des actionnaires d'Aéroports de Paris.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayants droit ou autres représentants d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer dans les actes de son administration ; ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer ce droit qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

### Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise au droit commun, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

### Assemblées générales

#### Convocation aux assemblées

Conformément à l'article 20 des statuts, les assemblées générales ordinaires et extraordinaires et, le cas échéant, les assemblées spéciales, sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu, y compris dans un autre département, indiqué dans l'avis de convocation.

#### Participation aux assemblées

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux assemblées générales de la Société et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Le droit des actionnaires de participer aux assemblées générales ordinaires ou extraordinaires est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure (heure de Paris), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. L'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure (heure de Paris), peut aussi se faire délivrer une attestation.

Le conseil d'administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes pour l'accès à l'assemblée générale.

Si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, les actionnaires pourront participer à l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut se faire représenter dans les conditions légales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales. L'actionnaire ayant voté par correspondance n'a plus la possibilité de participer directement à l'assemblée ou de s'y faire représenter.

Les propriétaires de titres mentionnés au troisième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce (propriétaires qui n'ont pas leur domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil) peuvent se faire représenter, dans les conditions prévues par la loi, par un intermédiaire inscrit.

### Règles applicables à la modification des statuts

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.

## Dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Aux termes de l'article 7 des statuts de la Société, et conformément aux dispositions de l'article L. 251-1, alinéa 2 du Code de l'aviation civile, « les modifications du capital ne peuvent avoir pour effet de faire perdre à l'État la majorité du capital social ».

## Identification des actionnaires

Conformément à l'article 9 des statuts et au Code de commerce, les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires. Les actions peuvent être inscrites au nom d'un intermédiaire dans les conditions prévues aux articles L. 228-1 et suivants du Code de commerce. L'intermédiaire est tenu de déclarer sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour le compte d'autrui, dans les conditions légales et réglementaires.

Les dispositions des alinéas ci-dessus seront également applicables aux autres valeurs mobilières émises par la Société.

La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'entre eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, à la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires de titres.

S'il s'agit de forme nominative donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit dans les conditions prévues à l'article L. 228-1 du Code de commerce est tenu, dans un délai de dix jours ouvrables à compter de la demande, de révéler l'identité des propriétaires de titres ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

## Franchissements de seuils

Les actions de la Société sont librement négociables sous réserve des dispositions légales et réglementaires.

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<sup>e</sup> 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. À 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 seuil(s) statutaire(s), 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](http://www.aeroportsdeparis.fr)).

Les statuts de la Société prévoient que le non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuil(s) 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.

Par ailleurs, en vertu des dispositions du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33 1/3 %, 50 % ou 66 2/3 %, 90 % et 95 % du capital existant ou des droits de vote de la Société, doit en informer la Société et l'AMF par lettre en indiquant le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, au plus tard avant la clôture des négociations du 4<sup>e</sup> jour suivant le jour du franchissement du seuil de participation. Les franchissements de seuil déclarés à l'AMF sont rendus publics par cette dernière. Ces informations sont également transmises, dans les mêmes délais et conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils visés ci-avant. L'ordonnance n° 2009-105 du 30 janvier 2009, modifiant le Code du commerce, a complété ce régime des déclarations des franchissements de seuil notamment en l'étendant à certains produits financiers dérivés et en renforçant l'obligation d'information.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Les contrats importants autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires auxquels Aéroports de Paris ou tout autre membre du Groupe est partie sont les suivants :

- le contrat de régulation économique conclu le 26 juillet 2010 avec l'État portant sur la période tarifaire 2011-2015 (voir le paragraphe du chapitre 6 « Les redevances ») ;
- la convention conclue avec l'État le 30 mars 2006, fixant les modalités de rétrocession par Aéroports de Paris à l'État d'une partie de la plus-value immobilière dans l'hypothèse de la fermeture à la circulation aérienne publique de tout ou partie d'un aérodrome exploité par Aéroports de Paris (voir le paragraphe du chapitre 8 « Propriétés immobilières et équipements ») ;
- la convention conclue le 27 juillet 2007 entre l'État et Aéroports de Paris fixant les conditions selon lesquelles Aéroports de Paris met à disposition de l'État et de ses services les terrains et immeubles, ainsi que diverses natures de prestations afin qu'il puisse réaliser ses missions de service public (voir le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 qui figure en annexe 1) ;
- l'ensemble contractuel relatif à la coopération industrielle avec Schiphol Group comprenant principalement : l'accord de coopération industrielle conclu le 14 novembre 2008 entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (décrit au chapitre 6 « Partenariat avec Schiphol Group »), le pacte d'actionnaires relatif à Aéroports de Paris conclu le 1<sup>er</sup> décembre entre l'État français et Schiphol Group, en présence d'Aéroports de Paris (décrit au chapitre 18 « Accords susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique »), le pacte d'actionnaires relatif à Schiphol Group conclu le 1<sup>er</sup> décembre entre Aéroports de Paris, Schiphol Group, l'État hollandais, la ville d'Amsterdam et la ville de Rotterdam décrit (décrit au chapitre 6) et l'*Exit Agreement* conclu le 1<sup>er</sup> décembre 2008 entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (décrit au chapitre 18).



# 23

## INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Non applicable.



Les communiqués de la Société et les documents de référence comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société déposées ou enregistrées auprès de l'AMF sont accessibles sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr), et une copie peut en être obtenue au siège de la Société, 291 boulevard Raspail, 75014 Paris.

L'annexe 4 reprend l'ensemble des informations rendues publiques par Aéroports de Paris au cours de 12 derniers mois, en application de l'article 222-7 du Règlement général de l'AMF.

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'assemblées générales, les comptes sociaux et consolidés, les rapports des Commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés, conformément au Code de commerce, sur support papier, au siège social de la Société.

### Relations Investisseurs

Florence Dalon  
Responsable des Relations Investisseurs

Vincent Bouchery  
Chargé de Relations Investisseurs  
Email : [invest@adp.fr](mailto:invest@adp.fr)

Adresse : 291 boulevard Raspail, 75014 Paris.

Téléphone : + 33 (0)1 43 35 70 58



# 25

## INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent au chapitre 6.



# A1

## ANNEXE 1

# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### 1. Conventions conclues avec l'État

##### 1.1. Baux conclus avec l'État

###### PERSONNE CONCERNÉE

L'État, représenté par le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et le ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Réforme de l'État.

###### NATURE ET OBJET

Baux civils.

###### MODALITÉS

Votre conseil d'administration du 14 avril 2010 a autorisé la signature par le Président-Directeur général ou son délégataire de protocoles d'accord avec le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et le ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des Douanes et des Droits Indirects). Ces protocoles, venus en remplacement des protocoles du 18 et 20 juillet 2005, ont été signés le 5 mai 2010 et ont pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Durant la même séance, votre conseil d'administration a également autorisé la signature de baux civils et des avenants pour la mise à disposition des locaux et des places de stationnement dans les parcs publics en faveur du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et le ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Réforme de l'État (Direction générale des Douanes et des Droits Indirects). Ces baux seront conclus en application des protocoles du 5 mai 2010.

Ces autorisations ont été données jusqu'au 31 décembre 2014, date d'échéance des protocoles.

Les conditions financières prévues dans les protocoles d'accord prévoient :

- un abattement de 60 % sur les loyers pour les locaux et places de stationnement situés dans les terminaux, les locations existantes au 31 décembre 2009 et les locations liées à des besoins ponctuels ou des besoins supplémentaires résultant de l'extension de l'activité aéroportuaire ;
- un abattement de 40 % sur les loyers pour les locaux et places de stationnement situés hors terminaux ;

Le détail des baux conclus en application des protocoles et des conditions financières y attachées sont présentés en annexe 1.

##### 1.2. Contrat de régulation économique

###### PERSONNE CONCERNÉE

L'État.

###### NATURE ET OBJET

Contrat de régulation économique, établissant le plafond d'évolution des principales redevances pour services rendus et fixant les objectifs de qualité de service ainsi que le régime d'incitation financière associée.

###### MODALITÉS

Lors de sa séance du 24 juin 2010, votre conseil d'administration a approuvé la signature du contrat de régulation économique 2011-2015 (CRE), conclu en application des dispositions de l'article L. 224-2, R. 224-3-1 et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

Il fixe en particulier, sur la période 2011-2015 et en référence au programme des investissements prévus sur le périmètre régulé, le plafond du taux moyen d'évolution des principales redevances pour services rendus.

Le contrat a pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et viendra à échéance le 31 décembre 2015.

Votre conseil, dans le cadre de la même séance a également autorisé votre Président-Directeur général à mettre au point les termes définitifs de ce contrat prévu aux articles L. 224-2 et R. 224-4 du Code de l'aviation civile.

### Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale – Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

#### a) Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### 1. Conventions conclues avec l'État

##### 1.1. Convention relative à la lutte contre l'incendie et au secours aux personnes sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle

###### NATURE ET OBJET

Définition des modalités selon lesquelles Aéroports de Paris apporte son concours opérationnel à l'État, représenté par le Préfet de Police de la zone de Défense de Paris, et le Préfet de Seine-Saint-Denis, pour les missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle.

###### MODALITÉS

Lors de la séance du 18 juin 2009, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention portant sur le concours apporté par Aéroports de Paris à l'exercice des missions de lutte contre l'incendie (hors aéronefs) et de secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle.

La convention prévoit que les moyens matériels et humains d'Aéroports de Paris pour le service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) pourront concourir à la lutte contre l'incendie hors aéronefs et au secours d'urgence aux personnes sur l'emprise aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle sous l'autorité et le commandement de l'État et qu'un centre de réception et de traitement des appels d'urgence spécifique à l'emprise de l'aérodrome sera installé dans les locaux d'Aéroports de Paris affectés au SSLIA. L'État garantit Aéroports de Paris contre tout recours de tiers à son encontre dans le cadre de l'exécution de cette mission.

Le concours apporté par Aéroports de Paris se fait à titre gratuit, sans augmentation des charges exposées au titre du SSLIA, sauf compensation du surcoût par l'État.

La convention a pris effet pour une durée de trois ans à compter du 20 octobre 2009, tacitement prorogeable par périodes successives de trois ans.

### 1.2. Convention d'aide médicale urgente

#### NATURE ET OBJET

Définition des modalités de participation d'Aéroports de Paris aux secours médicaux d'urgence sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

#### MODALITÉS

Lors de la séance du 18 juin 2009, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention avec l'État, représenté par le Préfet de Seine-Saint-Denis, l'Agence régionale d'Hospitalisation d'Île-de-France et l'Assistance publique des Hôpitaux de Paris (APHP), portant sur le concours apporté par Aéroports de Paris à l'aide médicale urgente. La convention a pour objectif de définir la participation des services d'Aéroports de Paris à l'aide médicale urgente (modalités, effectif, moyens mis à disposition).

En contrepartie, l'APHP garantit la couverture en responsabilité des médecins correspondants du SAMU, salariés d'Aéroports de Paris.

La convention a pris effet le 20 octobre 2009, pour une durée de trois ans.

### 1.3. Convention cadre conclue avec l'État, en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris

#### NATURE ET OBJET

Définition du cadre et des principales conditions dans lesquelles Aéroports de Paris, en application de l'article 43 de son cahier des charges, met certains immeubles à la disposition de l'État, représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durables – Direction générale de l'aviation civile (DGAC).

#### MODALITÉS

Votre conseil du 27 septembre 2007 a autorisé la signature d'une convention cadre avec l'État. Cette convention définit et précise les conditions de mise à disposition par Aéroports de Paris, en application de l'article 43 du cahier des charges, de biens immobiliers, utilisés par les services de Gendarmerie des transports aériens (« GTA »), de la Direction des douanes et impôts indirects ou de la police de l'air et des frontières (« PAF ») pour l'exercice de leurs missions de service public concourant à l'activité aéroportuaire.

Elle prévoit ainsi :

- la mise à disposition gratuite des terrains sur lesquels sont implantés les bâtiments transférés à l'État en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 ;
- la location de terrains, bâtiments, locaux et places de stationnement moyennant un abattement de 20 % sur les locaux hors terminaux, 40 % pour les locaux situés dans le terminal 2E, 10 % sur les parcs de stationnement et 10 % sur les terrains ;
- la mise à disposition gratuite de deux terrains situés à Paris-Orly et 3 terrains situés à Paris-Charles de Gaulle, moyennant leur restitution respective avant le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2012 ;
- le remboursement par la DGAC à Aéroports de Paris des loyers dus au titre des terrains, locaux et places de stationnement occupés jusqu'au 31 décembre 2007.

Le détail et les conditions financières des baux et avenants conclus en application de cette convention, y compris de ceux signés en 2010, sont présentés en annexe 1.

### 1.4. Baux civils conclus avec l'État

#### NATURE ET OBJET

Baux civils.

#### MODALITÉS

Lors de sa séance du 28 juin 2007, votre conseil d'administration a en outre autorisé la conclusion d'un bail civil avec l'État portant sur des locaux affectés aux services de l'Inspection du Travail de la Direction Régionale du Travail des Transports, aujourd'hui rattachés à la Direction Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP). Le bail a été conclu pour une durée de 8 ans jusqu'au 5 juillet 2015.

L'indemnité forfaitaire reçue sur l'exercice, au titre de la location du bâtiment et des accès aux emplacements de stationnement, s'élève à 52 831 euros HT.

### 1.5. Contrat tripartite relatif à la mise en œuvre de l'offre réservée aux salariés (ORS), conclu entre Aéroports de Paris, l'État et l'établissement financier en charge de la centralisation bancaire de l'ORS dans le cadre de l'introduction en bourse de votre société

#### NATURE ET OBJET

Protocole d'accord relatif à la mise en œuvre de l'Offre Réserve aux salariés.

#### MODALITÉS

Dans le cadre de l'ouverture de capital de votre société, votre conseil d'administration du 30 mai 2006 a autorisé la conclusion d'un contrat tripartite relatif à la mise en œuvre de l'offre réservée aux salariés, entre votre société, l'État et l'établissement financier en charge de la centralisation bancaire de l'offre aux salariés (CACEIS Corporate Trust). Ce contrat a pour objet de préciser les modalités de la mise en œuvre de l'offre réservée aux salariés, assurée par Aéroports de Paris et présentée dans la note d'Opération visée par l'AMF le 30 mai 2006. Le protocole traite notamment de la collecte des ordres d'achat, du règlement-livraison des actions et de l'attribution d'actions gratuites.

**1.6. Conventions conclues avec l'État dans le cadre des transferts d'actifs en application de l'article 2 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005**

**NATURE ET OBJET**

Conventions autorisant le transfert d'actifs de votre société à l'État.

**MODALITÉS**

Votre conseil d'administration du 19 septembre 2006 a autorisé la signature de trois conventions avec l'État, représenté par la Direction générale des Douanes et Droits indirects, la Direction de la Police Nationale et la Direction générale de l'Aviation Civile. Ces conventions sont consécutives de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports, qui stipule que l'État devient de plein droit propriétaire, à compter du 22 juillet 2005 de certains terrains et bâtiments nécessaires à l'accomplissement de ses missions de service public concourant à l'activité aéroportuaire. En contrepartie de ces transferts de propriété, la loi prévoit la conclusion de conventions qui déterminent les montants dus par l'État à votre société, liés aux investissements réalisés.

En 2007, trois conventions conclues avec la Direction générale des Douanes et Droits Indirects, la Direction de la Police Nationale et la Direction de la Police Nationale avaient entraîné le versement des montants respectifs suivants : 1 365 milliers d'euros, 2 711 milliers d'euros et 873 milliers d'euros.

En 2010, en application de ces conventions, votre société a constaté des produits de 1 011 270,92 euros hors taxes et des charges de 373 204,30 euros vis-à-vis de la Direction générale des Douanes et Droits Indirects (Direction Interrégionale des Douanes et Droits Indirects de Roissy).

**1.7. Convention cadre conclue avec l'État, représenté par le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durables, en application de l'article 36 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris**

**NATURE ET OBJET**

Définition des différentes natures de prestations qu'Aéroports de Paris fournira en application de l'article 36 de son cahier des charges, à titre transitoire à la Direction des services de navigation aérienne (« DSNA ») ainsi que des modalités techniques, opérationnelles, juridiques et financières selon lesquelles ces prestations seront fournies.

**MODALITÉS**

Dans le cadre de la continuité et de la bonne gestion de la mission de prestataire de service de navigation aérienne sur les aéroports et aérodromes gérés par votre société, et en application de l'article 36 du cahier des charges de votre société, l'État a décidé, à titre transitoire, de confier à Aéroports de Paris certains services d'intérêt économique général, définis à l'article 36 dudit cahier des charges.

Lors de sa séance du 28 juin 2007, votre conseil a autorisé la signature d'une convention avec l'État. Cette convention a été conclue le 27 juillet 2007, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Elle définit les natures de prestations et les conditions techniques, opérationnelles, juridiques et financières selon lesquelles ces prestations seront rendues. Il s'agit de mise à disposition de biens immobiliers, de prestations de fournitures (électrique, chauffage, fluides), de prestations de services (télécommunication, assistance matérielle, administrative et intellectuelle), de prestations de formation générale.

La convention est conclue pour une durée de 15 ans, renouvelable une fois tacitement pour 15 ans. Elle ne pourra excéder le 21 juillet 2035.

Aéroports de Paris est rémunéré en fonction des coûts engagés pour les différentes prestations. Conformément au protocole financier signé le 30 mars 2010, en application de cette convention cadre, votre société a facturé à l'État, au titre de l'exercice 2010, un montant de 23 476 milliers d'euros HT au titre des prestations rendues.

**1.8. Convention de licence de marques conclue entre Aéroports de Paris et l'État, représenté par le ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer – Direction des transports ferroviaires et collectifs**

**NATURE ET OBJET**

Octroi à l'État d'une licence d'exploitation de la marque « CDG Express », gratuite et non exclusive.

**MODALITÉS**

Votre conseil du 24 janvier 2007 a autorisé la signature d'une convention de licence d'utilisation de marque au profit de l'État. Cette convention a été signée le 31 janvier 2007. Elle expirera à la première des deux dates suivantes :

- six mois après la date de publication du décret approuvant la délégation de service public relative au projet CDG Express ;
- 31 décembre 2010.

**1.9. Contrat de communication et de licence d'exploitation des études faites dans le cadre du GIE CDG Express**

**NATURE ET OBJET**

Octroi à l'État, représenté par le ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer – Direction des transports ferroviaires et collectifs, d'une licence gratuite et non exclusive, d'utilisation d'études réalisées par ou pour le compte du GIE CDG Express et dont RFF, la SNCF et Aéroports de Paris sont copropriétaires.

**MODALITÉS**

Votre conseil du 14 mars 2007 a autorisé la passation d'un contrat entre l'État, la Société Nationale des Chemins de Fer (« SNCF »), Réseau Ferré de France (« RFF ») et votre société concernant les études réalisées dans le cadre du GIE CDG Express. Cette convention a été conclue le 6 avril 2007, pour une durée de trois ans, reconductible tacitement par période de trois années, jusqu'à la date d'entrée en vigueur de la délégation de service public relative au projet.

**1.10. Mise à disposition du terrain d'assiette du bâtiment 517 de l'aéroport Paris - Orly**

**NATURE ET OBJET**

Contrat de mise à disposition du terrain d'assiette du bâtiment 517 et du terrain attenant à usage de parking.

**MODALITÉS**

Votre conseil du 30 octobre 2008 a autorisé la signature d'un acte de vente relatif au bâtiment 517 de Paris-Orly entre votre société et l'État, représenté par le ministère du Budget, des Comptes Publics et de la fonction publique – Direction générale des Douanes et des Droits Indirects

et la mise à disposition consécutive, à titre gratuit, du terrain d'assiette et du terrain attenant à usage de parking. Suite à la cession du bâtiment intervenue en 2008, un contrat de bail entre l'État et Aéroports de Paris a été conclu à cet effet pour une durée de 30 ans renouvelable par tacite reconduction par périodes d'une durée équivalente et dans la limite de 99 ans.

### 1.11. *Convention d'actionnaires entre la République française et NV Luchthaven Schiphol*

#### NATURE ET OBJET

Pacte d'actionnaires relatif à la société Aéroports de Paris signé entre l'État, représenté par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et NV Luchthaven Schiphol.

#### MODALITÉS

Dans le cadre du projet de coopération partenariale et industrielle entre NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et Aéroports de Paris, votre conseil du 14 novembre 2008 a autorisé la signature d'un pacte d'actionnaires entre l'État, Schiphol Group en présence d'Aéroports de Paris. La signature de ce pacte est intervenue le 1<sup>er</sup> décembre 2008.

## 2. Conventions conclues avec la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP)

### 2.1. *Convention conclue avec le pool RATP/Courriers de l'Île-de-France (CIF) pour la desserte de la zone aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle et l'exploitation de la ligne 349*

#### NATURE ET OBJET

Définition des modalités d'exécution du service de la ligne 349 desservant la zone aéroportuaire de Paris-Charles de Gaulle ainsi que les conditions de versement de la contribution d'Aéroports de Paris à l'équilibre financier de cette ligne.

#### MODALITÉS

Lors de la séance du 18 juin 2009, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention faisant suite à une convention précédente arrivée à échéance en janvier 2008. Cette convention définit les modalités d'exécution du service (consistance, qualité du service) ainsi que les conditions de versement d'une subvention d'équilibre par Aéroports de Paris au CIF qui exploite la ligne 349 en pool avec la RATP. Le terme de cette convention est fixé au 31 décembre 2010.

La subvention d'équilibre versée par Aéroports de Paris au titre de l'exercice 2010 s'élève à 421 milliers d'euros.

### 2.2. *Convention conclue avec la RATP et le Syndicat des Transports d'Île-de-France (STIF) portant sur la ligne de tramway reliant Villejuif à Athis-Mons*

#### NATURE ET OBJET

Définition du tracé, des principes de desserte et du financement du tramway reliant Villejuif à Athis-Mons, ainsi que du droit de superficie accordé à la RATP sur le domaine appartenant à Aéroports de Paris pour l'exploitation dudit tramway.

#### MODALITÉS

Votre conseil d'administration du 18 juin 2009 a autorisé la conclusion d'une convention tripartite avec la RATP et le STIF relative à la ligne de tramway Villejuif – Athis-Mons.

La convention a pour objet de :

- définir le tracé et les principes de desserte, y compris l'implantation des stations du tramway sur l'aéroport de Paris-Orly ;
- octroyer à la RATP, à titre gratuit, un droit de superficie pour la durée d'exploitation du tramway ;
- préciser que l'intégralité des études et travaux relatifs à la construction de la ligne du tramway et au rétablissement des voiries et aménagements urbains sur l'aéroport de Paris-Orly est financée par la RATP ;
- répartir entre Aéroports de Paris et la RATP le financement des études et travaux de dévoisement et/ou de protection des réseaux existants en fonction des voies ouvertes ou non à la circulation publique.

Cette convention n'a pas eu d'impact financier au titre de l'exercice 2010.

#### b) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

## 1. Convention conclue avec M. François Rubichon

### 1.1. *Indemnités de rupture de mandat de Directeur général délégué*

#### NATURE ET OBJET

Attribution, selon des critères de performance, d'une indemnité de départ à Monsieur François RUBICHON en cas de cessation du mandat par révocation ou non reconduction.

### MODALITÉS

Lors de sa séance du 11 mars 2009, votre conseil d'administration a autorisé la modification de la convention conclue le 13 mars 2008 entre Monsieur François RUBICHON et Aéroports de Paris, prévoyant, au cas où il serait mis fin au mandat de Directeur général délégué de Monsieur François RUBICHON, soit par révocation, soit par non-reconduction de son mandat venu à échéance, le versement d'une indemnité.

Votre conseil d'administration du 15 juillet 2009 a confirmé la convention du 13 mars 2008 modifiée le 1<sup>er</sup> juillet 2009 lors du renouvellement du mandat de Monsieur François RUBICHON.

L'indemnité correspond à la rémunération perçue au cours des 12 derniers mois entiers, affectée du taux moyen de réalisation des objectifs cibles annuels fixés par le conseil d'administration, pour la détermination de la part variable de rémunération. Ce taux moyen résulte des trois derniers exercices passés, dont les comptes ont été arrêtés par le Conseil.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

Bernard Cattenoz  
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Alain Perroux  
Associé

## ANNEXE 1

## Baux conclus avec l'État sur l'exercice 2010 conformément au protocole avec le Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé	Refacturation des charges et taxes en 2010 (en euros)	Durée	Conditions financières
Paris - Roissy	11.00	31 CI 998	77 627,86	45 131,88	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	11.00	31 CI 1072	2 514,04	2 084,32	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	14.00 et 14.01	31CI 999	13 713,84	11 189,16	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	12.00 ABCD	31CI0979	140931,68	124 314,12	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	12.00 E	31CI0971	128 465,76	64 515,12	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	12.00 F	31CI970	72 543,72	52 084,80	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	12.33 (S3)	31CI0972	25 554,84	15 841,68	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	12.00 G	31CI0973	12 848,76	16 659,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	33 12	31CI0995	23 945,28	17 551,72	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	34 18	31 CI1014	10 823,16	12 435,52	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	34 21 G	31CI0996	10 782,32	12 388,68	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	34 57 C	31CI1114	16 318,52	7 512,36	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	57 20	31 CI0946	6 964,46	4 765,88	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	57 40	31 CI1007	24 933,33	22 751,44	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	61 97	31 CI1008	70 312,92	26 686,36	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Orly	400	21 CI 0742	160 364,45	95 356,34	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Orly	400	21 CI 0741	236975,08	134 849,18	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Orly	400	21 CI 0723	8 594,23	4 488,17	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Orly	402	21CI0718	34 681,00	22 840,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Orly	820	21 CI 0750	5 798,00	1 086,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer Abattement complémentaire annuel de 14 000 euros
Paris - Le Bourget	48	41CI0088	9 171,76	929	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Le Bourget	58	41CI0089	17 522,56	9 081,36	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Le Bourget	120	41CI0090	12 224,96	6 276,36	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Toussus	201	54CI0028	20 558,00	0	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Toussus	202	54CI0029	3 692,00	0	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer

## Baux conclus avec l'État sur l'exercice 2010 conformément au protocole avec le Ministère du Budget, des Comptes publics et de la réforme de l'État

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé en 2010 (en euros)	Refacturation des charges et taxes en 2010 (en euros)	Durée	Conditions financières
Paris - Roissy	11.00	31 CI 980	94 004	57 367,8	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	14.00 et 14.01	31 CI 981	64 130,12	47 052,32	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
	12.00					
Paris - Roissy	ABCD	31CI0978 <sup>(1)</sup>	294 387,03	217 255,46	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	12.00 E	31CI0966	200 343,72	129 722,16	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	12.00 F	31CI0965	81 093,12	57 018,60	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	12.33 (S3)	31CI0968	15 399,56	6 915,48	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	12.61 P	31CI0967	42 541,56	28 451,52	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	12.00 G	31CI0969	6 287,76	4 843,92	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	34.16	31CI0993	60 890,60	62 493,40	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	34.17 Module C	31CI0994	10 816,48	12 427,88	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	35.20 C	31CI0988	24 097,08	23 662,88	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	36.09	31 CI1013	84 310,96	5 7282,1	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	37.00	31CI0989	71 644,60	55 861,80	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	75.95	31 CI1005	9 850,54	10 368,31	5 mois	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Roissy	76.10	31 CI1006	87 840,60	36 199,52	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Orly	288	21CI0722	131 989,00	102 979,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Orly	351	21CI0721	2 109,00	2 923,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Orly	400	21 CI 0724	128685,18	62 487,48	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Orly	400	21 CI 0730	42 808,40	25 266,13	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Orly	402	21CI0717	42 649,00	28 548,00	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Paris - Le Bourget	402	41CI0087	3 827,12	0	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer
Toussus	11	54CI0027	3 469,60	1 965,96	5 ans	Abattement de 60 % sur le loyer

(1) Modifié par un avenant n° 1 en date du 15 novembre 2010.

## Baux conclus avec l'État en application de la convention cadre du 26 octobre 2007 conclue avec la Direction Générale de l'Aviation Civile en application de l'article 43 du cahier des charges de la société Aéroports de Paris

Aérodrome	Bâtiment	N° contrat	Loyer comptabilisé en 2010 (en euros)	Refacturation des charges et taxes en 2010 (en euros)	Durée	Conditions financières
Paris - Orly	673	21CI 0440	145 346,64	24 293,04	5 ans	Abattement de 20 % sur le loyer
Paris - Roissy	12 61 P	31 CI 0563	62 315,16	36 822,48	5 ans	Abattement de 40 % sur le loyer et 10 % sur l'emplacement parking
Paris - Roissy	3520 darse A	31CI 0541	46 301,76	27 597,04	5 ans	Abattement de 20 % sur le loyer
Paris - Roissy	3630	31CI 0540	55 747,40	25 759,02	5 ans	Abattement de 20 % sur le loyer
Paris - Roissy	57 40	31CI 0580	4 816,32	2 958,00	5 ans	Abattement de 20 % sur le loyer
Paris - Orly	Terrain du bâtiment 808	21 CI 0435	12 340,00	85	5 ans	Abattement de 10 % sur le loyer
Paris - Le Bourget	Terrain du bâtiment 406	41 CI 0045	15 082,32	0	5 ans	Abattement de 10 % sur le loyer
Toussus	Terrain du bâtiment 127	54 CI 0013	20 343,36	0	5 ans	Abattement de 10 % sur le loyer
Paris - Orly	Terrains des bâtiments 668, 673 et 690	21CI 0439	0	1 120,00	7 ans et 5 mois	Mise à disposition gratuite
Paris - Orly	Terrain des bâtiments 828 et 829	21 CI 0436	0	1 862,00	7 ans et 5 mois	mise à disposition gratuite
Paris - Roissy	Terrain du bâtiment 3955	31CI 0579	0	0	7 ans et 5 mois	Mise à disposition gratuite
Paris - Roissy	Terrain du bâtiment 3954	31C I0578	49 999,20	0	5 ans	Abattement de 10 % sur le loyer
Paris - Roissy	Terrain des bâtiments 47 60 et 62	31 CI 0581	0	0	7 ans et 5 mois	Mise à disposition gratuite
Paris - Roissy	Terrain des bâtiments 80 02 et 03	31 CI 0582	0	0	7 ans et 5 mois	Mise à disposition gratuite
Paris - Orly	Terrain du bâtiment 281	21 CI 0450	0	638,88	30 ans renouvelables	Mise à disposition gratuite
Paris - Roissy	Terrain 71 01	31 CI 0583	0	0	30 ans renouvelables	Mise à disposition gratuite



## 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)

### 1. 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.

### 2. 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.

#### 2.1 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](http://www.medef.fr).

À 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'État 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<sup>er</sup> décembre 2008 relatif à Aéroports de Paris

entre NV 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 ».

## **2.2 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](http://www.aeroportsdeparis.fr).

## **2.3 Le conseil d'administration**

### *2.3.1 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 %.

### *2.3.2 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 <sup>(1)</sup>.

Assistent également avec voix consultative au conseil d'administration, trois censeurs nommés par l'assemblée générale mixte du 28 mai 2009 sur

(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.

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.

### 2.3.3 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 économique 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.

### 2.3.4 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).

### 2.3.5 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.

### 2.4 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 nommé <sup>(1)</sup> 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

(1) 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.

conseil d'administration du 15 juillet 2009 <sup>(1)</sup>. 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 ;
- 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.

## 2.5 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.

### 2.5.1 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) 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.

### 2.5.2 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.

## 2.6 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.

## 3. 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.

### 3.1 Le dispositif de contrôle interne chez Aéroports de Paris

#### 3.1.1 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.

### 3.1.2 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 économique 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.

### 3.1.3 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.

## 3.2 Les préalables aux composantes

### 3.2.1 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 économique (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.

### 3.2.2 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.

## 3.3 Une organisation appropriée

### 3.3.1 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.

### 3.3.2 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.

### 3.3.3 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.

### 3.3.4 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 Électronique 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.

### 3.4 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), etc. 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.

### 3.5 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.

#### 3.5.1 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.

À 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.

### 3.5.2 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.

### 3.5.3 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.

## 3.6 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.

### 3.6.1 Les systèmes de management et les certifications

La démarche de certification des systèmes de management au sein de l'entreprise est constante. À 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.

### 3.6.2 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 économique signé avec l'État sur la période 2011-2015, qui retient cinq indicateurs destinés à mesurer directement la satisfaction passagers.

À 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 (Airport 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](http://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.

### 3.6.3 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<sup>e</sup> accord diversifie les engagements de recrutements : CDI, CDD et contrats aidés, alternance, stages et instaure des « référents » 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<sup>er</sup> 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 psychosociaux 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<sup>er</sup> 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.

À 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. À ce titre elle coordonne l'action de tous les juristes du Groupe, qui lui sont fonctionnellement rattachés depuis le 1<sup>er</sup> 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 à 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.

À 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 euros 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 euros HT si l'ouvrage n'est pas réparti en lots et de 1 000 000 euros HT pour les lots d'un ouvrage réparti en plusieurs lots dont la valeur cumulée égale ou dépasse 4 845 000 euros HT. Pour les marchés de services et de fournitures, le seuil d'examen est de 387 000 euros 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 %.

### 3.6.4 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 aéroportuaires 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<sup>er</sup> 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'État.

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'État 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 aéroports 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. À 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<sup>er</sup> 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'État, 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 (Établissements Recevant du Public), protection sanitaire (plan Pandémie), etc.

Le Plan de Sécurité Opérateur (PSO), établi dans le cadre du statut d'OIV, a été validé par l'État en 2008. Les Plans Particuliers de Protection (PPP) ont été rédigés et transmis à l'État 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](http://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.

### 3.6.5 *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.

À 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. À 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. À 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<sup>er</sup> 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.

À 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'État 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'arrêtés des comptes et faciliter le pilotage de l'activité (états liés aux immobilisations, états à destination des contrôleurs de gestion, etc.).

## 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.

## 3.7 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'État.

Au sein de l'entreprise, cette surveillance se renforce progressivement avec le déploiement du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

### 3.7.1 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<sup>er</sup> 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.

### 3.7.2 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.



# A3

## ANNEXE 3

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Aéroports de Paris et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

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

Il nous appartient :

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

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

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

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

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

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

### **Autres informations**

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

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

Bernard Cattenoz

ERNST & YOUNG et Autres

Alain Perroux



# A4

## ANNEXE 4

# LISTE DES DOCUMENTS PUBLIÉS AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS

### Informations financières publiées au titre de l'information permanente

Tous ces documents sont disponibles sur le site Internet de la Société : [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr).

15 avril 2011	Trafic du mois de mars 2011
11 avril 2011	Hub Telecom annonce la cession du groupe Masternaut
11 avril 2011	Aéroports de Paris et Aelia projettent de fusionner Duty Free Paris et la Société de Distribution Aéroportuaire
25 mars 2011	Projet de rachat par Aelia des parts détenues par The Nuance Group dans Duty Free Paris
16 mars 2011	Trafic du mois de février 2011
24 février 2011	Résultats annuels 2010
24 février 2011	Renforcement du partenariat avec Lagardère Services
15 février 2011	Trafic du mois de janvier 2011
17 janvier 2011	Trafic du mois de décembre 2010
28 décembre 2010	Projet de co-entreprise entre Aéroports de Paris et JCDecaux
16 décembre 2010	Trafic du mois de novembre 2010
16 novembre 2010	Trafic du mois d'octobre 2010
10 novembre 2010	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2010
18 octobre 2010	Trafic du mois de septembre 2010
5 octobre 2010	Journée Investisseurs 2010 – Orientations stratégiques et objectifs à 5 ans
16 septembre 2010	Trafic du mois d'août 2010
31 août 2010	Résultats semestriels 2010
16 août 2010	Trafic du mois de juillet 2010
26 juillet 2010	Signature du contrat de régulation économique 2011-2015
16 juillet 2010	Trafic du mois de juin 2010
8 juillet 2010	Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'année 2010
16 juin 2010	Trafic du mois de mai 2010
18 mai 2010	Trafic du mois d'avril 2010
12 mai 2010	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2010
16 avril 2010	Trafic du mois de mars 2010
29 mars 2010	Mise à disposition du rectificatif du document référence 2009
16 mars 2010	Trafic du mois de février 2010
19 février 2010	Résultats annuels 2009
16 février 2010	Trafic du mois de janvier 2010
18 janvier 2010	Trafic du mois de décembre 2009
5 janvier 2010	Émission d'un emprunt obligataire de 200 millions de francs suisses
5 janvier 2010	Complément au communiqué sur la mise en œuvre du nouveau contrat de liquidité

### Rapports annuels

- Document de référence 2009 et rectificatif au document de référence 2009
- Rapport d'activité et de développement durable 2009
- Rapport environnement et citoyenneté 2009
- Rapport d'activité de la fondation Aéroports de Paris 2009

### Informations concernant les rachats d'actions dans le cadre du contrat de liquidité

5 janvier 2011	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2010
5 juillet 2010	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 30 juin 2010
7 janvier 2010	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 28 décembre 2009



# A5

## ANNEXE 5 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document de référence inclut tous les éléments du rapport financier annuel mentionné à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, ainsi qu'à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Les documents mentionnés à l'article 222-3 du règlement précité et les rubriques correspondantes du présent document de référence sont précisés ci-après.

**Comptes sociaux** : voir chapitre 20 du présent document de référence.

**Comptes consolidés du groupe Aéroports de Paris** : voir chapitre 20 du présent document de référence.

**Rapport de gestion** :

- Analyse de la situation financière et du résultat : voir chapitres 9 et 10 du présent document de référence ;
- Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise : voir les notes 4.11 à 4.13, 5, 31 et 32 des comptes consolidés et la note 2.10 des comptes sociaux ;
- Description des principaux risques et incertitudes : voir chapitre 4 du présent document de référence ;
- Éléments susceptibles d'avoir une influence sensible en cas d'offre publique : voir sections des chapitres 14 (« conseil d'administration et Directeur général délégué de la Société »), 15 (« Rémunération des mandataires sociaux »), 16 (« Fonctionnement des organes d'administration de direction »), 18 (« Actionnariat de la Société »), 18 (« Changement de contrôle de la Société »), 21 (« Informations concernant le capital social ») et 21 (« Dispositions statutaires ») du présent document de référence.

**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel** : voir chapitre 1 du présent document de référence.

**Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels** : voir chapitre 20 du présent document de référence.

**Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés** : voir chapitre 20 du présent document de référence.





