

AIRFRANCE KLM

L'activité d'Air France-KLM, dont l'État détient 15,88 % du capital, s'est inscrite en 2011 dans un climat difficile pour le transport aérien. Alors que l'année 2010 avait été marquée par une reprise après deux années de crise, le secteur a en effet été fortement perturbé dès le début de l'année 2011, laquelle s'est caractérisée par un important ralentissement de la croissance mondiale (+ 2,8 % contre + 4,1 % en 2010). Ce contexte défavorable, couplé à une montée en puissance de la concurrence, aussi bien sur le long courrier (compagnies du Golfe notamment) que sur le court/moyen courrier (*low cost*), a contribué à dégrader les performances d'Air France-KLM, conduisant le groupe à lancer un important plan de désendettement à trois ans visant notamment à réduire l'écart de compétitivité avec ses concurrents.

Faits marquants

Un contexte défavorable pour le secteur aérien, en raison de nombreux événements adverses intervenus courant 2011

Le transport aérien est une activité cyclique, extrêmement dépendante de la conjoncture économique et des événements géopolitiques ou naturels. Alors que l'année 2010, marquée par une amorce de reprise économique au niveau mondial après deux années de crise, s'était révélée encourageante pour le secteur, les transporteurs aériens ont vu leur activité particulièrement impactée dès le début de l'année 2011 par le « printemps arabe » puis au mois de mars par le tsunami japonais. L'activité du secteur a ensuite été perturbée par la crise des dettes souveraines de la zone euro à l'été.

Les événements géopolitiques au Maghreb ont parallèlement contribué à mettre le marché du pétrole sous tension, entraînant une forte hausse du cours en 2011 (111 USD/baril en moyenne, soit une hausse de 40 % par rapport à l'année 2010). La facture carburant représentait ainsi en 2011 en moyenne 30 % des coûts d'exploitation des transporteurs aériens, contre 26 % en 2010.

Ce contexte défavorable, entraînant une hausse moins forte que prévue du chiffre d'affaires mondial (le trafic international

a augmenté de 6,9 % en 2011, contre une augmentation de 8,2 % en 2010) et une augmentation des coûts, s'est traduit au niveau mondial par une diminution significative du résultat net dégagé par le transport de passagers, passé de 15,8 Md USD en 2010 à 6,9 Md USD en 2011 (source IATA).

Une montée en puissance de la concurrence, aussi bien sur le long courrier que sur le court et moyen courrier

Air France-KLM doit faire face à la montée en puissance des compagnies des pays émergents, et notamment de celles du Golfe, qui poursuivent leur progression sur le trafic long courrier au départ et en provenance de l'Europe. Les compagnies du Golfe ont ainsi augmenté entre 2005 et 2011 leurs parts de marché d'environ 6 % sur les flux entre l'Europe et l'Asie, essentiellement au détriment des compagnies européennes. Les commandes très importantes passées par Emirates, Qatar Airways et Etihad (405 appareils long-courriers) laissent penser que cette tendance devrait se renforcer durant les prochaines années. L'année écoulée a également vu les transporteurs du Golfe, pour la première fois, investir dans d'autres compagnies : Etihad a ainsi racheté 29 % d'Air Berlin fin 2011, puis 40 % d'Air Seychelles début 2012, tandis que Qatar Airways et Turkish Airlines ont fait part

FICHE D'IDENTITÉ

■ Historique :

1919 : création de KLM.

1933 : création d'Air France.

2004 : création de la holding Air France-KLM détenant deux filiales aériennes Air France et KLM.

2004-2005 : cession de titres par l'État français, ramenant sa participation de 44 % à 18,6 %.

2007-2008 : entrée d'Air France-KLM dans le CAC 40.

2008 : entrée en vigueur de l'accord ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis.

2009 : accord de partenariat stratégique, doublé d'une prise de participation de 25 % d'Air France-KLM dans Alitalia.

2010 : *joint-venture* avec China Southern.

■ **Forme juridique** : société anonyme.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

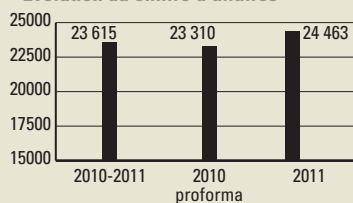
VII - Données sociales

VIII - Ratios

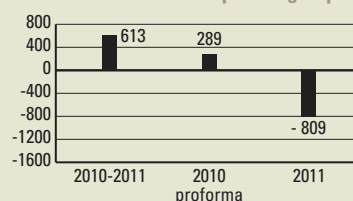
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010-2011	2010 proforma	2011
Capital détenu par l'État (en %)	15,7	15,7	15,9
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	0	0	0
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 mars	555	644	189
Chiffre d'affaires	23 615	23 310	24 363
dont réalisé à l'étranger	NA	NA	NA
Résultat des activités opérationnelles	886	634	-480
Résultat financier	-449	-610	-551
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	1 350	1 043	934
Résultat net - part du groupe	613	289	-809
Résultat net - intérêts minoritaires	-1	-3	4
Résultat net de l'ensemble consolidé	612	286	-805
Total des actifs non courants	20 428	20 581	20 909
dont écart d'acquisition net	422	401	426
dont immobilisations incorporelles nettes	695	662	774
dont titres mis en équivalence	422	431	422
dont impôts différés actifs	933	886	1 143
Capitaux propres - part du groupe	6 852	6 980	6 040
Intérêts minoritaires	54	52	54
Dividendes versés au cours de l'exercice	3	4	3
dont reçus par l'État	0	1	0
Autres rémunérations de l'État	4	3	4
Provisions pour risques et charges	2 217	2 245	2 217
Dettes financières nettes	5 891	6 065	6 515
Dettes financières brutes à plus d'un an	8 980	8 836	9 228
Effectifs moyens sur la période	102 012	102 182	102 012
Charges de personnel	7 333	7 385	7 460
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	2,6 %	1,2 %	-3,3 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	71,9	72,3	73,1
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	8,9 %	4,1 %	-13,2 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	85,3 %	86,2 %	106,9 %

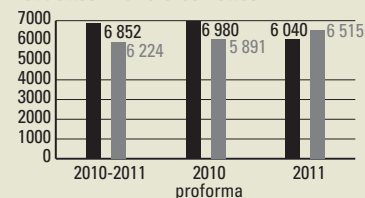
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



de leur intérêt pour investir dans certains transporteurs européens (respectivement TAP et LOT).

Air France-KLM doit par ailleurs affronter la concurrence des compagnies *low cost* sur le court et le moyen courrier. La part de ces compagnies s'est encore accrue en 2011, pour représenter désormais 21 % du trafic en provenance et à destination des aéroports métropolitains français, contre 19,6 % en 2010.

Une poursuite des efforts en termes de coût et d'adaptation structurelle à la nouvelle donne du secteur aérien

Face à une crise modifiant structurellement les équilibres du transport aérien et face à la montée en puissance de la concurrence, Air France-KLM avait décidé en septembre 2009 d'engager un plan d'action triennal (plan « Challenge 12 ») destiné à adapter son modèle économique et à réduire ses coûts à travers quatre sources d'économie : le renouvellement de la flotte, un travail sur les coûts, une globalisation des achats entre Air France et KLM, et une amélioration de la productivité.

Air France-KLM a poursuivi le renouvellement et la modernisation de sa flotte en 2011, le groupe veillant à maintenir une politique d'investissement continu pour offrir un meilleur confort à ses passagers, réaliser des économies de carburant et respecter ses engagements de développement durable. Air France a ainsi été la première compagnie européenne à exploiter l'A380, qui dessert depuis juin 2011 cinq destinations long-courriers de la compagnie avec l'ajout de la liaison Paris-Washington. Le groupe a par ailleurs annoncé en novembre 2011 la commande, pour la première fois commune à Air France et KLM, de 110 appareils A350 et Boeing 787 (50 commandes fermes et 60 options). Le renouvellement de la flotte s'est accompagné d'une poursuite de l'adaptation de l'offre à la demande des clients : après la mise en place fin

2009 de la classe Premium Voyageur, située entre classe économique et classe affaires, chez Air France, et d'un produit équivalent (*Economy Comfort*) chez KLM, qui a connu un succès certain, le groupe a relancé les investissements destinés à la clientèle premium. Air France introduit ainsi progressivement un nouveau siège en classe affaires, qui devrait équiper les deux tiers de sa flotte fin 2012, pour un investissement supérieur à 110 M€ sur trois ans.

Afin d'améliorer sa productivité sur le court et le moyen courrier pour mieux répondre à la concurrence des *low cost*, Air France a lancé son projet de « bases de province » (déploiement à Marseille en octobre 2011, puis Toulouse et Nice en mars 2012). Ce nouveau modèle d'exploitation permet d'augmenter l'utilisation des avions (passage de 8 h 15 à 11 h 30 par jour), grâce à la réduction du temps de demi-tour et à un programme optimisé au départ de chaque base. L'amélioration de la productivité des appareils s'accompagne d'une augmentation de la productivité des équipages et du personnel en escale, et de l'amortissement des coûts fixes sur un socle d'activité plus large, pour une réduction attendue de 15 % des coûts unitaires.

Air France-KLM a poursuivi en parallèle le repositionnement stratégique de son activité cargo entamé en 2010, en donnant la priorité au transport par soute des avions passager et par combi, et en cherchant une meilleure synergie dans les dessertes et la commercialisation entre Air-France, KLM et Martinair.

Enfin, Air France-KLM a poursuivi en 2011 le développement ciblé de son activité de maintenance vers des produits et services à valeur ajoutée. Le groupe a en outre continué à développer son réseau international pour mieux s'adapter aux exigences locales, en prenant une participation de 26 % dans la société indienne Max MRO Services.

CONSEIL D'ADMINISTRATION* : Président : Jean-Cyril Spinetta (administrateur nommé par l'assemblée générale, également directeur général)

■ Administrateurs nommés par l'assemblée générale : Patricia Barbizet, Jean-François Dehecq, Jean-Marc Espalioux, Pierre-Henri Gourgeon, Peter Hartmann, Jaap de Hoop Scheffer, Alexandre de Juniac (Pdg d'Air France), Cornelis Van Lede, Leo Van Wijk (vice-président, directeur général délégué)

■ Administrateur indépendant : Maryse Aulagnon ■ Administrateurs représentant l'État : David Azéma, Claude Gressier, Marie-Christine Saragosse

■ Administrateurs représentant les actionnaires salariés : Christian Magne, Bernard Pédamon ■ Commissaire aux comptes : KPMG / Deloitte ■

* Le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice 2011, d'une durée de neuf mois. Le conseil est assisté par un comité d'audit, un comité des rémunérations et un comité de nomination. Dans les sociétés privatisées, les représentants de l'État sont éligibles aux jetons de présence qui sont versés directement au Trésor public.

Une modification de la gouvernance du groupe

La situation financière difficile d'Air France-KLM a conduit le conseil d'administration du groupe à prendre en octobre 2011 la décision d'unifier les postes de président et de directeur général, aussi bien au niveau du groupe que de la société Air France, de manière à assurer une unité de commandement permettant de faciliter la mise en œuvre des réformes nécessaires. Suite à la démission de Pierre-Henri Gourgeon de ses mandats de directeur général d'Air France-KLM et d'Air France, Jean-Cyril Spinetta et Leo van Wijk sont donc devenus respectivement président-directeur général et directeur général délégué du groupe, tandis qu'Alexandre de Juniac a été nommé président-directeur général d'Air France. La constitution d'une *holding* de plein exercice, nécessaire pour améliorer les synergies entre les deux compagnies et enregistrer des gains de productivité correspondant, a parallèlement été repoussée de 2012 à 2013.

Le renforcement de l'alliance SkyTeam au service de la performance du réseau et des clients

Air France-KLM joue un rôle moteur dans l'alliance SkyTeam, deuxième alliance mondiale en parts de marché, qui s'est enrichie en 2011 des compagnies chinoises China Eastern et China Airlines. Avec désormais quatre compagnies (outre les deux déjà citées, China Southern et Shanghai Airlines), SkyTeam détient désormais 40 % du marché domestique chinois, aux perspectives de croissance exceptionnelles. Plusieurs autres compagnies, toutes implantées sur des marchés en forte croissance, devraient rejoindre l'alliance dans les prochains mois, parmi lesquelles Middle East Airlines et Saudi Arabian Airlines au Moyen-Orient, Garuda Indonesia en Asie ainsi que Aerolineas Argentinas en Amérique du Sud.

L'alliance est complétée par la formalisation de *joint-ventures*, comme celle entre Air France-KLM, Alitalia et Delta, effective depuis le 1^{er} avril 2009 sur les routes de l'Atlantique Nord. Ce modèle a été étendu en septembre 2010 au partenaire chinois China Southern sur les lignes Canton-Paris et Canton-Amsterdam, et pourrait bientôt être étendu à China Eastern.

Analyse financière

Exploitation

Le résultat d'exploitation courant s'établit sur l'année civile 2011 à - 353 M€, soit une diminution de 381 M€ par rapport à 2010 (28 M€; pour mémoire le groupe Air France-KLM a modifié la date de clôture de ses comptes, passant du 31 mars au 31 décembre de chaque année). Cette évolution s'explique par une augmentation significative des charges (+ 6,3 %), avant tout liée à la hausse de la facture carburant (surcoût de 904 M€, + 16,3 %, essentiellement par effet prix) et non compensée par une hausse moindre du chiffre d'affaires (+ 4,5 %). À l'exception de l'activité maintenance, qui ne représente que 4 % du chiffre d'affaires du groupe, tous les métiers du groupe (fret et passage notamment) sont en déficit d'exploitation.

Résultats financiers

Le résultat net est en nette diminution par rapport à l'année civile 2010 (- 805 M€ contre 286 M€), mais cette détérioration doit être relativisée du fait d'événements ayant eu lieu lors de l'exercice 2010-2011, notamment la cession de 7 % des parts du groupe dans Amadeus (passage de 22 % à 15 %, pour un produit de cession de plus de 1 Md€) ou encore la mise en œuvre d'un plan de départs volontaires pour laquelle le groupe avait constitué une provision de 160 M€ en 2010. Une fois ces événements retraités, le résultat net apparaît en retrait d'environ 350 M€ par rapport à l'année civile 2010. On retrouve donc la détérioration du résultat d'exploitation courant, légèrement compensée par un résultat financier en amélioration (- 551 M€ contre - 610 M€), essentiellement en raison d'une amélioration du résultat de change. À noter toutefois que l'année 2010 avait été marquée par des facteurs exogènes (éruption de l'Eyjafjallajökull pour 158 M€, grèves et problèmes rencontrés par l'aéroport Charles de Gaulle en décembre pour 80 M€) qui avaient eu un impact négatif certain sur le résultat d'exploitation du groupe. La détérioration du résultat net par rapport à l'année 2010 est donc en réalité plus importante que ce que les chiffres pourraient laisser supposer, même si l'année civile 2011 est elle-même impactée par les crises géopolitiques et la catastrophe de Fukushima.



© Air France - Ph. Delafosse

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- Mars 2011 : tsunami et accident nucléaire japonais, obligeant Air France-KLM à suspendre ses vols directs jusqu'à début avril.
- Juillet 2011 : approbation par l'assemblée générale du changement de date de clôture de l'exercice d'Air France-KLM. Les exercices annuels du groupe seront ainsi clôturés au 31 décembre, comme la majorité des compagnies aériennes.
- 11 juillet 2011 : Air France présente sa nouvelle offre à partir de Marseille (opérationnelle début octobre 2011) dans le cadre de son projet « bases de province », stratégie poursuivie au printemps 2012 à Nice et Toulouse.
- Septembre 2011 : annonce par Air France-KLM d'une commande de 110 appareils long-courriers Airbus et Boeing.
- 17 octobre 2011 : démission de Pierre-Henri Gourgeon de son poste de directeur général d'Air France-KLM et d'Air France. Le conseil d'administration décide de réunir les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général et nomme Jean-Cyril Spinetta et Leo van Wijk respectivement président-directeur général et directeur général délégué du groupe Air France-KLM.
- 16 novembre 2011 : Alexandre de Juniac est nommé président-directeur général d'Air France.
- Janvier 2012 : annonce par Air France-KLM du plan Transform 2015, destiné à désendetter le groupe sur la période 2012-2014.
- Mars 2012 : cession par Air France de la moitié de sa participation dans Amadeus.
- 28 juin 2012 : présentation au CCE d'Air France des projets d'accords issus des négociations avec les organisations syndicales sur le plan Transform 2015.

Malgré le recours à des loyers opérationnels plutôt qu'à des acquisitions en pleine propriété, la détérioration du résultat du groupe engendre une progression significative de l'endettement net (+ 620 M€ entre mars et décembre 2011) qui s'établit au 31 décembre 2011 à 6,5 Md€, contre 2,7 Md€ en mars 2008. Alors qu'il s'était amélioré sur l'exercice 2010-2011 (passage de 1,15 à 0,85 entre mars 2010 et mars 2011), le ratio d'endettement (*gearing*) s'établissait fin 2011 à 1,07.

Enfin, la trésorerie du groupe passe de 3 496 M€ au 31 décembre 2010 à 2 283 M€ au 31 décembre 2011, en raison notamment d'une augmentation significative des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (1 829 M€ en 2011 contre seulement 836 M€ en 2010). Air France-KLM a mis en place des actions pour renforcer sa position de liquidité, en cédant par exemple en mars 2012 la moitié de sa participation résiduelle dans Amadeus.

Perspectives

La situation financière difficile d'Air France-KLM, notamment son niveau d'endettement, a conduit le conseil d'administration du groupe à fixer en novembre 2011 trois priorités : premièrement la restauration de la compétitivité par rapport aux concurrents du secteur, deuxièmement la restructuration de l'activité court et moyen courrier et troisièmement la réduction rapide de l'endettement. En janvier 2012, le groupe a adopté dans cette optique un plan de transformation sur trois ans (2012-2014), dit « plan Transform 2015 ». Ce plan a pour objectif de dégager un *cash flow* libre de 2 Md€ sur 2012-2014, destiné à ramener l'endettement net du groupe au niveau de celui de début 2006 (4,5 Md€) et à faire passer le ratio dette nette/EBITDA de 4,8 fin 2011 à un niveau inférieur à 2 fin 2014. Un tel résultat permettrait au groupe d'améliorer sa notation financière.

La première phase du plan Transform 2015, adoptée dès le premier trimestre 2012, a notamment consisté en une diminution de la croissance de l'offre (croissance de 5 % au total sur 2012-2014, hors effet bases de province, contre une croissance de 4,7 % sur la seule année 2011) et une réduction des investissements (moins de 5 Md€ sur 2012-2014 contre plus de 6 Md€ sur 2009-2011),

grâce à un décalage des livraisons d'avions prévues et au non-exercice de certaines options. La première phase du plan a en outre vu la mise en œuvre de nouvelles mesures d'économie d'un montant de plus de 1 Md€ sur 2012-2014 (gel des augmentations générales des salaires en 2012 et 2013 chez Air France, politique de modération salariale chez KLM, poursuite du gel des embauches).

Le groupe a également travaillé durant le premier semestre 2012 à définir la seconde phase du plan Transform 2015, qui vise notamment à améliorer l'efficacité économique d'Air France de 20 % à l'horizon 2014. La direction générale de la compagnie a entamé des discussions avec les organisations syndicales dès février 2012, qui ont permis d'aboutir en mars à la signature d'un accord de cadrage et de méthodologie. Après trois mois de travail avec les syndicats, la direction générale d'Air France a présenté fin juin de nouveaux projets d'accords collectifs. Les travaux menés ont permis d'identifier un sureffectif de 5 122 salariés à traiter en 2013 (dont 1 712 par départs naturels). En cas de signature des nouveaux accords, la direction générale de la compagnie s'est engagée à ne pas avoir recours à des départs contraints en 2013 et 2014. Le périmètre industriel actuel serait également conservé (pas d'abandon du cargo, ni du court/moyen courrier) avec des adaptations organisationnelles néanmoins significatives : regroupement des filiales domestiques dans un pôle régional, restructuration de

l'activité passage, optimisation du fonctionnement des escales, poursuite de la rationalisation de l'activité cargo déjà lancée, développement de l'activité maintenance en la recentrant sur les segments à fort potentiel de croissance.

Compte tenu du poids de l'assiette de coûts et du niveau d'endettement, la réussite du plan Transform 2015 est cruciale pour l'avenir du groupe Air France-KLM. Le plan apparaît d'autant plus inéluctable que, alors qu'il visait à combler l'écart de compétitivité entre Air France-KLM et ses principaux comparables européens (Lufthansa, IAG), ces derniers ont à leur tour lancé d'importants plans de réduction des coûts. Lufthansa a ainsi revu en profondeur son activité régionale et annoncé un plan de réduction des coûts de 1,5 Md€ d'ici à 2014, British Airways a réduit ses effectifs, et Iberia a transféré une partie de son activité à ses filiales *low cost*. La réussite du plan Transform 2015 reste par ailleurs subordonnée à des variables macroéconomiques très incertaines (niveau de la recette unitaire, prix du carburant), déterminantes dans une industrie fortement capitalistique, à faible marge et hautement concurrentielle.

À plus long terme, et malgré le retard pris sur ce chantier en raison de la nécessité de privilégier dans un premier temps le redressement des finances du groupe, il conviendra également de poursuivre le développement des synergies entre Air France et KLM et de profiter des mouvements de consolidation du secteur.





Amplifiant le mouvement de reprise observé en 2010, l'année 2011 a été marquée par une augmentation de 3,6 % du chiffre d'affaires de l'Épic RATP, à 4,35 Md€. La stabilisation des charges de fonctionnement a permis une amélioration de sa performance financière pour la dernière année du contrat STIF/RATP 2008-2011.

La RATP a, une nouvelle fois, augmenté son niveau d'investissement en 2011, pour le porter à 1,48 Md€ (+ 18,3 %). Ce lourd programme d'investissement n'a pu être financé sans une nouvelle augmentation de la dette financière nette de la RATP (+ 153 M€), d'ampleur cependant plus limitée qu'en 2010. Le contrat signé le 16 mars 2012 entre le Syndicat des transports d'Île-de-France (STIF, autorité organisatrice) et la RATP pour la période 2012-2015 devrait contribuer à la normalisation du modèle financier de la RATP et mettre en particulier un terme à l'augmentation continue de la dette de l'entreprise. Le STIF s'engage notamment à augmenter sa contribution au financement des investissements de la RATP au titre du matériel roulant (dont le STIF est le propriétaire juridique conformément à la loi ORTF du 8 décembre 2009). Le groupe RATP a par ailleurs poursuivi en 2011 son développement, la contribution des filiales au chiffre d'affaires consolidé du groupe RATP atteignant 14 % en 2011 contre 9 % en 2010. L'année 2011 a en particulier été marquée par l'intégration de seize nouvelles filiales issues de Transdev, dans le cadre de l'opération de fusion de cette dernière avec Veolia Transport.

Faits marquants

Loi ORTF

La transposition, par la loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports (dite « loi ORTF »), du règlement européen dit « OSP » (obligations de service public), a conduit à une refonte de la gouvernance du secteur des transports en Île-de-France et a posé les bases d'un nouveau modèle économique de l'entreprise, qui est désormais confrontée à la perspective proche de l'ouverture à la concurrence.

Depuis le 1^{er} janvier 2012 sont distinguées et comptablement séparées, au sein de l'entreprise, une activité d'exploitation de services de transport, dont la rémunération devra permettre la remise des

biens nécessaires au service à l'autorité organisatrice au terme du contrat, selon un modèle concessif, et une activité de gestionnaire d'infrastructures, qui devra à terme assurer un accès non discriminatoire aux opérateurs et être correctement rémunérée par le STIF. Toute subvention croisée entre ces deux activités est interdite.

Contrat STIF-RATP

Le 16 mars 2012 a été signé un nouveau contrat entre le STIF et la RATP, qui couvre la période 2012-2015. Ce contrat détermine un engagement de production par la RATP d'un service de transport déterminé par le STIF (volume, qualité de service) en contrepartie d'une rémunération et d'un mécanisme d'intéressement de la RATP à la qualité de service. Le contrat STIF-RATP fixe également un mécanisme de répartition des risques tarifaire (porté

FICHE D'IDENTITÉ

■ La RATP est un établissement public à caractère industriel et commercial (Épic) qui a pour principale mission d'exploiter en Île-de-France les réseaux et les lignes de transport en commun qui lui ont été confiés par la loi du 21 mars 1948. L'entreprise peut également se voir confier la construction et l'exploitation de lignes nouvelles.

■ La loi du 1^{er} décembre 2000 sur la solidarité et le renouvellement urbain (SRU) a mis un terme à la spécialisation géographique de la RATP en région Île-de-France, et lui a ouvert ainsi la possibilité d'un développement en province et à l'étranger.

Degré d'appartenance
au secteur public

I - Activité
et résultat

II - Immobilisations
nettes

III - Informations
sur les fonds propres

IV - Dividendes
et autres versements
assimilés

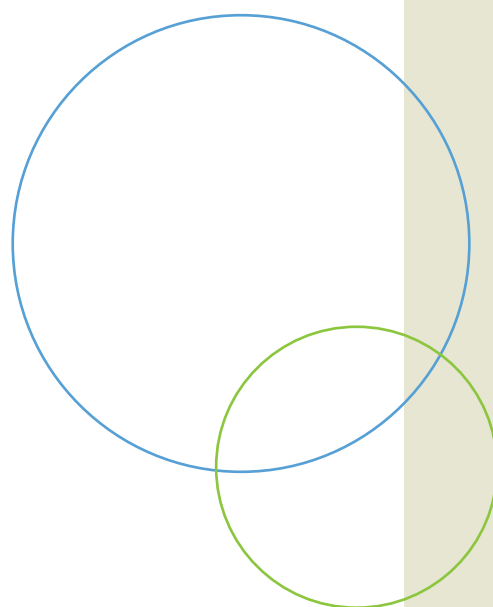
V - Provisions

VI - Informations
sur l'endettement
financier

VII - Données
sociales

VIII - Ratios

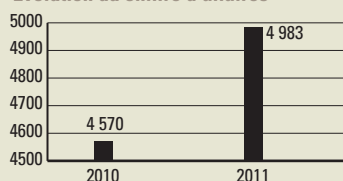
Informations
complémentaires



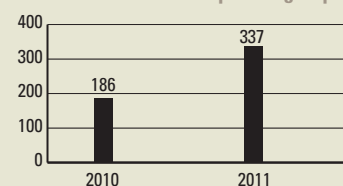
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	100
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	4 570	4 983
dont réalisé à l'étranger	209	395
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	413	560
Résultat financier	-214	-214
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	681	847
Résultat net - part du groupe	186	337
Résultat net - intérêts minoritaires	5	2
Résultat net de l'ensemble consolidé	191	339
Total des immobilisations nettes	9 487	10 231
dont écart d'acquisition net	75	167
dont immobilisations incorporelles nettes	252	353
dont immobilisations financières nettes	895	1 065
Capitaux propres - part du groupe	2 567	2 876
Intérêts minoritaires	30	10
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
dont reçus par l'État	0	0
Autres rémunérations de l'État	0	0
Provisions pour risques et charges	699	806
Dettes financières nettes	4 853	4 977
Dettes financières brutes à plus d'un an	4 863	6 033
Effectifs au 31 décembre	47 789	54 422
Charges de personnel	2 566	2 714
Résultat (groupe + minoritaires)/		
Chiffre d'affaires	4,2 %	6,8 %
Charges de personnel/		
Effectifs moyens (en milliers €)	54	50
Résultat (groupe + minoritaires)/		
Fonds propres	7,4 %	11,7 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	186,9 %	172,5 %
Contre-valeur des immobilisations mises à disposition	251	-
Compensation tarifaire	NC	NC
Contribution forfaitaire	NC	NC

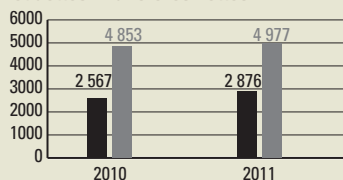
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



par le STIF), industriel (porté par la RATP) et de trafic (partagé entre les deux parties). Enfin, le nouveau contrat prévoit un renforcement de la contribution du STIF aux investissements en matériel roulant (50 % pour les renouvellements et 100 % pour les projets correspondant à une augmentation de la capacité de transport), qui contribuera à corriger le déséquilibre structurel de financement des investissements de la RATP. La signature du nouveau contrat entre la RATP et le STIF marque ainsi une étape très significative dans la normalisation du modèle financier de la RATP, qui suppose également que l'entreprise poursuive ses efforts de productivité, lesquels deviennent plus importants encore dans la perspective de l'ouverture à la concurrence.

Développement du groupe RATP

L'année 2011 a été marquée par une nouvelle étape dans le développement du groupe RATP en dehors de son marché historique, avec l'intégration des actifs français et internationaux (Royaume-Uni, Italie, Suisse) issus de Veolia Transport et de Transdev dans le cadre de la sortie de la RATP du capital de Transdev, portant le chiffre d'affaires de la filiale RATP Développement (responsable des activités d'exploitation de services de transport hors de l'Île-de-France) à 603 M€ en 2011, contre 268 M€ en 2010.

La RATP a annoncé, le 12 avril 2011, la création avec Alstom d'une société commune, baptisée Metrolab, détenue à parité par les deux entreprises et qui constitue un laboratoire de recherche dédié aux projets de métro automatique de nouvelle génération, aussi bien en Île-de-France (dans le cadre du projet de Grand Paris par exemple) qu'à l'étranger.

Metrolab aura vocation à développer des systèmes intégrés, couvrant aussi bien les infrastructures, le matériel roulant, la signalisation, l'information voyageurs que l'exploitation et la maintenance.

L'année 2011 a par ailleurs été marquée :

- en juin 2011, par la signature d'un nouveau pacte d'actionnaires pour Systra, filiale d'ingénierie commune de la SNCF et de la RATP. Conformément à ce pacte, négocié sous l'égide de l'Agence des participations de l'État, la SNCF et la RATP ont apporté à Systra, en deux étapes, l'intégralité du capital de leur filiale d'ingénierie respective (Inexia et Xelis), marquant ainsi la fin du contrôle conjoint SNCF/RATP sur Systra ainsi que le transfert du contrôle exclusif de Xelis et Inexia à Systra. La fusion effective d'Inexia et Xelis au sein de Systra est intervenue le 1^{er} juillet 2012 ;
- en août 2011, par l'implantation de la filiale RATP Développement à Manchester à travers l'acquisition de la société en charge de l'exploitation et de la maintenance du réseau de tramway Metrolink ;
- en octobre 2011, par l'inauguration du nouveau métro d'Alger, dont la maintenance et l'exploitation sont assurées pendant huit ans par RATP Développement.

Analyse financière

L'Épic RATP

Le chiffre d'affaires de l'Épic RATP, qui pèse pour près de 90 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe RATP, progresse de 3,6 % en 2011, à 4,35 Md€, sous l'effet de l'actualisation contractuelle de la contribution du STIF (+ 3,6 %) et de l'augmentation des recettes voyageurs (+ 4,6 %), elle-même due essentiellement à l'augmentation des tarifs moyens (+ 3,6 %) et seulement marginalement à l'augmentation du trafic payant (+ 0,9 %).

Conseil d'administration* : ■ Président : Pierre Mongin (Administrateur représentant de l'État) ■ Administrateurs représentants de l'État : Catherine Bergeal, Daniel Canepa, Emmanuel Duret, Christian de Fenoyl, Pierre Graff, Solenne Lepage, Laurent Machureau ■ Élus des communes ou groupements de communes concernés par l'activité de l'entreprise : Gilles Carrez, Isabelle Debré ■ Personnalités choisies en raison de leurs compétences dans le domaine des transports : Claude Leroi, Patrice Raulin ■ Personnalités issues des milieux socio-économiques : Alain Bugat, Danielle Deruy, Denis Samuel-Lajeunesse ■ Représentants des clients des transports collectifs : Stéphane Bernardelli, Yves Boutry ■ Représentants des salariés : Daniel Gaudot, François Gillard, Nathalie Gondard, Pascal Lejault, Claude Marius, Philippe Richaud, Jean-Louis Ringuedé, Michel Rizzi, Francis Scotto d'Aniello ■ Commissaire du Gouvernement : Daniel Bursaux ■ Mission de contrôle économique et financier : Noël de Saint-Pulgent ■ Commissaires aux comptes : PWC, Ernst & Young ■

* Le décret n° 84-276 du 13 avril 1984 modifié fixe la composition du conseil d'administration de la RATP, qui comprend 27 membres. Le conseil d'administration, installé le 23 juillet 2009 pour une durée de cinq ans.

Le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice 2011. Chaque séance du conseil d'administration est précédée, en fonction de son ordre du jour, d'une séance de la commission économique et stratégique, d'une séance de la commission de l'innovation et du service aux clients et/ou d'une séance de la commission de la modernisation technique et technologique et du transport. L'ensemble des administrateurs sont membres des trois commissions. Le comité d'audit s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2011.

Les charges de fonctionnement sont quant à elles globalement stables à 3,29 Md€, en dépit de la forte hausse du coût de l'énergie (+ 11,5 %) sous l'effet de l'augmentation du prix du pétrole et de la signature de nouveaux marchés d'électricité. La masse salariale progresse de 0,8 %, ce qui traduit l'effet conjugué d'une augmentation de 1,8 % de la masse salariale par agent et d'une diminution de 1 % de l'effectif moyen de l'entreprise.

Ces évolutions génèrent une forte augmentation de l'excédent brut d'exploitation de la RATP (+ 16,8 % à 1,06 Md€). Le résultat net de l'entreprise progresse quant à lui de 183 M€ à 295 M€, sous l'effet d'une plus value exceptionnelle de 42 M€ dans le cadre de la sortie de la RATP du capital de Transdev.

Le programme d'investissements de l'Épic reste très dynamique, avec un volume total d'investissements de 1,48 Md€, en augmentation de 18 % par rapport au niveau observé en 2010 et 2009, alors même que cette dernière année avait été marquée par la mise en œuvre du plan de relance de l'économie. La plus grande partie de ce programme (738 M€) correspond à l'augmentation de l'offre de transport (prolongements des lignes 4 et 12 du métro et des lignes T3 et T5 du tramway, acquisition de nouvelles rames à deux étages pour la ligne de RER A, acquisition de matériels roulants pour les nouvelles lignes de tramway) tandis que 663 M€ correspondent aux obligations de renouvellement des actifs. Enfin, 33 M€ correspondent au programme d'amélioration de l'accessibilité, de la sécurité et de l'information des voyageurs, et 40 M€ financent le développement du groupe RATP hors de l'Île-de-France, y compris dans le cadre de l'opération de refondation de la filiale d'ingénierie Systra.

La capacité d'autofinancement, qui s'élève à 811 M€ (+ 24 %), couvre environ 55 % de ce programme, tandis que les subventions d'investissement s'élèvent à 494 M€. Ces deux sources de financement ne suffisent pas, néanmoins, à couvrir les besoins d'investissement et l'endettement net croît de 153 M€ (contre 112 M€ en 2010) pour atteindre 5,09 Md€ (contre 4,93 Md€ fin 2010). Déduction faite de la dotation en capital de 150 M€ versée en 2010 à la RATP, l'augmentation de l'endettement de la RATP apparaît néanmoins significativement plus faible que les années précédentes, ce qui traduit en particulier

le rôle essentiel des efforts de productivité de l'entreprise dans la normalisation de son modèle financier.

Le groupe RATP

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe RATP a atteint 4,98 Md€ en 2011, en progression de 9 % par rapport à 2010. Le résultat opérationnel progresse quant à lui de 35,5 % à 560 M€ tandis que le résultat net consolidé (part du groupe) progresse de 81,1 % à 337 M€, ce qui reflète la performance de l'Épic ainsi que, dans une moindre mesure, les plus-values réalisées dans le cadre de l'opération de sortie du capital de Transdev ainsi que de l'opération de restructuration du capital de Systra.

L'année 2011 a marqué un nouveau palier dans la croissance de la filiale RATP Développement, qui a intégré seize filiales issues de Transdev (en France, Italie, Grande-Bretagne et Suisse), préalablement à la fusion de cette dernière avec Veolia Transport. Cette opération, qui a permis à la RATP de s'implanter en Grande-Bretagne (avec 180 M€ de chiffre d'affaires) et en Suisse, et de renforcer ses positions en Italie, a porté les effectifs consolidés de RATP Développement de 3 500 à 7 800 personnes environ.

La part du pôle transports (hors Épic) dans le chiffre d'affaires consolidé du groupe passe ainsi de 5,5 % à 11,4 % (568 M€), tandis que le pôle de valorisation des espaces reste à peu près stable, à 0,9 % (43 M€). La contribution du pôle ingénierie, qui compte encore pour 1,3 % du chiffre d'affaires consolidé en 2011 (66 M€), est appelée à disparaître en 2012 dans la mesure où l'opération de restructuration du capital de Systra conduira à mettre en équivalence les filiales Systra et Xelis dans les comptes consolidés du groupe. Au total, la contribution totale des filiales au chiffre d'affaires consolidé atteint 677 M€ en 2011, soit 13,6 % du chiffre d'affaires consolidé, contre 9,2 % en 2010 et 7,8 % en 2009.

La contribution des filiales au résultat opérationnel apparaît certes en hausse également (12,7 % contre 5,2 % en 2010), mais ceci traduit essentiellement l'impact des plus-values réalisées dans le cadre des opérations Transdev et Systra. Une fois corrigée de ces effets exceptionnels,



© RATP - Bruno Marguerite

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- Mars 2011 : intégration dans le groupe RATP de seize nouvelles filiales issues de Transdev et de Veolia.
- Avril 2011 : création avec Alstom d'une société commune, baptisée Metrolab, qui constituera un laboratoire de recherche dédié aux projets de métro automatique de nouvelle génération.
- 30 juin 2011 : *closing* de l'opération de rénovation de la filiale d'ingénierie Systra (détenue avec la SNCF).
- Juillet 2011 : mise en place des premiers « RATP Service Labs » dans le cadre de la démarche « Ambition clients » dans les gares de Nogent-sur-Marne, Palaiseau et Denfert-Rochereau.
- Août 2011 : adoption du plan à moyen terme 2012-2016 de RATP Développement.
- Août 2011 : RATP Développement s'implante à Manchester avec l'acquisition de la société en charge de l'exploitation et de la maintenance de Metrolink, le réseau de tramway.
- Octobre 2011 : inauguration du nouveau métro d'Alger, dont la maintenance et l'exploitation sont assurées pendant huit ans par RATP Développement.
- Novembre 2011 : mise en service des premières navettes automatiques sur la ligne 1 du métro parisien.
- Novembre 2011 : financement par crédit-bail de l'achat de 107 rames de tramway grâce à un montage innovant conclu avec la Banque européenne d'investissement et le groupe BPCE.
- Décembre 2011 : mise en service du premier train MI09 sur la ligne A du RER, avec une capacité supérieure de 50 % à celle des trains qu'il remplace.
- Février 2012 : la RATP met en place une nouvelle stratégie pluriannuelle de pilotage de ses investissements.
- Mars 2012 : le conseil d'administration de la RATP approuve le nouveau contrat pluriannuel 2012-2015 conclu avec le STIF.
- Mai 2012 : attribution à RATP Développement de l'exploitation et de la maintenance des futurs projets de tramway algériens (Alger, Oran, Constantine).
- Juillet 2012 : signature par les groupes RATP et SFR d'un accord visant à déployer, d'ici à fin 2015, les technologies 3G et 4G au sein du réseau du métro et du RER.
- Juillet 2012 : attribution à RATP Développement de l'exploitation et de la maintenance des premières lignes de tramway de Casablanca et de Washington, DC.

la contribution des filiales apparaît au contraire en légère baisse par rapport à 2010. Ceci traduit, outre la faiblesse structurelle des marges du secteur, le niveau de rentabilité encore insuffisant des filiales du pôle transport, qui renvoie lui-même à la nécessité d'une forte vigilance dans la sélection des projets de développement du groupe.

Perspectives

La loi ORTF du 8 décembre 2009 a posé les bases d'une rénovation du modèle économique de la RATP, que la perspective de l'ouverture à la concurrence a rendu obsolète. Le contrat signé entre le STIF et la RATP le 16 mars 2012 constitue la première étape de cette rénovation, avec une reconnaissance plus claire des prérogatives du STIF, dont l'association à la gouvernance des investissements de la RATP est renforcée. La durée de ce contrat (2012-2015) constituera à l'évidence une période de transition pour permettre à la RATP et au STIF de tirer toutes les conséquences de la nouvelle organisation, notamment en termes de séparation entre l'activité de gestionnaire d'infrastructures et celle de l'opérateur de transport.

Parallèlement, la RATP, qui sera confrontée à la concurrence en 2024 pour les lignes de bus, en 2029 pour les lignes de tramway et en 2039 pour les lignes de métro et le RER RATP, devra poursuivre ses efforts de productivité, dans le cadre de la future stratégie de l'entreprise à l'horizon 2020. Ces efforts de productivité seront, par construction, plus difficiles à réaliser dans les prochaines années, dans la mesure où les gisements de productivité « de croissance » sont dorénavant taris faute de renforts d'offre significatifs décidés par le STIF. Cela nécessitera de réaliser un effort d'optimisation de l'organisation du travail, qui devra tenir compte de la

situation et des contraintes spécifiques de chacun des modes de transport. Les outils de la comptabilité analytique devront à cet égard être mobilisés pour conduire une analyse différenciée mode par mode.

Si cette perspective d'ouverture à la concurrence sur le marché historique de la RATP rend plus que jamais nécessaire le développement du groupe, y compris à l'étranger, celui-ci exige cependant de l'entreprise un effort d'intégration important suite à l'entrée dans le périmètre du groupe en 2011 des nouvelles filiales issues de Veolia et de Transdev, ainsi qu'une attention renforcée au pilotage de la rentabilité des filiales, laquelle devra en particulier permettre le versement, à un horizon rapproché, de dividendes par RATP Développement à sa maison mère.

Enfin, les enjeux pour l'entreprise ne sont pas moins importants sur son marché historique, où la RATP doit se préparer à répondre aux appels d'offres qui seront passés dans le cadre du projet de Grand Paris (35 Md€ d'investissements programmés au total), de l'amont (assistance à la maîtrise d'ouvrage, ingénierie) à l'aval (exploitation des futures lignes du métro automatique).



© RATP - Jean-François Mauboussin



L'exercice 2011 confirme le rétablissement de la situation financière de la SNCF depuis 2009, avec une croissance du chiffre d'affaires et une amélioration du taux de marge opérationnelle, dans un contexte économique

incertain. Les bonnes performances opérationnelles permettent à la SNCF de se désendetter. Cependant, les performances de l'entreprise doivent être considérées avec prudence, car elles traduisent une réalité très disparate entre les branches, comme en témoignent les dépréciations d'actifs sur Fret et TGV. Ces bons résultats ne doivent pas masquer l'ampleur des efforts à poursuivre à la SNCF, notamment sur le plan de la maîtrise des coûts, dans un contexte en pleine évolution réglementaire.

Faits marquants

Une mutation de l'environnement institutionnel devant favoriser l'organisation de la concurrence

Le décret relatif aux gares de voyageurs et aux autres infrastructures de services du réseau ferroviaire a été signé le 20 janvier 2012 par le Premier ministre, en application de la loi relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires (ORTF). Il garantit aux entreprises ferroviaires et aux candidats autorisés l'accès transparent et non discriminatoire aux gares et aux autres infrastructures de services du réseau, ainsi qu'aux services associés. En particulier, il institue la branche Gares & Connexions, créée au 1^{er} janvier 2010, en tant que direction autonome de la SNCF. Il met également en place le modèle économique des gares par lequel la tarification des activités régulées doit couvrir les charges d'exploitation et le coût du capital immobilisé, et qui prévoit

qu'une partie du résultat des activités non régulées participe au financement des investissements en gare.

L'entrée en vigueur de la convention des trains d'équilibre du territoire

La convention des trains d'équilibre du territoire (TET), qui couvre les trains Intercités, Téoz et Lunéa, est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2011. L'État en tant qu'autorité organisatrice de transport a été amené à définir dans la convention les obligations de service public qu'il appartient à la SNCF de remplir. La convention prévoit une contribution annuelle de l'État à hauteur de 210 M€. Cette contribution est financée par la mise en place d'une taxe sur les péages d'autoroutes, de la contribution de solidarité territoriale (CST) supportée par les entreprises ferroviaires de transport de voyageurs et de la taxe sur le résultat des entreprises ferroviaires (TREF). Les résultats sont suivis au sein de la branche SNCF Proximités sous la nouvelle activité « Intercités », nouveau nom commercial pour l'ensemble des trains d'équilibre du territoire.

La création du nouveau Systra, n° 2 mondial de l'ingénierie des transports ferroviaires et urbains à l'international

Le premier semestre 2011 a vu la concrétisation, sous l'égide de l'Agence des participations de l'État, du projet d'accord signé le 28 octobre 2010 entre SNCF et RATP visant à développer l'ingénierie du transport dans toutes ses composantes autour de leur filiale commune Systra. À l'issue d'une première phase réalisée le 30 juin 2011, SNCF et RATP ont transféré à Systra le contrôle exclusif et 49 % de leurs filiales d'ingénierie, respectivement Inexia et Xelis. L'apport des 51 % restant détenus

FICHE D'IDENTITÉ

■ Établissement public à caractère industriel et commercial créé le 1^{er} janvier 1983 par la loi d'orientation des transports intérieurs n° 82-1153 du 30 décembre 1982, doté de l'autonomie de gestion et soumis en matière de gestion financière et comptable aux règles applicables aux entreprises de commerce, SNCF est l'un des premiers groupes de mobilité et de logistique au monde avec en 2010, 30,5 Md€ de chiffre d'affaires et près de 241 000 salariés dans 120 pays. SNCF est composé de cinq branches d'activité : gestion, exploitation, maintenance et ingénierie de l'infrastructure (SNCF Infra), transport public urbain, périurbain et régional pour les voyageurs du quotidien (SNCF Proximités), transport ferroviaire de voyageurs longue distance et à grande vitesse (SNCF Voyages), transport et logistique de marchandises (SNCF Geodis) et gestion et développement des gares (Gares & Connexions).

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

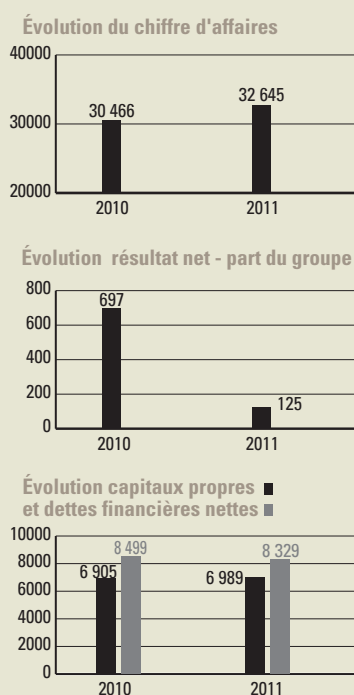
VIII - Ratios

Informations

complémentaires

Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	100
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	30 466	32 645
dont réalisé à l'étranger	NC	NC
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	1 409	821
Résultat financier	-358	-359
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	1 431	2 148
Résultat net - part du groupe	697	125
Résultat net - intérêts minoritaires	25	25
Résultat net de l'ensemble consolidé	722	150
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	28 528	27 621
dont écart d'acquisition net	1 607	1 672
dont immobilisations incorporelles nettes	1 430	1 416
dont immobilisations financières nettes	7 049	6 265
Capitaux propres - part du groupe	6 905	6 989
Intérêts minoritaires	80	69
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	69
dont reçus par l'État	0	69
Autres rémunérations de l'État	0	0
Provisions pour risques et charges	2 994	2 913
Dettes financières nettes	8 499	8 329
Dettes financières brutes à plus d'un an	16 386	15 521
Effectifs au 31 décembre	240 978	245 090
Charges de personnel	12 154	12 603
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	2,4 %	0,5 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	50,4	51,4
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	10,3 %	2,1 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	121,7 %	118,0 %
Créances vis-à-vis de RFF (art. 7 de la loi du 13 février 1997)	2 334	2 278



par SNCF dans Inexia et par RATP dans Xelis a été réalisé début janvier 2012 dans le cadre de la seconde phase. Au 30 juin 2011, les filiales Systra et Inexia passent d'une consolidation respectivement par intégration proportionnelle et intégration globale à une mise en équivalence, et l'entité Xelis entre dans le périmètre en mise en équivalence. Cette consolidation des expertises des trois entreprises en fait le numéro 1 du marché français de l'ingénierie des transports publics, avec un leadership incontesté dans les domaines de la grande vitesse, de la rénovation de réseaux ferroviaires, du métro automatique et des ouvrages souterrains en milieu urbain complexe.

Inauguration de la LGV Rhin Rhône

Le 11 décembre 2011, le TGV Rhin-Rhône est entré en service commercial. Il propose à près de 11 millions de voyageurs annuels une nouvelle offre TGV composée de grandes liaisons nationales et internationales. Longue de 140 km entre Dijon et Mulhouse, la ligne ouvre deux routes : une dans le sens Paris-Mulhouse et une entre Strasbourg, Lyon et le Midi. Avec près de 1,2 milliard d'euros investis par SNCF dans les rames TGV et les gares, la réussite de l'exploitation du TGV Rhin-Rhône et la satisfaction des clients représentent des enjeux majeurs pour l'entreprise et ses partenaires.

La liquidation de Seafrance

Le 28 avril 2010 Seafrance, filiale du groupe spécialisée sur le trafic maritime entre la France et le Royaume-Uni, avait été placée sous la protection du tribunal de commerce via une procédure collective. Le plan de restructuration a été rejeté en octobre 2011 par la Commission européenne, qui a considéré que la solution proposée n'était pas conforme aux règles de la concurrence. Le 9 janvier 2012, après avoir jugé qu'aucune offre

de reprise n'était suffisante, le tribunal de commerce de Paris a prononcé la liquidation avec cessation complète d'activité de Seafrance. La SNCF a mis en œuvre des mesures d'accompagnement pour les salariés de Seafrance à la suite de cette décision, au nombre desquelles une cellule de reclassement et le versement d'une indemnité pour un montant total estimé à 50 M€ au bénéfice des salariés licenciés.

Dégradation de la note financière de la SNCF après celle de la France

Après avoir dégradé la note souveraine de la France, l'agence de notation Standard & Poor's a annoncé le 17 janvier avoir dégradé la note d'un certain nombre d'entreprises publiques françaises. Celle de la SNCF en particulier a été dégradée d'un cran de AA+ à AA avec perspective négative.

Fixation par RFF des grandes lignes d'une tarification pluriannuelle du réseau

Suivant l'avis de l'Autorité de régulation des activités ferroviaires daté du 25 janvier 2012, RFF s'est prononcé le 9 février 2012 en faveur d'une trajectoire pluriannuelle 2014-2018 modérant l'évolution des péages voyageurs pour les lignes existantes, en cohérence avec l'évolution des coûts de maintenance de l'infrastructure tenant compte des objectifs de gains de productivité de la branche Infra de la SNCF. Cette décision confère à la SNCF une plus grande visibilité sur l'évolution de cette charge dans son plan de développement à moyen terme.

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : *Guillaume Pépy* (représentant de l'État) ■ Administrateurs représentants de l'État : *Jean Bassères, Daniel Canepa, Jean-Dominique Comolli, Dominique Dron, Julien Dubertret, Claude Gressier* ■ Personnalités qualifiées : *Françoise Branget, Jean-Pierre Clamadiéu, Marc Debrincat, Michel Dubromel, Francis Grignon* ■ Représentants des salariés : *Henri Bascunana, Michel Giraudon, Christian Mahieux, Grégory Roux, Thierry Roy, Éric Tournebœuf* ■ Commissaire du Gouvernement : *Daniel Bursaux* ■ Mission de contrôle économique et financier : *Noël de Saint-Pulgent* ■ Commissaires aux comptes : *PWC, Mazars* ■

La signature d'un contrat d'entretien du réseau ferré avec RFF

Un accord a été conclu pour l'année 2012 avec RFF pour la convention d'entretien de l'infrastructure par laquelle RFF délègue à la SNCF l'entretien du réseau ferré national. La convention fixe des objectifs de qualité de service quasi identiques à ceux figurant dans la convention de 2011 et des objectifs de production prévoyant *a minima* un maintien du volume des prestations par rapport à 2011. Le montant de la convention d'entretien pour 2012 s'élève à un peu plus de 2,2 Md€, en hausse de 74,5 M€ par rapport à la convention 2011 (soit + 3,5 %).

Un accord a été trouvé entre la SNCF et le STIF pour l'exploitation du Transilien pour la période 2012-2015

La SNCF a signé le 3 mai 2012 avec le STIF le contrat pour le transport des voyageurs en Île-de-France pour la période 2012-2015. Ce contrat porte sur plus de 11 Md€ de chiffre d'affaires sur quatre ans. Il fixe le montant de la contribution versée à l'entreprise (7 Md€ cumulés), ainsi que le montant des investissements que les deux partenaires s'engagent à réaliser ensemble sur la durée du contrat, d'un montant total de 2,6 Md€, dont 1 milliard financé par la SNCF.

La refondation de l'actionnariat de Keolis réaffirme sa stratégie de croissance internationale

Le 31 mai 2012, la société d'investissement Axa Private Equity a cédé à la SNCF et à la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) sa participation dans l'opérateur de transport public Keolis. À l'issue de l'opération, la SNCF contrôle 70 % de l'opérateur de transport public et la CDPQ, 30 %. L'ambition est d'engager Keolis dans une nouvelle phase de croissance, en particulier en accélérant le développement à l'international. Jean-Pierre Farandou succède à Michel Bleitrach en qualité de président du directoire, tandis que la présidence du conseil de surveillance est confiée à Joël Lebreton, ancien PDG du groupe Transdev avant la fusion avec Veolia en 2011.

Analyse financière

Un exercice 2011 marqué par une progression du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe SNCF s'élève à 32 645 M€ à fin 2011, soit une augmentation de 2 178 M€ (+ 7,2 %) par rapport à 2010. Cette hausse se décompose en un effet périmètre pour + 417 M€, un effet change pour + 13 M€ et une variation organique pour + 1 748 M€ (+ 5,8 %). Les principales variations de périmètre ont été l'effet en année pleine de la prise de contrôle de Keolis intervenue en février 2010 (+ 294 M€), l'acquisition de Giraud par SNCF Geodis (+ 126 M€) et la création du nouveau Systra (- 120 M€). En outre, la croissance organique du chiffre d'affaires est contrastée. D'une part, 60 % de la croissance organique résultent des activités conventionnées de SNCF Proximités (+7,2 %) et SNCF Infra (+ 4,6 %). D'autre part, la branche Geodis (+ 3,3 %) a donné des signes d'essoufflement de sa croissance au second semestre (+ 0,4 % par rapport à 2010), révélateurs d'une conjoncture dégradée. La croissance à l'international est tirée principalement par Keolis, dont le chiffre d'affaires (4 438 M€) augmente de 6,2 % en 2011.

À 3 020 M€ en 2011, la marge opérationnelle s'améliore de 857 M€, soit + 39,6 %, et le taux de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires passe de 7,1 % à 9,3 % entre 2010 et 2011. La progression de la marge opérationnelle s'explique par une très bonne activité, avec peu de mouvements sociaux, en particulier sur les activités TER et TGV, et par une maîtrise des charges endogènes d'exploitation, qui progressent en moyenne moins vite que le chiffre d'affaires (+ 2,7 % contre + 5,8 %) malgré une hausse de + 12,1 % des dépenses d'énergie du fait de l'application de la loi NOME et de la sortie du TARTAM. Les charges de personnel augmentent de 309 M€, soit + 2,5 %. La marge opérationnelle bénéficie des effets de la revalorisation de la convention d'entretien de l'infrastructure (+ 212 M€) facturée à RFF et de la mise en place de la convention des trains d'équilibre du



L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 30 juin 2011 : signature du pacte d'actionnaires entre SNCF et RATP visant à apporter à leur filiale d'ingénierie commune Systra, leurs autres filiales d'ingénierie respectives Inexia et Xelis.
- De septembre à décembre 2011 : les Assises du ferroviaire ont réuni tous les acteurs du rail pour réfléchir au modèle ferroviaire de demain.
- 9 janvier 2012 : le tribunal de commerce de Paris prononce la liquidation avec cessation complète d'activité de SeaFrance.
- 17 janvier 2012 : après avoir abaissé la note souveraine de la France, Standard & Poor's revoit à la baisse la notation financière de SNCF la portant de AA+ à AA avec perspective négative.
- 20 janvier 2012 : signature du décret relatif aux gares de voyageurs et aux autres infrastructures de services du réseau ferroviaire.
- 9 février 2012 : RFF annonce une trajectoire pluriannuelle 2014-2018 des péages pour l'accès au réseau.
- 3 mai 2012 : la SNCF signe avec le STIF le contrat pour le transport des voyageurs en Île-de-France pour la période 2012-2015.
- 31 mai 2012 : Axa Private Equity cède à la SNCF et à la Caisse de dépôt et placement du Québec sa participation dans l'opérateur de transport public Keolis.

territoire (+ 208 M€) subventionnée par l'État. À l'inverse, elle est défavorablement impactée par la hausse significative des péages versés à RFF pour la circulation des TGV (+ 240 M€), tandis que le pôle transport ferroviaire de marchandises au sein de la branche Geodis reste un foyer de pertes avec une marge opérationnelle négative de - 318 M€.

Des dépréciations d'actifs sur le TGV et le fret ferroviaire, qui témoignent du manque de ressources du système ferroviaire en France

Malgré la hausse importante de marge opérationnelle, le résultat opérationnel (821 M€) diminue fortement par rapport à 2010 (1 409 M€) du fait de l'impact négatif de nombreux éléments non récurrents, notamment - 840 M€ de dépréciations d'actifs, alors que ceux-ci avaient au contraire eu un impact positif en 2010 avec en particulier la constatation de plus-values sur Ermewa, Keolis et Eurostar. Les dépréciations d'actifs concernent notamment : pour 700 M€, les matériels roulants TGV, suite au relèvement des péages versés à RFF ; pour 83 M€, les investissements de SNCF Infra qui sont immédiatement dépréciés en l'absence de visibilité sur la convention de gestion de l'infrastructure ; pour 37 M€, les actifs de Captrain, d'ITL et de Novatrans, filiales de la branche SNCF Géodis, et les investissements de Fret SNCF (automatiquement dépréciés, l'activité étant durablement en perte). Ces dépréciations montrent la nécessité pour SNCF Voyages d'établir un modèle économique pérenne du TGV qui permette de rétablir ses marges et pour SNCF Geodis de poursuivre la restructuration de Fret SNCF.

Dans le même temps, SNCF s'est acquittée d'une charge fiscale alourdie par rapport à 2011 : l'impôt sur les sociétés (295 M€) augmentant de 201 M€, dont 116 M€ sont liés aux nouvelles modalités de calcul de l'impôt en France qui plafonnent le montant des déficits fiscaux imputables sur les bénéfices fiscaux imposables et 80 M€ sont liés à la taxe sur le résultat des entreprises ferroviaires (TREF) pour le financement des trains d'équilibre du territoire. De ce fait, le résultat net part du groupe est juste positif à 125 M€ contre 697 M€ en 2010.

Une diminution de l'endettement résultant des bonnes performances opérationnelles, d'une relative maîtrise des investissements et des produits de cession élevés

Le *cash flow* libre passe de - 162 M€ en 2010 à + 261 M€ en 2011 grâce à une capacité d'autofinancement en nette progression (+ 716 M€) par rapport à 2010, et qui représente 91 % des investissements en fonds propres, contre 67 % en 2010. Toutefois, la génération de trésorerie reste disparate entre les branches, le pôle transport ferroviaire de marchandises, comprenant Fret SNCF, continuant de consommer les ressources de l'entreprise, avec un *cash flow* libre négatif à - 494 M€ (contre - 619 M€ en 2010).

L'endettement net s'élève à 8,3 Md€ au 31 décembre 2011, en diminution de 170 M€ par rapport au 31 décembre 2010. Le ratio endettement net sur marge opérationnelle passe de 3,9 fin 2010 à 2,8 fin 2011, tandis que le *gearing* reste stable à 1,2.

La SNCF a versé le 21 septembre 2011 un dividende de 69,3 M€ au titre de l'année 2010 et le 16 avril 2012 un dividende de 199,1 M€ au titre de l'année 2011, correspondant dans les deux cas à 30 % du résultat net récurrent.

Perspectives d'unification

Pour la période 2012-2017, la SNCF donne la priorité à la maîtrise de l'endettement et à l'accroissement de la marge opérationnelle. Il s'agit en effet, dans la continuité du plan précédent, d'atteindre une structure financière soutenable à l'horizon 2016, ce qui passe par la croissance des activités internationales et par la résolution des problèmes structurels. Les principales ambitions des branches sont : pour l'Infra, le rapprochement des équipes avec RFF pour améliorer l'efficacité globale du système ferroviaire dans le cadre d'un gestionnaire d'infrastructure unifié ; pour Proximités, la réduction de l'écart de compétitivité avec les futurs nouveaux entrants sur le TER et la mise en œuvre de relais de croissance à l'international, au travers de Keolis, pour pallier l'érosion du marché domestique ; pour Voyages,

le renforcement de son chiffre d'affaires par l'amélioration de la relation client et des services tout en maîtrisant les charges afin de pouvoir financer le renouvellement du parc de matériel roulant post 2022 ; pour Geodis, l'équilibrage de la marge opérationnelle de Fret SNCF et le relèvement de la rentabilité de l'ensemble des divisions au même niveau que celui des entreprises comparables ; pour Gares & Connexions, la stabilisation du modèle économique afin de financer de façon soutenable les investissements.

Pour 2012, la SNCF anticipe un ralentissement de la progression de son chiffre d'affaires, de l'ordre de + 4,7 % à périmètre et change constants contre + 5,8 % en 2011, dans un contexte économique dégradé par rapport à 2011, marqué par un ralentissement de la reprise des activités commerciales. Par ailleurs, la mise en place du service annuel 2012 devrait se traduire par une augmentation importante des charges sur les activités voyageurs en lien avec l'intensification des travaux sur le réseau. Dans ces conditions, la marge opérationnelle devrait rester au même niveau qu'en 2011. En tablant sur des investissements maintenus au même niveau que celui de 2011 et sur un niveau toujours élevé de cessions d'actifs, le *cash flow* libre devrait rester en territoire positif, mais pas à un niveau suffisant pour réduire l'endettement. L'endettement financier net devrait augmenter d'environ 335 M€.

Le premier semestre 2012 aura vu des évolutions importantes. Le renforcement de la position de SNCF dans Keolis nécessite que soit mis en œuvre le projet industriel sous-jacent à cette opération, axé sur un développement sur les marchés porteurs. La définition d'une évolution pluriannuelle des péages TGV donne une visibilité à la branche Voyages, qui doit s'accompagner d'une priorité à la relation client et à la qualité de l'offre. Mais, les perspectives de la SNCF face aux enjeux de la mobilité restent liées aux évolutions du cadre institutionnel du ferroviaire, esquissées lors des Assises du ferroviaire. À ce titre, le projet d'unification des métiers de l'infrastructure reste très structurant pour son avenir et son rôle de pivot de la filière ferroviaire française.

Aéroport de Bordeaux-Mérignac



Le cadre d'une concession qui court jusqu'au 31 décembre 2037 et a atteint son record historique de trafic en 2011 avec 4,1 millions de passagers.

En 2011, la plateforme a accueilli une nouvelle progression de trafic supérieure à 10 % (+10,3 %), ce qui traduit le succès du terminal *low cost* Billi (Bordeaux-Mérignac) inauguré en mai 2010. Ainsi, le trafic *low cost* progresse de 30 % et atteint près d'un million de passagers, et Easy Jet représente la seconde compagnie de l'aéroport en volume. Sur le plan géographique, la péninsule ibérique porte à elle seule 50 % de la croissance du trafic de l'aéroport. Le trafic domestique a progressé de +9,1 % après deux années de stagnation et atteint 2,5 millions de passagers, tandis que le trafic international augmente de +15,2 % (1,5 millions de passagers). L'année 2011 a été marquée par l'extension du réseau de l'aéroport, avec l'installation de trois nouvelles com-

L'aéroport de Bordeaux-Mérignac a été transformé en société anonyme à directoire et conseil de surveillance en avril 2007. L'État détient 60 % de son capital. La société exploite l'aéroport de Bordeaux-Mérignac dans

pagies (Air Austral, TAP et Vueling) et le lancement de neuf nouvelles lignes, dont six liaisons *low cost*.

Aéroport de Bordeaux-Mérignac a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 55,7 M€, en progression de 7,4 % par rapport à 2010, soutenu par la progression du trafic. La quasi-stabilité des charges d'exploitation permet d'atteindre une marge d'excédent brut d'exploitation de 34,4 % du chiffre d'affaires, contre 32,8 % en 2010. Le résultat net s'établit à 7,6 M€, en forte amélioration par rapport à 2010 (résultat net de 4,6 M€). La société maintient une structure financière saine, avec un ratio dette nette/fonds propres de 1,1 (1,8 en 2010). Au cours de l'exercice 2011, la société a réalisé 13 M€ d'investissements

contre 7,8 M€ en 2010, du fait d'importants travaux de réfection de la piste principale de l'aéroport.

L'aéroport devra capitaliser sur la croissance du *low cost* afin de faire face à la montée en puissance de la concurrence du rail en 2017 avec la mise en service de la ligne TGV qui mettra Paris à 2 h 05 de Bordeaux et devrait entraîner une diminution substantielle du trafic aérien sur la desserte Bordeaux-Orly (908 900 passagers en 2011 soit 22 % du trafic total de l'aéroport). Enfin, l'aéroport pourrait bénéficier de la relance de l'offre court/moyen courrier du groupe Air France/KLM dans le cadre de l'ouverture de bases.

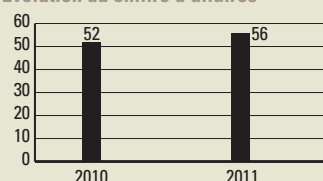
FICHE D'IDENTITÉ

■ Aéroport de Bordeaux-Mérignac est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance depuis le 20 avril 2007. Son capital social s'élève à 148 000 euros; il est divisé en 148 000 actions.	■ Au 31 décembre 2011, le capital de la société est réparti comme suit: - État: 60 % - Chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux: 25 % - Communauté urbaine de Bordeaux: 3,75 %	- Ville de Bordeaux: 3 % - Ville de Mérignac: 1,5 % - Conseil régional d'Aquitaine: 3,75 % - Conseil général de la Gironde: 3 %
--	---	--

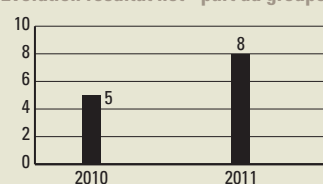
Comptes sociaux en millions d'euros

		2010	2011
Degré d'appartenance au secteur public	Capital détenu par l'État (en %)	60	60
	Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	40	40
	Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	NA	NA
I - Activité et résultat	Chiffre d'affaires	52	56
	dont réalisé à l'étranger	0	0
	Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	8	11
	Résultat financier	0	0
	Capacité d'autofinancement/Marge brute d'autofinancement	13	16
	Résultat net - part du groupe	5	8
	Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
	Résultat net de l'ensemble consolidé	5	8
II - Immobilisations nettes	Total des immobilisations nettes/Actifs courants	53	60
	dont écart d'acquisition net	0	0
	dont immobilisations incorporelles nettes	0	1
	dont immobilisations financières nettes	0	0
III - Informations sur les fonds propres	Capitaux propres - part du groupe	32	38
	Intérêts minoritaires	0	0
IV - Dividendes et autres versements assimilés	Dividendes versés au cours de l'exercice	3	3
	dont reçus par l'État	2	2
	Autres rémunérations de l'État	0	0
V - Provisions	Provisions pour risques et charges	4	4
VI - Informations sur l'endettement financier	Dettes financières nettes	6	4
	Dettes financières brutes à plus d'un an	21	21
VII - Données sociales	Effectifs au 31 décembre	193	198
	Charges de personnel (+ charges externes)	12	12
VIII - Ratios	Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	9,0 %	13,6 %
	Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	61,5	62,6
	Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	14,6 %	20,2 %
	Dettes financières nettes/CAF	0,4	0,3

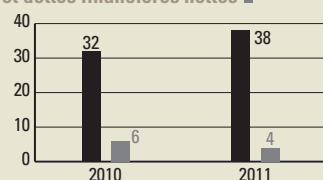
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Aéroports de la Côte d'Azur



avec 10,4 millions de passagers en 2011.

Avec un trafic en hausse de 8,5 % en 2011, l'aéroport de Nice Côte d'Azur efface la crise économique de 2008-2009 et dépasse le trafic historique de l'année 2007. Cette progression est particulièrement marquante s'agissant de l'international, qui représente 60 % du trafic total et progresse de 9,8 % en lien avec la reprise du trafic en Europe et l'amélioration de la desserte de l'aéroport sur cette zone. Le trafic national progresse de 6,7 %.

En 2011, l'aéroport a soutenu son rythme d'investissements à 57,7 millions d'euros, ce qui a permis, entre autres, l'agrandissement de la salle d'embarquement internationale du terminal 2 avec notamment deux nouvelles passerelles compatibles A380 et la mise en service d'un nouveau parc de stationnement de 2 600 places (le parking P6). Des travaux de réfection

de la piste nord et de renforcement de la digue maritime ont également été engagés. Aéroports de la Côte d'Azur a enregistré en 2011 un chiffre d'affaires de 189,4 M€, en progression de 7,3 % par rapport à 2010, essentiellement en lien avec la progression des activités aéronautiques et commerciales. Ce supplément d'activité s'accompagne d'une bonne performance en excédent brut d'exploitation, qui progresse de 6 % à 76,5 M€, la marge d'excédent brut d'exploitation se stabilisant autour de 40 %. Le résultat net 2011 s'établit à 9,1 M€, en progression de + 10 % par rapport à 2010. L'endettement net de la société progresse légèrement et s'établit à 152 M€. Le ratio dette nette/capacité d'autofinancement reste satisfaisant à 2,9 (contre 3 en 2010).

de la piste nord et de renforcement de la digue maritime ont également été engagés.

Aéroports de la Côte d'Azur a enregistré en 2011 un chiffre d'affaires de 189,4 M€, en progression de 7,3 % par rapport à 2010, essentiellement en lien avec la progression des activités aéronautiques et commerciales. Ce supplément d'activité s'accompagne d'une bonne performance en excédent brut d'exploitation, qui progresse de 6 % à 76,5 M€, la marge d'excédent brut d'exploitation se stabilisant autour de 40 %. Le résultat net 2011 s'établit à 9,1 M€, en progression de + 10 % par rapport à 2010. L'endettement net de la société progresse légèrement et s'établit à 152 M€. Le ratio dette nette/capacité d'autofinancement reste satisfaisant à 2,9 (contre 3 en 2010).

Le plan stratégique à cinq ans de l'aéroport prévoit une poursuite de l'amélioration du trafic aérien. Deux bases Air France et Easy Jet ont d'ores et déjà été inaugurées fin mars 2012. Dans ce cadre, l'entreprise s'attachera notamment à améliorer la capacité de l'aéroport ainsi que son accessibilité, tout en développant les recettes commerciales et en optimisant sa performance financière à moyen terme. Les projets d'aménagement de la plaine du Var devraient également modifier l'environnement de l'aéroport et offrir de nouvelles opportunités de développement en lien avec la mise en valeur de la zone nord du domaine aéroportuaire.

FICHE D'IDENTITÉ

■ Aéroports de la Côte d'Azur est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance depuis le 30 juin 2008.

Son capital social s'élève à 148 000 euros ; il est divisé en 148 000 actions.

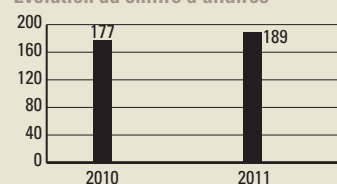
■ Au 31 décembre 2011, le capital de la société est réparti comme suit :

- État :	60 %
- Chambre de commerce et d'industrie de Nice Côte d'Azur :	25 %
- Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur :	5 %
- Conseil général des Alpes-Maritimes :	5 %
- Communauté urbaine Nice Côte d'Azur :	5 %.

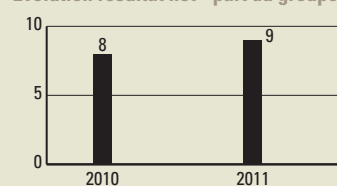
Comptes sociaux en millions d'euros

		2010	2011
Degré d'appartenance au secteur public	Capital détenu par l'État (en %)	60	60
	Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	40	40
	Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	NA	NA
I - Activité et résultat	Chiffre d'affaires	177	189
	<i>dont réalisé à l'étranger</i>	0	0
	Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	22	22
	Résultat financier	- 6	- 7
	Capacité d'autofinancement/Marge brute d'autofinancement	48	52
	Résultat net - part du groupe	8	9
	Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
II - Immobilisations nettes	Résultat net de l'ensemble consolidé	8	9
	Total des immobilisations nettes/Actifs courants	413	429
	<i>dont écart d'acquisition net</i>	0	0
	<i>dont immobilisations incorporelles nettes</i>	3	4
III - Informations sur les fonds propres	<i>dont immobilisations financières nettes</i>	1	1
	Capitaux propres - part du groupe	154	160
IV - Dividendes et autres versements assimilés	Intérêts minoritaires	0	0
	Dividendes versés au cours de l'exercice	6	3
V - Provisions	<i>dont reçus par l'État</i>	4	2
	Autres rémunérations de l'État	0	0
VI - Informations sur l'endettement financier	Provisions pour risques et charges	50	45
	Dettes financières nettes	144	152
VII - Données sociales	Dettes financières brutes à plus d'un an	148	153
	Effectifs en moyenne annuelle	573	580
VIII - Ratios	Charges de personnel	36	32
	Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	4,7 %	4,8 %
	Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	63,4	55,2
	Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	5,4 %	5,7 %
	Dettes financières nettes/CAF	3,0	2,9

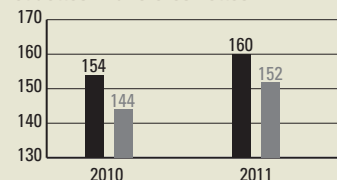
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Aéroports de Lyon



Transformée en société anonyme à directoire et conseil de surveillance en mars 2007, Aéroports de Lyon gère les aéroports Lyon-Saint Exupéry, représentant 8,4 millions de passagers, et Lyon-Bron, aéroport d'aviation d'affaires, dans le cadre d'une concession courant jusqu'au 31 décembre 2047. L'État détient 60 % du capital de la société.

Le trafic de l'aéroport Lyon-Saint Exupéry a enregistré en 2011 une croissance de 5,7 %, en lien avec la reprise du trafic observée dans les aéroports européens. Cette évolution reste toutefois marquée par les perturbations survenues au cours de l'année, notamment le « printemps arabe » qui a induit une perte d'environ 200 milliers de passagers. L'aéroport se caractérise également par le fort poids d'Air France dans le trafic de l'aéroport (39 % des passagers), l'aéroport étant le hub euro régional du groupe Air France depuis plus de dix ans. Le trafic 2011 se répartit en 3,1 millions de passagers sur le réseau national (+ 10,3 %) et 5,1 millions sur le réseau international (+ 4,5 %). Les compagnies *low cost* ont représenté 21 % du trafic et ont été le principal facteur de croissance (trafic en hausse de + 20 % par rapport à 2010).

Le chiffre d'affaires 2011 de l'aéroport s'élève à 147 M€ et affiche une progression cohérente avec la hausse du trafic (+ 5,3 %), malgré une dégradation du mix trafic liée à la croissance plus lente du trafic international et au poids croissant des *low costs*. La croissance du chiffre d'affaires est principalement soutenue par la hausse des produits des redevances aéronautiques et de la taxe aéroport. La maîtrise des charges d'exploitation contribue à l'augmentation de l'excédent brut d'exploitation, qui atteint 49 M€ (+ 12 % par rapport à 2010). La marge d'excédent brut d'exploitation atteint ainsi 33 % contre 31 % du chiffre d'affaires en 2010, la société devant son plan stratégique à cinq ans qui vise un ratio de 34 % en 2016. Le résultat net, qui est de 11,4 M€, est également en nette progression par rapport à 2010 (+ 18 %). La société a

poursuivi sa politique de désendettement, avec un ratio de dette nette sur capacité d'autofinancement de 2,68.

Le terminal 3, aérogare à services simplifiés, conçu spécialement pour accueillir le trafic des compagnies *low cost*, a été mis en service en 2008 et a été complété fin 2011 par un satellite T3. Le plan stratégique à cinq ans de l'entreprise prévoit de nouvelles extensions de capacité à l'horizon 2016, tout en maîtrisant sa performance et sa structure financière. Les perspectives de trafic 2012 de l'aéroport sont néanmoins à surveiller, les premiers mois de 2012 marquant une progression moins forte qu'anticipée au budget. L'aéroport souhaite par ailleurs développer son activité commerciale : la filiale Lyon Duty Free a été créée en décembre 2011, afin d'assurer la gestion et l'exploitation des commerces de la plateforme. L'activité de cette société, filiale à 50 % de l'aéroport et d'Aelia, société du groupe Lagardère, a démarré en janvier 2012.

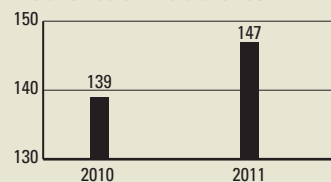
Comptes sociaux en millions d'euros

	2010	2011
Degré d'appartenance au secteur public		
Capital détenu par l'État (en %)	60	60
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	40	40
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
I - Activité et résultat		
Chiffre d'affaires	139	147
dont réalisé à l'étranger	0	0
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	16	19
Résultat financier	- 4	- 3
Capacité d'autofinancement/Marge brute d'autofinancement	33	38
Résultat net - part du groupe	10	11
Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
Résultat net de l'ensemble consolidé	10	11
II - Immobilisations nettes		
Total des immobilisations nettes/Actifs courants	179	188
dont écart d'acquisition net	0	0
dont immobilisations incorporelles nettes	1	1
dont immobilisations financières nettes	0	0
III - Informations sur les fonds propres		
Capitaux propres - part du groupe	23	30
Intérêts minoritaires	0	0
IV - Dividendes et autres versements assimilés		
Dividendes versés au cours de l'exercice	2	4
dont reçus par l'État	1	3
Autres rémunérations de l'État	/	/
V - Provisions		
Provisions pour risques et charges	25	24
VI - Informations sur l'endettement financier		
Dettes financières nettes	86	86
Dettes financières brutes à plus d'un an	85	89
VII - Données sociales		
Effectifs en moyenne annuelle	502	505
Charges de personnel	30	32
VIII - Ratios		
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	7,0 %	7,8 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	60,3	62,6
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	42,5 %	37,8 %
Dettes financières nettes/CAF	2,6	2,3

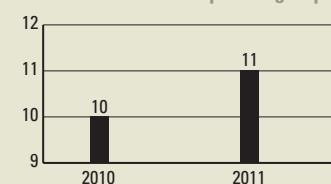
FICHE D'IDENTITÉ

- Aéroports de Lyon est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance depuis le 6 mars 2007.
- Son capital social s'élève à 148 000 euros; il est divisé en 148 000 actions.
- Au 31 décembre 2011, le capital de la société est réparti comme suit :
 - État : 60 %
 - Chambre de commerce et d'industrie de Lyon : 25 %
 - Région Rhône-Alpes : 5 %
 - Conseil général du Rhône : 5 %
 - Grand Lyon : 5 %

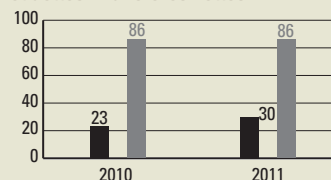
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Aéroport de Montpellier Méditerranée



AÉROPORT MONTPELLIER MÉDITERRANÉE

L'aéroport de
Montpellier
Méditerranée

a été transformé en société anonyme à conseil de surveillance et directoire en juin 2009. L'État est actionnaire de la société à hauteur de 60 % du capital. La société assure la gestion de la plateforme aéroportuaire de Montpellier et a accueilli 1,3 million de passagers en 2011.

Avec 1,3 million de passagers en 2011, en progression de 11,1 % par rapport à l'exercice 2010, l'aéroport a bénéficié, comme les autres aéroports régionaux, de la forte reprise du trafic global sur les aéroports européens. Le trafic national, qui représente 65 % du trafic de l'aéroport, progresse de 2,8 %. Le trafic Europe et international progresse fortement (+ 35,7 %) et atteint ainsi plus de 400 000 passagers, du fait de l'ouverture de lignes vers Birmingham, Manchester et Rotterdam, ainsi que du développement des fréquences de vols vers le Maroc. Les compagnies *low cost* enregistrent une progression de trafic de 37,8 % et représentent ainsi 29 % du volume de trafic de la plateforme. Le groupe Air France-KLM reste le premier client de l'aéroport avec une part de marché de 69 %.

Le chiffre d'affaires de l'aéroport s'élève à 22,3 millions d'euros, en progression de 8,4 % par rapport à l'exercice 2010, grâce notamment à la forte augmentation du chiffre d'affaires aéronautique (+ 11,5 %) en lien avec la progression du trafic. Du fait d'une bonne maîtrise des charges, l'excédent brut d'exploitation (5,3 M€) augmente de 13,9 %, et la marge d'excédent brut d'exploitation s'établit à 23,7 %, contre 22,7 % en 2010. Le résultat net s'élève à 1,7 M€. La structure financière de la société est équilibrée, avec des ratios dette nette sur fonds propres et dette sur CAF de, respectivement, 3,4 et 2,6.

Le projet stratégique 2010-2015 de l'aéroport a été approuvé par le conseil de surveillance le 9 septembre 2010 : tout en maintenant un lien privilégié avec le groupe Air France, l'aéroport entend

accroître le trafic des compagnies *low cost* et vise ainsi un trafic de 1,5 million de passagers d'ici à 2015. L'aéroport entend également poursuivre ses efforts de développement d'activités extra-aéronautiques, par une dynamisation de l'offre de commerces dans le terminal passagers, ainsi que par la poursuite des commercialisations de bâtiments sur l'emprise de l'aéroport.

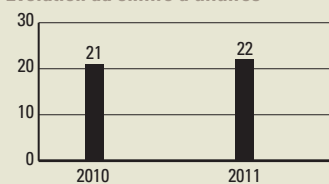
FICHE D'IDENTITÉ

- Aéroports Montpellier Méditerranée est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance depuis le 23 juin 2009.
- Son capital social s'élève à 148 000 € ; il est divisé en 148 000 actions.
- Au 31 décembre 2011, le capital de la société est réparti comme suit :
 - État : 60 %
 - Chambre de commerce et de l'industrie de Montpellier : 25 %
 - Conseil général de l'Hérault : 7 %
 - Conseil régional Languedoc-Roussillon : 6,5 %
 - Communauté d'agglomération de Montpellier : 0,5 %
 - Communauté de communes du Pays de l'Or : 1 %

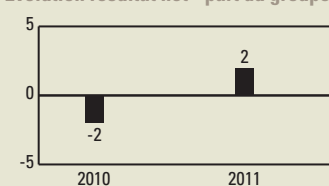
Comptes sociaux en millions d'euros

		2010	2011
Degré d'appartenance au secteur public	Capital détenu par l'État (en %)	60	60
	Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	40	40
	Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
I - Activité et résultat	Chiffre d'affaires	21	22
	<i>dont réalisé à l'étranger</i>	0	0
	Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	2	2
	Résultat financier	0	0
	Capacité d'autofinancement/Marge brute d'autofinancement	4	5
	Résultat net - part du groupe	- 2	2
	Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
II - Immobilisations nettes	Résultat net de l'ensemble consolidé	- 2	2
	Total des immobilisations nettes/Actifs courants	23	23
	<i>dont écart d'acquisition net</i>	0	0
	<i>dont immobilisations incorporelles nettes</i>	0	0
III - Informations sur les fonds propres	<i>dont immobilisations financières nettes</i>	0	0
	Capitaux propres - part du groupe	1	4
IV - Dividendes et autres versements assimilés	Intérêts minoritaires	0	0
	Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
V - Provisions	<i>dont reçus par l'État</i>	0	0
	Autres rémunérations de l'État	/	/
VI - Informations sur l'endettement financier	Provisions pour risques et charges	4	4
	Dettes financières nettes	11	14
VII - Données sociales	Dettes financières brutes à plus d'un an	12	15
	Effectifs en moyenne annuelle	92	91
VIII - Ratios	Charges de personnel	5	5
	Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	- 8,1 %	7,8 %
	Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	53,4	54,7
	Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	- 183,8 %	41,5 %
	Dettes financières nettes/CAF	2,5	2,6

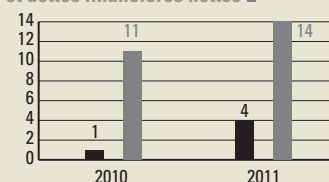
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Aéroport de La Réunion



L'aéroport de La Réunion Roland Garros a été transformé en société anonyme à conseil de surveillance et directoire le 14 juin 2011. Dans le cadre de ce processus, l'État est devenu actionnaire de la société à hauteur de 60 % du capital. La société assure la gestion de la plateforme aéroportuaire de La Réunion Roland Garros dans le cadre d'une concession qui court jusqu'au 31 décembre 2048 et a accueilli 2,1 millions de passagers en 2011.

L'aéroport enregistre son meilleur trafic avec 2,1 millions de passagers accueillis, soit une hausse de 8,5 % par rapport à l'année 2010. Près de 60 % du trafic est réalisé avec la métropole, soit 1,2 million de passagers, en croissance de + 11 % par rapport à l'année dernière. Le trafic international long-courrier représente une part moindre du trafic (3 %) mais progresse de + 27 % par rapport à 2010, porté essentiellement par la desserte vers la Thaïlande, dont le trafic a plus que doublé entre 2010 et 2011. Le trafic régional dans la zone Océan indien représente pour sa part 38 %, en progression de 6 % par rapport à 2011.

Le trafic de l'aéroport est réalisé pour l'essentiel par deux compagnies : Air Austral (52 % du trafic total), qui connaît

depuis le début de l'année 2012 un plan de restructuration, et Air France (20 %).

Le chiffre d'affaires de l'aéroport s'élève à 47,3 M€, en progression de 8 % par rapport à 2010, principalement sous l'effet de la hausse des redevances aéroportuaires (+ 11 %) en lien avec l'augmentation du trafic. Les redevances extra-aéronautiques connaissent une légère amélioration (+ 3,9 %). La restructuration tarifaire opérée sur les parkings a permis de fiabiliser leur exploitation et d'améliorer ainsi leur rentabilité. L'excédent brut d'exploitation est de 14,6 M€ en amélioration de 11 %, soit une marge d'excédent brut d'exploitation/chiffre d'affaires de 31 %. Le résultat net s'élève à 3,1 M€. Le ratio dettes nettes/capacité d'autofinancement est de 1,44.

Un important programme de développement aéroportuaire a été lancé en 2011, celui-ci s'étendant jusqu'en 2018. La première phase des travaux, de 2011 à 2014, porte principalement sur les infrastructures pistes et parkings avions pour leur mise aux normes et leur adaptation au trafic. La seconde phase, de 2014 à 2018, comprend une reconfiguration totale des abords et accès, des parkings auto, ainsi que l'extension à l'ouest de l'aérogare passagers. Ces travaux intègrent par ailleurs un dimensionnement pour permettre l'accueil de l'A380. Pour l'année 2011, les investissements se sont élevés à 4,1 M€.

Pour l'exercice 2012, l'aéroport prévoit une progression du trafic plus modérée de l'ordre de + 2 %. Le plan stratégique 2012-2016 de l'entreprise fixe notamment pour objectifs de développer les infrastructures, afin de redimensionner les installations aéroportuaires en adéquation avec l'évolution du trafic, et d'améliorer la performance de l'entreprise.

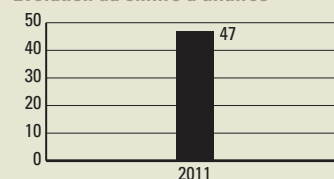
FICHE D'IDENTITÉ

- Aéroport de La Réunion Roland Garros est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance depuis le 14 juin 2011.
- Son capital social s'élève à 148 000 euros ; il est divisé en 148 000 actions.
- Au 31 décembre 2011, le capital de la société est réparti comme suit :
 - État : 60 %
 - Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion : 25 %
 - Conseil régional de La Réunion : 10 %
 - Commune de Sainte-Marie : 5 %

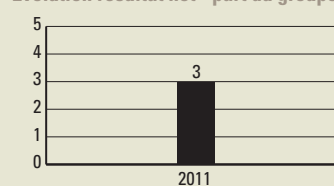
Comptes sociaux en millions d'euros

	2011
Degré d'appartenance au secteur public	Capital détenu par l'État (en %) : 60 Capital détenu par le secteur public hors État (en %) : 40 Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre : NA
I - Activité et résultat	Chiffre d'affaires : 47 <i>dont réalisé à l'étranger</i> : 0 Résultat d'exploitation/résultat opérationnel : 6 Résultat financier : - 1 Capacité d'autofinancement/Marge brute d'autofinancement : 9 Résultat net - part du groupe : 3 Résultat net - intérêts minoritaires : 0 Résultat net de l'ensemble consolidé : 3
II - Immobilisations nettes	Total des immobilisations nettes/Actifs courants : 65 <i>dont écart d'acquisition net</i> : 0 <i>dont immobilisations incorporelles nettes</i> : 0 <i>dont immobilisations financières nettes</i> : 1
III - Informations sur les fonds propres	Capitaux propres - part du groupe : 37 Intérêts minoritaires : 0
IV - Dividendes et autres versements assimilés	Dividendes versés au cours de l'exercice : 0 <i>dont reçus par l'État</i> : 0 Autres rémunérations de l'État : 0
V - Provisions	Provisions pour risques et charges : 15
VI - Informations sur l'endettement financier	Dettes financières nettes : 13 Dettes financières brutes à plus d'un an : 24
VII - Données sociales	Effectifs en moyenne annuelle : 254 Charges de personnel : 15
VIII - Ratios	Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires : 6,4 % Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €) : 59,8 Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres : 8,1 % Dettes financières nettes/CAF : 1,4

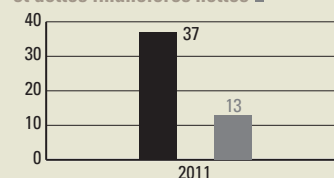
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Aéroport de Strasbourg Entzheim



L'aéroport de Strasbourg Entzheim a été transformé en société anonyme à conseil de surveillance et directoire en mai 2011. Dans le cadre de ce processus, l'État est devenu actionnaire de la société à hauteur de 60 % du capital. La

société assure la gestion de la plateforme aéroportuaire de Strasbourg dans le cadre d'une concession qui court jusqu'au 31 décembre 2050 et a accueilli 1,08 million de passagers en 2011.

Avec 1,08 million de passagers en 2011, le trafic marque une progression de 1,8 % par rapport à l'exercice 2010, pour la première fois depuis 2007 et l'arrivée du TGV Est. L'aéroport de Strasbourg pâtit en effet de la forte dépendance vis à vis d'Air France sur le trafic domestique (88 %) et de l'arrêt de certaines lignes du fait de la concurrence des plateformes voisines ainsi que du TGV. En 2011, l'aéroport bénéficie d'une reprise du trafic vers Paris (+ 6 %), qui représente plus de 30 % du trafic total, de la croissance du trafic avec l'Union européenne (+ 11 %) malgré la fermeture de la ligne Strasbourg-Copenhague, et des résultats positifs du faisceau de trafic international (+ 8 %) en dépit de la baisse de trafic sur le Maroc.

Le chiffre d'affaires de l'aéroport s'élève à 21,7 M€. Le chiffre d'affaires extra-aéronautique, qui représente 36,7 % du chiffre d'affaires total, progresse de 2,1 % par rapport à 2011, en lien notamment avec la hausse du ticket parking moyen suite à la refonte de la grille tarifaire. L'excédent brut d'exploitation est de 4 M€, soit un taux de marge de 18 %. Le résultat net s'élève à 537 K€. Le ratio dette nette/capacité d'autofinancement de l'aéroport s'établit à 4,7.

En 2012, les perspectives de trafic sont bonnes compte tenu des annonces d'ouvertures de lignes pour la saison été et malgré l'évolution négative observée sur les premiers mois de l'année. Le chiffre d'affaires progresserait de 5 % à 22,8 M€, tandis que le résultat net serait de 403 K€.

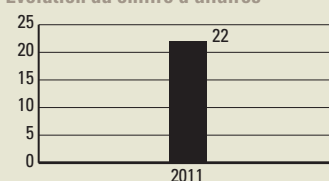
FICHE D'IDENTITÉ

- Aéroport de Strasbourg Entzheim est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance depuis le 23 mai 2011.
- Son capital social s'élève à 148 000 euros ; il est divisé en 148 000 actions.
- Au 31 décembre 2011, le capital de la société est réparti comme suit :
 - État : 60 %
 - Chambre de commerce et de l'industrie de Strasbourg et du Bas-Rhin : 25 %
 - Conseil régional d'Alsace : 5 %
 - Conseil général du Bas-Rhin : 5 %
 - Communauté urbaine de Strasbourg : 5 %

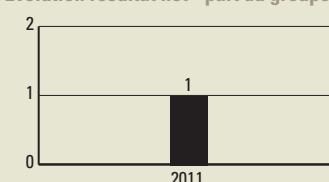
Comptes sociaux en millions d'euros

		2010
Degré d'appartenance au secteur public	Capital détenu par l'État (en %)	60
	Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	40
	Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	NA
I - Activité et résultat	Chiffre d'affaires	22
	<i>dont réalisé à l'étranger</i>	0
	Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	1
	Résultat financier	-1
	Capacité d'autofinancement/Marge brute d'autofinancement	3
	Résultat net - part du groupe	1
	Résultat net - intérêts minoritaires	0
	Résultat net de l'ensemble consolidé	1
II - Immobilisations nettes	Total des immobilisations nettes/Actifs courants	113
	<i>dont écart d'acquisition net</i>	0
	<i>dont immobilisations incorporelles nettes</i>	0
	<i>dont immobilisations financières nettes</i>	0
III - Informations sur les fonds propres	Capitaux propres - part du groupe	11
	Intérêts minoritaires	0
IV - Dividendes et autres versements assimilés	Dividendes versés au cours de l'exercice	0
	<i>dont reçus par l'État</i>	0
	Autres rémunérations de l'État	/
V - Provisions	Provisions pour risques et charges	6
VI - Informations sur l'endettement financier	Dettes financières nettes	14
	Dettes financières brutes à plus d'un an	14
VII - Données sociales	Effectifs en moyenne annuelle	83
	Charges de personnel	5
VIII - Ratios	Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	2,7 %
	Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	56,6
	Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	5,5 %
	Dettes financières nettes/CAF	4,7

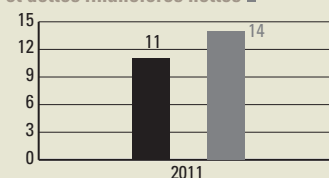
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Aéroport de Toulouse-Blagnac



L'État est actionnaire de la société anonyme Aéroport Toulouse-Blagnac à hauteur de 60 % du capital depuis sa création en mars 2007. L'aéroport se situe au quatrième rang des aéroports

régionaux avec 7 millions de passagers derrière Nice, Lyon et Marseille. La plateforme représente également la deuxième plateforme régionale pour le fret avionné.

L'année 2011 a été marquée par la relance du trafic aérien de l'aéroport, qui progresse de 9,1 % par rapport à 2010 conformément à la tendance observée dans les autres aéroports régionaux et plus largement dans les aéroports européens. Cette progression s'explique par l'augmentation de l'offre de l'aéroport, avec seize lignes nouvelles. Le trafic *low cost*, qui réalise désormais 23 % du trafic total de l'aéroport, est l'un des moteurs essentiels de cette croissance, avec l'arrivée de Vueling et le développement d'Easyjet. Le trafic international connaît également une progression significative. Pour accompagner cette augmentation, l'aéroport s'est doté de nouvelles infrastructures, à l'exemple du parc autos de proximité P2, construit face à l'aérogare et doté de 3 200 places.

Dans ce contexte de reprise, le chiffre d'affaires, qui atteint 105 M€ en 2011, affiche une hausse de 7,9 % par rapport à 2010. Cette progression concerne tant les redevances aéronautiques, malgré l'impact des modulations tarifaires pour ouverture de nouvelles routes et développement de trafic, que les activités extra-aéronautiques dont le chiffre d'affaires progresse de 12,7 % en lien avec l'augmentation des capacités de stationnement et l'ouverture de nouvelles surfaces commerciales en zone d'embarquement. L'excédent brut d'exploitation, de 32,6 M€, progresse de 12,7 % par rapport à 2010, grâce notamment à des efforts réalisés par l'entreprise en matière de coûts externes. Le résultat d'exploitation positif (6,3 M€) se contracte de - 11,8 % en lien avec les importants investissements réalisés pour

la mise en service du hall D et du nouveau parc autos. Le résultat exceptionnel, principalement constitué de reprises de subventions sur les biens financés par la taxe aéroport, apparaît positif à 7,9 M€. Le résultat net 2011 reste stable à 5,1 M€. La structure financière a été modifiée depuis 2008 afin de financer ce programme d'investissements : la dette nette s'élève au 31 décembre 2011 à 120 M€, contre 74 M€ en 2008, et représente 5,4 fois la capacité d'autofinancement.

En 2012, l'aéroport prévoit de nouveau une forte progression du trafic, grâce à l'ouverture de deux nouvelles bases régionales (Air France et Easyjet) et d'environ vingt nouvelles destinations. S'appuyant sur son contrat de régulation économique et son plan stratégique 2009-2013, l'aéroport entend asseoir son développement sur le long terme. Les investissements de capacité réalisés ces dernières années, en particulier le hall D, doivent donner les moyens à l'aéroport de développer son trafic et ses activités extra-aéronautiques.

Comptes sociaux en millions d'euros

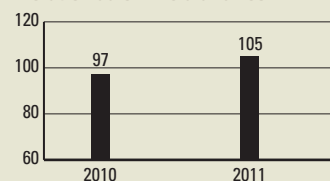
	2010	2011
Degré d'appartenance au secteur public		
Capital détenu par l'État (en %)	60	60
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	40	40
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
I - Activité et résultat		
Chiffre d'affaires	97	105
<i>dont réalisé à l'étranger</i>	0	0
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	7	6
Résultat financier	- 6	- 7
Capacité d'autofinancement/Marge brute d'autofinancement	22	22
Résultat net - part du groupe	5	5
Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
Résultat net de l'ensemble consolidé	5	5
II - Immobilisations nettes		
Total des immobilisations nettes/Actifs courants	258	255
<i>dont écart d'acquisition net</i>	0	0
<i>dont immobilisations incorporelles nettes</i>	2	2
<i>dont immobilisations financières nettes</i>	1	1
III - Informations sur les fonds propres		
Capitaux propres - part du groupe	59	62
Intérêts minoritaires	0	0
IV - Dividendes et autres versements assimilés		
Dividendes versés au cours de l'exercice	2,4	2,1
<i>dont reçus par l'État</i>	1	1
Autres rémunérations de l'État	/	/
V - Provisions		
Provisions pour risques et charges	31	27
VI - Informations sur l'endettement financier		
Dettes financières nettes	117	120
Dettes financières brutes à plus d'un an	147	144
VII - Données sociales		
Effectifs en moyenne annuelle	293	297
Charges de personnel	19	20
VIII - Ratios		
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	5,4 %	4,9 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	63,6	65,7
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	8,9 %	8,2 %
Dettes financières nettes/CAF	5,3	5,4

FICHE D'IDENTITÉ

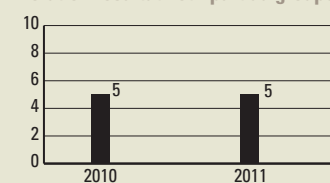
- Aéroport de Toulouse-Blagnac est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance depuis le 21 mars 2007.
- Son capital social s'élève à 148 000 euros ; il est divisé en 148 000 actions.
- Au 31 décembre 2011, le capital de la société est réparti comme suit :

- État :	60 %
- Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse :	25 %
- Région Midi-Pyrénées :	5 %
- Département de la Haute-Garonne :	5 %
- Communauté urbaine du Grand Toulouse :	5 %

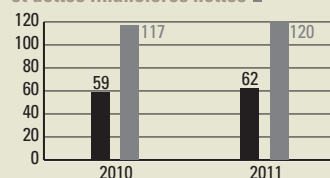
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes





© ADBM - APPA



© Aéroport de Strasbourg



© Aéroports de la Côte d'Azur



Aéroports de Paris



AÉROPORTS DE PARIS

Aéroports de Paris, troisième groupe aéroportuaire mondial en nombre de passagers, gère directement ou indirectement 37 aéroports, accueillant près de 180 millions de passagers.

En France, le groupe possède

et exploite les trois principaux aéroports de la région parisienne : Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. À l'étranger, il détient notamment 38 % du premier opérateur aéroportuaire turc – TAV Airports – (douze aéroports pour environ 50 millions de passagers). Transformé en société anonyme en juillet 2005 puis introduit en bourse en juin 2006, Aéroports de Paris poursuit une stratégie d'optimisation de sa croissance et de ses résultats dans la durée, reposant sur le développement et la modernisation de ses capacités d'accueil, l'amélioration continue de sa qualité de service, le développement de ses activités internationales dans les pays à forte croissance ainsi que de ses activités commerciales et immobilières.

Faits marquants

Cession du groupe Masternaut

Hub Telecom, filiale à 100 % d'Aéroports de Paris, avait acquis en avril 2009 la société Masternaut, leader européen de la géolocalisation et des services télématiques embarqués. La société a eu l'opportunité de céder cette activité le 11 avril 2011 au fonds d'investissement Francisco Partners, permettant ainsi de réaliser une plus-value de cession de 15 M€ et à Hub Telecom de se concentrer sur son métier historique d'intégrateur de solutions de télécommunication et de mobilité.

Partenariats

Dans le cadre de la stratégie de développement des activités commerciales d'Aéroports de Paris, plusieurs partenariats ont été renforcés en 2011. Aéroports de Paris et Lagardère Services ont annoncé prolonger jusqu'au 31 octobre 2019 leur partenariat au sein de la Société de distribution aéroportuaire, société co-détenue par Aéroports de Paris et Aelia (filiale du groupe Lagardère Services) et opératrice des activités alcool/tabac/parfum/cosmétiques et gastronomie des

aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly. Cette société a fusionné à compter du 31 décembre 2011 avec Duty Free Paris, société opératrice des activités mode et accessoires et détenue à 50 % par Aéroports de Paris. Suite à cette fusion, Société de distribution aéroportuaire gère 118 boutiques sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Par ailleurs, le partenariat avec Lagardère Services a été étendu à l'exploitation de boutiques de presse, de livres, de boissons et sandwiches et de souvenirs. À cet effet, la société Relay@ADP, détenue à 49 % par Aéroports de Paris, 49 % par Lagardère Services et 2 % par Société de distribution aéroportuaire, a été créée le 4 août 2011. Le bail a également pour échéance le 31 octobre 2019.

Enfin, une coentreprise, Média Aéroports de Paris, a été créée le 23 juin 2011 avec J.-C. Decaux, avec pour objet 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.

Cession de l'activité d'assistance en escale

Aéroports de Paris a cédé le 30 décembre 2011 à Groupe 3S 80 % du capital social des sociétés du groupe Alyzia exerçant des activités d'assistance en escale sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. En 2011, le résultat net de ces activités était de - 13 M€ contre - 9 M€ en 2010. Alyzia Sûreté, qui assure l'activité de sûreté au sein du groupe Alyzia, reste intégralement détenue par Aéroports de Paris, tandis que la participation résiduelle d'ADP au capital d'Alyzia Holding pourrait être cédée en 2014.

Mise en service de la liaison entre les terminaux A et C à Roissy-Charles de Gaulle

Le bâtiment central entre les terminaux A et C qui a été inauguré le 11 avril 2012 permet 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, de regrouper les correspondances et de permettre la mise en place de l'inspection filtrage unique. Il dispose de 2 300 m² dédiés aux boutiques, bars et restaurants. Le coût total du projet s'élève à 69 M€ hors sûreté.

Acquisition de TAV

Aéroports de Paris, a acquis, le 16 mai 2012, 38 % des titres de TAV Havalimanlari Holding A.S. (TAV Airports) et 49 % des titres de TAV Yatirim Honding S.A.S., propriétaire de TAV Construction, société non cotée. TAV Airports est un opérateur

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

VIII - Ratios

FICHE D'IDENTITÉ

■ Constituée sous la forme d'un établissement public en 1945, Aéroports de Paris a été transformée en société anonyme le 22 juillet 2005 par la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports.

■ Suite à l'augmentation de son capital, intervenue dans le cadre de son introduction en bourse en juin 2006, son capital social s'élève à 296 881 806 euros ; il est divisé en 98 960 602 actions.

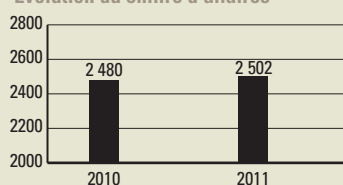
■ Au 31 décembre 2011, le capital de la société est réparti comme suit :

- État :	54,4 %
- Public :	29,5 %
- Fonds stratégique d'investissements et CDC (à titre direct) :	6,3 %
- Schiphol Group :	8,0 %
- Salariés :	1,8 %

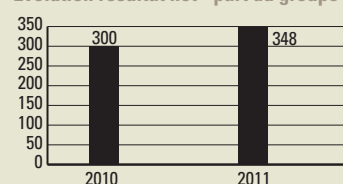
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	52,1	52,1
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	3 047	2 734
Chiffre d'affaires	2 480	2 502
dont réalisé à l'étranger	0	0
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	557	652
Résultat financier	-100	-98
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	936	1 012
Résultat net - part du groupe	300	348
Résultat net - intérêts minoritaires	0	-1
Résultat net de l'ensemble consolidé	300	347
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	6 612	6 874
dont écart d'acquisition net	0	0
dont immobilisations incorporelles nettes	92	72
dont titres mis en équivalence	427	437
dont impôts différés actifs	5	1
Capitaux propres - part du groupe	3 406	3 599
Intérêts minoritaires	2	0
Dividendes versés au cours de l'exercice	136	150
dont reçus par l'État	71	78
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	422	414
Dettes financières nettes	2 240	2 206
Dettes financières brutes à plus d'un an	2 766	3 018
Effectifs en moyenne annuelle	9 550	9 092
Charges de personnel	681	677
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	12,1 %	13,9 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	71,3	74,5
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	8,8 %	9,6 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	65,7 %	61,3 %

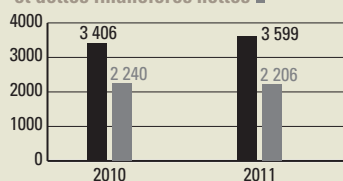
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



aéroportuaire de premier plan en Turquie, qui opère sur 12 aéroports dont l'aéroport d'Istanbul Atatürk qui a connu une croissance de son trafic de 17 % en 2011.

Avec 37 aéroports gérés directement ou indirectement et environ 180 millions de passagers accueillis, ce partenariat, qui est entièrement cohérent avec la stratégie de développement international d'Aéroports de Paris, créé l'une des premières alliances aéroportuaires mondiales et permettra au groupe Aéroports de Paris d'accélérer son développement international et de tirer partie de nouveaux relais de croissance.

Mise en service du satellite 4

Le satellite 4, salle d'embarquement du terminal E entièrement consacrée au trafic international, a été inauguré le 28 juin 2012. D'une capacité d'accueil de 7,8 millions de passagers annuels, le satellite permet de renforcer à la fois le *hub* d'Air France, la compétitivité de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle sur le trafic long-courrier et la qualité de service offerte aux passagers. Cet espace dispose de 4 900 m² dédiés aux boutiques et de 1 100 m² de bars et restaurants. Le coût total du projet s'élève à 582 M€, hors sûreté et hors système de tri des bagages.

Terminal 2E

Dans le cadre de la procédure civile liée à l'effondrement d'une partie de la jetée du terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle le 23 mai 2004, et à la suite de l'évaluation des préjudices estimés par des experts judiciaires, des accords transactionnels d'indemnisation sont intervenus pour éteindre tous les préjudices civils. Le montant perçu par Aéroports de Paris s'élève à 50 M€.

Analyse financière

Malgré un trafic de passagers en augmentation de 5,7 %, le chiffre d'affaires est quasi stable par rapport à 2010, mais le résultat net part du groupe progresse de 15,9 % à 348 M€.

Sur l'année 2011, le trafic passager a augmenté de 5,7 % pour atteindre 88,1 millions de passagers contre 83,4 millions en 2010. Il a progressé de 4,8 % à Paris-Charles de Gaulle (61 millions de passagers) et de 7,7 % à Paris-Orly (27,1 millions de passagers). Le trafic du premier semestre 2011 a augmenté de 7,4 % et celui du second semestre 2011 de 4,2 %. Le taux de correspondance s'est accru de 0,5 point à 23,7 %. Hors événements exceptionnels survenus en 2010 (éruption du volcan islandais en avril et intempéries du mois de décembre), le trafic 2011 aurait enregistré une croissance de 3,7 % (3,9 % hors volcan uniquement). La structure du trafic a connu une évolution défavorable : le trafic international hors Europe, représentant 38,8 % du total, a ainsi augmenté de 2,2 %. Le trafic avec l'Europe (42,2 % du total) progresse de 8,4 %. Le trafic avec la métropole (18,9 % du total) est en augmentation de 7,2 %. Les compagnies à bas coût (*low cost*) qui représentent 13,6 % du trafic total en 2011 ont vu leur nombre de passagers significativement augmenter de 11,3 %, illustrant ainsi la poursuite de la croissance de compagnies telles qu'Easyjet ou Vueling.

Le chiffre d'affaires du groupe Aéroports de Paris s'élève à 2 502 M€, en croissance de 0,9 % par rapport à l'exercice 2010¹.

1 - Le groupe a adopté pour l'exercice clos au 31 décembre 2011 une nouvelle présentation des comptes : les coentreprises (opérationnelles/non opérationnelles) sont désormais comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, le segment « Escalier et prestations annexes » est supprimé suite à la cession majoritaire des activités d'assistance en escale et les activités de sûreté sont transférées dans le segment « Autres ». Pour 2010, des comptes pro forma ont été établis conformément à ces nouvelles règles.

CONSEIL D'ADMINISTRATION* : Président (administrateur nommé par l'assemblée générale ordinaire) : Pierre Graff ■ Administrateurs nommés par l'assemblée générale ordinaire : Jacques Gounon, Els de Groot, Catherine Guillovard, Françoise Malrieu, Jos Nijhuis ■ Administrateurs représentant l'État : Régine Bréhier, Dominique Bureau, Jérôme Fournel, Solenne Lepage, Frédéric Perrin, Jean-Claude Ruysschaert ■ Administrateurs représentant les salariés : Marie-Anne Donsimoni, Amaud Marmery, Serge Gentili, Nicolas Golias, Jean-Paul Jouvent ■ Censeurs : Bernard Irion, Christine Janodet ■ Mission de contrôle économique et financier : Tony Lambert ■ Commissaire du Gouvernement : Patrick Gandil ■ Commissaires aux comptes : Ernst & Young, KPMG ■

* Conformément à la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris est passé le 15 juillet 2009 de 21 à 18 membres. Conformément aux dispositions de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, le conseil est composé de six représentants de l'État, six représentants des salariés et six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires. Les mandats de ces administrateurs, d'une durée de cinq ans, ont pris effet le 15 juillet 2009. En outre, ce changement de format a été l'occasion d'intégrer deux représentants de Schiphol au conseil d'administration.

Retraité de la cession de Masternaut, le chiffre d'affaires progresse de + 2,7 %.

Les produits du segment « **Activités aéronautiques** » sont en progression de 3,8 % à 1 505 M€. L'EBITDA progresse également de 6,6 % à 359 M€.

- Le produit des redevances aéronautiques est en hausse de 5 % à 835 M€ sous l'effet de la hausse du trafic, de l'augmentation tarifaire de + 1,49 % au 1^{er} avril 2011 et malgré l'évolution défavorable du mix trafic.

- Le produit des redevances spécialisées (tri bagages, banques d'enregistrement, dégivrage et autres prestations) est en baisse de - 1,8 % à 169 M€.

- Le tarif de la taxe aéroport, qui permet de financer les activités relatives à la sûreté, a été porté à 11,50 euros par passager au départ en 2011, contre 10 euros en 2010.

Les produits du segment « **Commerces et services** » sont en hausse de 5,1 % à 841 M€. L'EBITDA est en forte croissance à 463 M€ (+ 7,8 %).

- Les produits des activités commerciales, constitués des loyers perçus des boutiques, des bars et restaurants, de la publicité, des activités de banques et de changes et des loueurs de voitures sont en progression de 11,5 % à 315 M€, sous l'effet de l'augmentation du chiffre d'affaires des boutiques en zone réservée (223 M€, en hausse de 13,7 %). Ces bons résultats s'expliquent notamment par la hausse du chiffre d'affaires par passager dans les points de vente hors taxe (+ 8,9 % à 27,60 €).

- Les parcs et accès, portés par la progression de la dépense moyenne par client, voient leur chiffres d'affaires augmenter de 4,6 % à 158 M€.

- Le chiffre d'affaires des prestations industrielles (fourniture d'eau et d'électricité) diminue de 8,8 % à 60 M€ en raison de l'arrêt d'une turbine de la centrale de cogénération de Paris-Charles de Gaulle et d'une baisse des volumes de consommation en raison d'un climat plus clément en 2011 qu'en 2010.

- Les recettes locatives (locations en aéro-gares) restent stables à 97 M€.

Le chiffre d'affaires du segment « **Immobilier** » poursuit son développement à 241 M€, soit une hausse de 3,8 %, tiré par l'indexation des revenus sur l'indice coût construction au 1^{er} janvier 2011 (+ 1,3 %) et par les loyers des nouvelles occupations de terrains, comme celles relatives au projet Aéroville.

Les produits du segment « **Autres activités** » affichent une forte baisse de - 19,9 % à 255 M€. Hub Telecom connaît un effet de périmètre lié à la cession du groupe Masternaut en avril 2011 et voit de fait son chiffre d'affaire diminuer fortement (- 28 % à 104 M€). Le chiffre d'affaires d'ADP Ingénierie se réduit de 25,5 % à 74 M€ du fait notamment de l'arrêt des activités en Lybie.

Les charges courantes d'Aéroports de Paris sont quasi stables à 1 599 M€. Les achats consommés sont en baisse de - 25 % à 93 M€ du fait de la diminution de la consommation des produits hivernaux en raison de conditions climatiques plus favorables qu'en 2010 d'une part, et d'un effet de périmètre à la suite de la cession de Masternaut d'autre part. Les charges liées aux services extérieurs progressent de 2 % à 636 M€, tirées par la hausse des prestations de sûreté en raison de l'augmentation du trafic. Les charges de personnel diminuent légèrement de 0,5 % sur l'exercice et s'établissent à 677 M€ alors que les effectifs moyens du groupe sont en baisse de 4,8 % à 9 092 employés. Ces variations sont essentiellement dues aux filiales puisque les effectifs de la maison mère (6 879 employés en moyenne) diminuent à la marge de 1,1 %.

Du fait du maintien des charges, l'EBITDA progresse de 5,5 % à 972 M€, soit un taux de marge qui passe de 37,2 % en 2010 à 38,9 % en 2011.

Du fait d'une diminution des frais financiers et de l'impact d'éléments exceptionnels (indemnité transactionnelle de 50 M€ relative au sinistre du terminal 2E, plus-value de 15 M€ réalisée lors de la cession du groupe Masternaut notamment), le résultat net part du groupe se situe à 348 M€, en progression de 15,9 % par rapport à 2010.

Le groupe a distribué à ses actionnaires un dividende de 1,76 euro par action (contre 1,52 euro par action en 2010), pour un total de 174 M€.

Les investissements corporels et incorporels du groupe s'élèvent en 2011 à 687 M€, contre 496 M€ en 2010, sous l'effet de la poursuite des travaux de construction du satellite 4, de la création d'un bâtiment de liaison entre les terminaux 2A et 2C, du démarrage de la construction d'une galerie de liaison entre les terminaux 2E et 2F et de la poursuite de la réhabilitation des satellites du terminal 1 avec en particulier la rénovation du satellite 7.



L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 24 février 2011 : annonce par Aéroports de Paris et Lagardère Services de la prolongation jusqu'au 31 octobre 2019 de leur partenariat au sein de la Société de distribution aéroportuaire, opératrice des activités alcool/tabac/parfum/cosmétiques et gastronomie des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly.

- 11 avril 2011 : Hub Telecom annonce la cession du groupe Masternaut.

- 23 juin 2011 : lancement de la coentreprise publicité avec J.-C. Decaux : « Média Aéroports de Paris » ayant pour objet 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.

- Août 2011 : création de la coentreprise Relay@ADP en partenariat avec Lagardère Services pour l'exploitation de boutiques de presse, de livres, de boissons, de sandwiches et de souvenirs.

- Décembre 2011 : cession de 80 % du capital social des sociétés du groupe Alyzia exerçant des activités d'assistance en escale à Groupe 3S. Fusion des coentreprises Duty Free Paris et de la Société de distribution aéroportuaire.

- Avril 2012 : mise en service du bâtiment central entre les terminaux A et C.

- Mai 2012 : acquisition par Aéroports de Paris de 38 % des titres de TAV Havalimanlari Holding A.S. et de 49 % des titres de TAV Yatirim Holding A.S., propriétaire de TAV Construction, société non cotée.

- Juin 2012 : mise en service du satellite 4. Émission de deux emprunts obligataires d'un montant total de 800 M€ destinés au financement des besoins d'investissements courants d'Aéroports de Paris et au refinancement de la facilité de crédit mise en place pour l'acquisition de ses participations dans TAV Airports et TAV Construction.

Bénéficiant des flux d'exploitation mais aussi de nouveaux emprunts de 800 M€ (pour un remboursement d'emprunts de 524 M€), les disponibilités sont élevées à fin 2011 (1,1 Md€ contre 796 M€ à fin 2010 et 741 M€ à fin 2009). Ce niveau élevé de trésorerie (cinq mois de chiffre d'affaires) s'explique par une politique d'anticipation des besoins de financements menée au cours de 2011. L'endettement financier net reste stable à 2 206 M€. Le ratio dettes nettes/capitaux propres diminue à 0,61 contre 0,66 en 2010.

Perspectives 2011

Pour 2012 : dans d'un contexte économique incertain, Aéroports de Paris fait l'hypothèse d'une croissance modérée du trafic passager, du chiffre d'affaires et de l'EBITDA.

Pour 2015 : lors d'une journée investisseurs organisée en juin 2012, Aéroports de Paris a réitéré son objectif d'augmenter l'EBITDA de 40 % entre 2009 et 2015, sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de + 3,2 % par an en moyenne sur 2011-2015. Son objectif 2015 de retour sur capitaux employés (ROCE) est ramené, quant à lui, à une fourchette comprise entre 4,5 % et 5,0 % contre 5,4 % annoncé précédemment. En revanche, l'objectif de chiffre d'affaires par passager est rehaussé à 19,00 € contre 17,40 € précédemment.

Sur son cœur de métier aéroportuaire, Aéroports de Paris poursuit une stratégie d'investissements destinée à améliorer la qualité de service et à renforcer l'attractivité de ses aéroports tout en intensifiant ses efforts de productivité. En parallèle, le groupe va continuer à développer ses activités commerciales et immobilières. Aéroports de Paris a ainsi pour objectif d'augmenter les surfaces de commerces de 18 %² entre 2009 et 2015 et a pour ambition de devenir une foncière de premier plan exploitant le potentiel de développement de l'aéroport et l'attractivité de la région parisienne.

La politique d'investissements sera poursuivie en 2012, avec des investissements corporels et incorporels du groupe estimés à 663 M€, en légère baisse de 3,5 % par rapport à 2011. En particulier, la transformation des terminaux 2A et 2C va se poursuivre jusqu'au deuxième semestre 2013. En fin d'année 2012, au terminal 2A,

Aéroports de Paris offrira à ses passagers une salle d'embarquement rénovée et une nouvelle salle de 1 000 m² au niveau des arrivées. La rénovation s'achèvera avec la fin des travaux de réaménagement de la zone publique des deux terminaux, au second semestre 2013. L'ensemble de ces travaux, bâtiment de liaison compris, représente un investissement de 104 M€.

Aéroports de Paris a signé avec l'État le 23 juillet 2010 son deuxième contrat de régulation économique (CRE) portant sur la période 2011-2015. Ce contrat, en permettant au groupe et à l'État de disposer d'une feuille de route complète, vise à offrir un cadre aux engagements d'Aéroports de Paris en matière d'investissements, de qualité de service et d'évolutions tarifaires. Les principales orientations de ce contrat peuvent ainsi être résumées autour de deux axes.

D'une part, le CRE s'inscrit dans le contexte d'une évolution du périmètre régulé, intervenue le 1^{er} janvier 2011 en application d'un arrêté interministériel du 17 décembre 2009. À cette date, sont sorties du périmètre régulé les activités immobilières dites de diversification ainsi que les activités commerciales et de services (relatives aux boutiques, à la restauration et à l'hôtellerie, à la location automobile, aux services bancaires et de change, à la publicité). Cette évolution doit permettre de rapprocher la tarification des redevances aéronautiques de leur coût réel.

D'autre part, le CRE vise un renforcement de la compétitivité et de l'attractivité des plateformes parisiennes. Aéroports de Paris fait de la qualité de service la priorité du contrat et y associe une politique de modération tarifaire. Environ 2,5 milliards d'euros sont consacrés sur la période 2011-2015 à la rénovation des aérogares les plus anciennes, à l'optimisation des capacités existantes, à la réalisation du satellite 4 et à la poursuite du développement des commerces et de l'immobilier. Dans le même temps, l'évolution moyenne des tarifs des redevances sera de 1,38 % par an hors inflation et hors ajustements en fonction du trafic, de la qualité de service, et de la réalisation du programme d'investissements. Après le gel des redevances décidé pour 2010, cette évolution renforcera encore la compétitivité tarifaire des aéroports parisiens par rapport aux grands aéroports européens. Cette compétitivité servira celle du secteur aérien dans son ensemble comme le dynamisme économique de l'Île-de-France. La modération tarifaire s'appuiera aussi sur l'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle et de la performance économique d'Aéroports de Paris par la maîtrise des charges d'exploitation et la hausse de la productivité.



2 - Objectif précédent de + 21 % ramené à + 18 % en raison du décalage du projet de rénovation du terminal 2B.



La société Autoroutes et Tunnel du Mont Blanc (ATMB) est concessionnaire jusqu'en 2050 de l'autoroute Blanche A 40 et, avec la Société italienne du tunnel du Mont-Blanc (SITMB), du tunnel routier international du Mont-Blanc entre la France et l'Italie. Depuis la réouverture du tunnel, en 2002, l'entretien, l'exploitation, et la perception

du péage, au tunnel du Mont-Blanc, sont réalisés, pour le compte des deux sociétés concessionnaires par un groupement unique, le GEIE-TMB. Depuis le 1^{er} mai 2010, l'État a confié à ATMB, dans le cadre de la concession de l'A 40, la gestion de la Route Blanche (RN205), raccordant le tunnel à l'A 40. Depuis le 7 mai 2012, ATMB est détenue à 67,29 % par l'établissement public dénommé « Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin ».

Faits marquants

L'exercice 2011 est caractérisé par une activité soutenue avec un trafic moyen en hausse par rapport à 2010 de 3,4 % au tunnel du Mont-Blanc et 2,8 % sur l'autoroute Blanche. Ces évolutions, sensiblement supérieures à celles constatées sur l'ensemble du réseau autoroutier concédé (+ 1,5 %), sont le fait de la progression du trafic commercial : + 5,8 % au tunnel du Mont-Blanc, + 4,3 % sur l'autoroute Blanche. Le trafic poids lourds au tunnel du Mont-Blanc reste cependant inférieur d'environ 3 % à son niveau d'avant crise (2007).

L'année 2011 marque également la première année d'exploitation pleine de la RN 205, effective depuis le 1^{er} mai 2010, en vertu de l'avenant à la concession de l'autoroute signé le 16 avril 2010 et du décret n° 2010-410 du 28 avril 2010, qui ont également allongé la durée de concession de l'autoroute Blanche

jusqu'en 2050. L'important programme de remise à niveau lancé sur la RN 205 pour satisfaire aux exigences de sécurité et offrir une qualité de service comparable à celle déployée sur l'autoroute a été poursuivi avec 4,1 M€ d'investissements et gros entretien consacrés à cette route nationale.

L'État concédant et la société ont conclu le 22 juin 2010 un contrat d'entreprise portant sur la période 2010-2014 et visant les engagements de la société en matière de travaux, de gestion du trafic et de qualité de service sur l'autoroute Blanche. Le contrat prévoit notamment 100 millions d'euros d'investissement sur la période (valeur 2008), dont le programme de rénovation de la RN 205.

Dans ce contexte, l'évolution positive des comptes amorcée dès 2006 s'est poursuivie et, pour la cinquième fois depuis la catastrophe du tunnel survenue en 1999, la société versera, au titre de l'exercice 2011 un dividende supérieur au seul dividende statutaire, avec un taux de distribution de 54 % du résultat net.

Enfin, dans le cadre de l'opération de reconstitution des fonds propres de la Société française du tunnel routier du Fréjus (SFTRF), les titres détenus par l'État au capital d'ATMB ont été transférés à un établissement public administratif, le Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin (FDPITMA). Ce transfert a été rendu effectif par le décret 2012-692 du 7 mai 2012, portant cession des titres de l'État dans ces deux sociétés. Le FDPITMA sera ainsi en mesure de reverser à la SFTRF les dividendes distribués par ATMB, ces flux permettant la reconstitution

FICHE D'IDENTITÉ

- Société anonyme créée en 1956.
- Au 31 décembre 2011, le capital social de la société est fixé à 22 298 048 euros ; il est divisé en 1 393 628 actions de seize euros de valeur nominale chacune, dont la répartition est la suivante :

- Établissement public Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin	67,29 %
- Collectivités locales françaises :	18,61 %
- Canton de Genève et ville de Genève :	5,41 %
- Autres actionnaires français et helvétiques :	8,69 %

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 1^{er} janvier 2011 : augmentation des tarifs du tunnel du Mont-blanc de 4,96 %.
- 1^{er} janvier 2012 : augmentation des tarifs du tunnel du Mont-blanc de 5,97 %.
- 1^{er} février 2012 : augmentation des tarifs de l'autoroute blanche de 3,57 % pour les véhicules lourds et de 3,29 % en moyenne pour les véhicules légers.
- 7 mai 2012 : transfert par décret des titres détenus par l'État au capital d'ATMB à l'établissement public administratif Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin (FDPITMA).

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

VIII - Ratios

Informations complémentaires

Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	67,3	67,3
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	24	24
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	153	162
dont réalisé à l'étranger	0	0
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	70	77
Résultat financier	- 10	- 10
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	57	64
Résultat net - part du groupe	39	45
Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
Résultat net de l'ensemble consolidé	39	45
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	814	907
dont écart d'acquisition net	/	/
dont immobilisations incorporelles nettes	1	1
dont immobilisations financières nettes	1	1
Capitaux propres - part du groupe	173	198
Intérêts minoritaires	/	/
Dividendes versés au cours de l'exercice	20	19
dont reçus par l'État	13	13
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	3	3
Dettes financières nettes	149	126
Dettes financières brutes à plus d'un an	291	235
Effectifs en moyenne annuelle	446	446
Charges de personnel	26	27
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	25,4 %	27,8 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	58,0	60,5
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	22,5 %	22,7 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	86,5 %	63,6 %
Immobilisations mises en concession nettes des amortissements pour dépréciation	810	
Subventions d'investissements	35	
Provisions/Amortissements de caducité	449	

des fonds propres de la SFTRF tout en assurant le maintien de ratios de solvabilité élevés pour ATMB.

Analyse financière

En 2011, le chiffre d'affaires d'ATMB a atteint 161,8 M€, soit une progression de 6,4 % par rapport à 2010. Les recettes du tunnel, qui représentent 37,5 % des recettes de péages, progressent de 9,6 % et relèvent pour 81 % du trafic poids lourd, tandis que les recettes de l'autoroute, qui représentent 62 % des recettes de péages, progressent de 4,6 % sous l'effet des augmentations de trafic (+ 2,6 % pour les véhicules légers et + 4,3 % pour les poids lourds) et des tarifs (+ 1,9 % pour les véhicules légers et + 2,9 % pour les poids lourds au 1^{er} février 2011).

Les charges d'exploitation (85,3 M€) ont été maîtrisées avec une progression de 2,2 %, grâce à une diminution des achats et charges externes essentiellement sous l'effet de conditions météorologiques plus favorables qu'en 2010. Les charges de personnels progressent de 3,6 % avec l'intégration de nouvelles équipes pour la gestion de la RN 205 (+ 11 équivalents temps plein).

L'EBE ressort à 60 % du chiffre d'affaires, en progression de 9,7 %. Le résultat d'exploitation est de 77,4 M€, soit une progression de 11,3 %. Le résultat financier se situe à - 9,7 M€, quasi stable par rapport à 2010. Enfin, le résultat net est de 44,8 M€.

La capacité d'autofinancement dégagée par l'entreprise est de 64 M€ en 2011. ATMB a réalisé des investissements pour 22,4 M€, essentiellement sur l'autoroute RN 205.

Au 31 décembre 2011, ATMB doit faire face à une dette financière brute de 301 M€ mais dispose d'une trésorerie excédentaire significative (174 M€). Les dettes contractées par ATMB ne pouvant être remboursées par anticipation dans des conditions acceptables et étant à taux fixes, un programme de « swaps » a été mis en place depuis plusieurs années afin de « variabiliser » une partie de la dette.

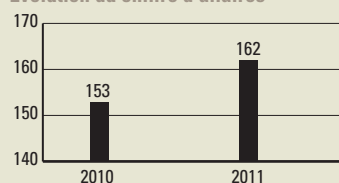
Perspectives 2011

ATMB poursuit en 2012 son programme d'investissement destiné à améliorer la qualité de service et la sécurité sur l'ensemble de son réseau et plus particulièrement sur la RN 205. L'évolution défavorable des trafics depuis début 2012 devra être surveillée attentivement même si elle sera en partie amortie par les hausses de tarif.

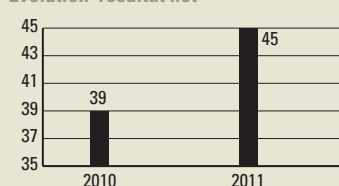
Le projet d'entreprise Horizon 2014 est articulé autour de trois axes principaux : améliorer la productivité et le résultat économique, réaffirmer la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des clients, développer l'activité de l'entreprise.

Enfin, dans le cadre du rapprochement avec la SFTRF, des synergies pourront être recherchées entre les deux sociétés.

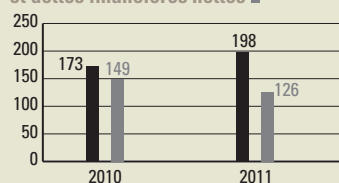
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : *Hugues Hourdin* (administrateur représentant l'État) ■ Directeur général : *Jean-Paul Chaumont* ■ Représentants de l'État : *Jean-Claude Albouy, Aymeric Ducrocq, Philippe Ledenic, Lise Moutoumalaya, Antoine Seillan, Pascal Vagogne* ■ Autres administrateurs : *Jean-Philippe Demaël, Claude Haegi, Christian Monteil, Jacques Moret, Bernard Pottier, Jean-Marc Simon* ■ Commissaire du Gouvernement : *Marc Papinutti* ■ Mission de contrôle économique et financier : *Jean Deulin* ■ Commissaire aux comptes : *KPMG*



La Société française du tunnel routier du Fréjus (SFTRF) est concessionnaire du tunnel franco-italien du Fréjus (13 km), conjointement avec son homologue italien la SITAF, et de l'autoroute de la Maurienne A 43 (63 km). L'exploitation du tunnel du Fréjus est confiée à un gestionnaire unique, en application de la directive européenne

sur la sécurité des tunnels du réseau transeuropéen, le GEIE-GEF, dont la SFTRF et la SITAF sont les deux membres à parts égales. Depuis le 7 mai 2012, SFTRF est détenue à près de 100 % par l'établissement public dénommé « Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin ».

Faits marquants

Après la sévère chute de 2009 puis la reprise de 2010, les échanges routiers transalpins sur le corridor tunnel du Mont-Blanc et tunnel du Fréjus ont augmenté de 2,9 % en 2011. La part du tunnel du Fréjus sur ce corridor a néanmoins continué de baisser et ressort à 54,8 %, contre 56,1 % en 2010 et 56,9 % en 2009. Le trafic poids lourds au tunnel de Fréjus connaît une quasi-stagnation, avec + 0,4 % entre 2010 et 2011, tandis que le trafic véhicules légers diminue de 0,8 %.

L'engagement constant de la société pour l'amélioration de la qualité et de la sécurité des infrastructures s'est poursuivi. La construction de la galerie de sécurité du tunnel, conduite par le groupement Razel Bilfinger et qui a démarré à la fin du premier semestre 2009, s'est poursuivie tout au long de l'année 2011 avec la mise en service du tunnelier en juillet 2011 ainsi que de l'abri 1 en septembre 2011, et le percement des rameaux 2 et 3. Néanmoins, le chantier accusait en fin d'année un retard de l'ordre de huit mois. Côté italien, malgré le recours d'un concurrent évincé qui a retardé la signature de ce marché jusqu'à l'été 2011, l'appel d'offres du lot génie civil a été lancé et un attributaire a été désigné à l'automne. Le démarrage des travaux a eu lieu le 19 mars 2012, avec un achèvement fixé au 17 juin 2015.

Sur le plan de l'exploitation, l'année 2011 n'a pas connu d'incidents majeurs, et de nombreux efforts ont été réalisés concernant la ventilation du tunnel. Les grandes trappes de ventilation devraient être fonctionnelles en octobre 2012.

Compte tenu de l'évolution extrêmement défavorable des trafics depuis l'automne 2008, ainsi que de la perspective de la mise en service de la nouvelle liaison ferroviaire Lyon-Turin qui entraînerait un transfert de poids lourds de la route vers le rail, les prévisions de trafic et les flux de trésorerie sur la durée de la concession ont été revus à la baisse, entraînant une diminution de la valeur réelle estimée des actifs. La dotation complémentaire de la dépréciation d'actifs a entraîné des capitaux propres négatifs à compter de l'exercice 2008, ceux-ci ayant atteint - 212 M€ au 31 décembre 2010.

En application de l'article L 225-248 du Code de commerce, l'État actionnaire a engagé un processus de recapitalisation qui a permis de reconstituer les capitaux propres de la SFTRF avant le terme de l'exercice 2011. Le schéma de recapitalisation retenu par le gouvernement a consisté à transférer les titres détenus par l'État au capital de la SFTRF et de la société Autoroutes et Tunnel du Mont Blanc (ATMB) à un établissement public administratif, le Fonds pour le développement

FICHE D'IDENTITÉ

- Société anonyme créée en 1962.
- L'autoroute de la Maurienne A43 et le tunnel du Fréjus font l'objet de deux concessions distinctes, dont les échéances sont fixées à 2050.
- Le capital social s'élève à 5 938 606 € divisé en 59 386 060 actions.
- Suite au rapprochement de la SFTRF avec la société française pour la construction et l'exploitation du tunnel routier sous le Mont-Blanc (ATMB), la composition du conseil d'administration de l'entreprise a été modifiée, le nombre d'administrateurs étant passé de 17 à 18 membres.
- Pourcentage de capital détenu par les actionnaires au 30 juin 2012 :

- Établissement public Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin	99,94 %
- Collectivités locales	0,05 %
- Chambres de commerce et groupements d'intérêts privés	0,01 %

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 1^{er} janvier 2011 : hausse des tarifs du tunnel de 4,96 %, dont 1,46 % au titre de l'inflation et 3,50 % au titre du financement de la galerie de sécurité.
- 1^{er} février 2011 : augmentation des tarifs de l'autoroute de la Maurienne (2,52 %).
- Juillet 2011 : mise en service du tunnelier afin de creuser la galerie de sécurité du tunnel.
- 1^{er} janvier 2012 : hausse des tarifs du tunnel de 5,97 %, dont 2,47 % au titre de l'inflation et 3,50 % au titre du financement de la galerie de sécurité.
- 7 mai 2012 : transfert par décret des titres détenus par l'État au capital de la SFTRF à l'établissement public administratif Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin (FDPITMA).

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

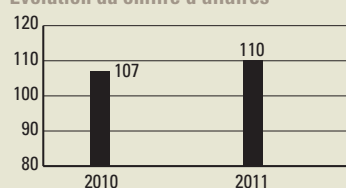
VIII - Ratios

Informations complémentaires

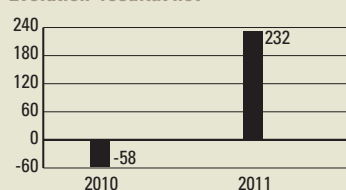
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	99,9	99,9
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	0	0
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	107	110
dont réalisé à l'étranger	0	0
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	-1	280
Résultat financier	-58	-52
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	8	20
Résultat net - part du groupe	-58	232
Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
Résultat net de l'ensemble consolidé	-58	232
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	1 259	1 537
dont écart d'acquisition net	/	/
dont immobilisations incorporelles nettes	0	0
dont immobilisations financières nettes	1	1
Capitaux propres - part du groupe	-285	-53
Intérêts minoritaires	/	/
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
dont reçus par l'État	0	0
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	4	4
Dettes financières nettes	1 304	1 156
Dettes financières brutes à plus d'un an	1 125	1 075
Effectifs en moyenne annuelle	296	296
Charges de personnel	16	16
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	/	/
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	54,5	54,1
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	/	/
Dettes financières nettes/Fonds propres	/	/
Immobilisations mises en concession nettes des amortissements pour dépréciation		
Subventions d'investissements		
Provisions/Amortissements de caducité		
Provisions pour grosses réparations	/	/

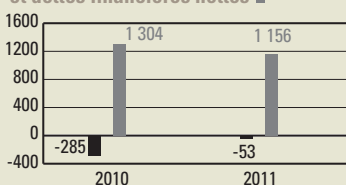
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin (FDPITMA). Ce transfert a été rendu effectif par le décret 2012-692 du 7 mai 2012, portant cession des titres de l'État dans ces deux sociétés. Le FDPITMA sera ainsi en mesure de reverser à la SFTRF les dividendes distribués par ATMB, et la chronique de flux de trésorerie qui en découle a permis à la SFTRF de reprendre une partie de la provision pour dépréciation d'actifs (240 M€) qui grève ses comptes. Une convention a été conclue entre ces trois entités et précise ce mécanisme de financement. Au 31 décembre 2011, le montant des capitaux propres de la SFTRF apparaît donc positif à 19 M€.

Analyse financière

Du fait des hausses tarifaires consenties pour le financement de la galerie de sécurité du tunnel (4,96 % au 1^{er} janvier 2011 sur le tunnel), le chiffre d'affaires augmente de 4 % en 2011 à 109,8 millions d'euros. Du fait de la maîtrise des charges externes, des achats et de la masse salariale, l'excédent brut d'exploitation ressort à 70,8 millions d'euros (64,4 % du chiffre d'affaires), en hausse de 8,4 % par rapport à 2010.

Grâce à l'engagement de versement par le FDPITMA des dividendes distribués par ATMB, une reprise d'une partie de la provision de dépréciation d'actifs, à hauteur de 240 M€, a pu être effectuée dans les comptes 2011. Le résultat net de la société s'établit donc à 232 M€, ce qui permet de reconstituer les fonds propres de l'entreprise qui atteignent 19 M€.

En 2011, la société a réalisé pour 42,5 millions d'euros d'investissements dont 33,7 millions d'euros consacrés à la galerie de sécurité. Au 31 décembre 2011, les dettes financières nettes demeurent importantes, à hauteur de 1,2 milliard d'euros. Le résultat financier (- 51,6 millions d'euros en 2011) s'améliore sensiblement grâce à des opérations de désendettement et des nouvelles conditions de taux favorables, mais continue à peser lourdement dans le compte de résultat de l'entreprise.

Perspectives

En 2012, la SFTRF s'attachera à poursuivre le chantier de génie civil de la galerie de sécurité, avec la progression du tunnelier vers la frontière et la mise en service de nouveaux rameaux. En parallèle, la société devrait achever le chantier de l'installation des grandes trappes dans le tunnel et poursuivre la mission de maîtrise d'œuvre du changement des ventilateurs. Pour la partie autoroute, les travaux de rénovation des joints d'ouvrages d'art devraient se poursuivre, tandis que l'appel d'offres pour un choix d'un maître d'œuvre pour la reconstruction du viaduc du Charmaix, appel d'offres qui a pris du retard, est prévu pour le second semestre 2012. Enfin, dans le cadre du rapprochement initié avec ATMB, des synergies seront recherchées entre les deux sociétés.



©SFTRF

CONSEIL D'ADMINISTRATION* : Président : *Patrice Raulin* (administrateur nommé par l'assemblée générale) ■ Administrateurs nommés par l'assemblée générale ordinaire : *Michel Bouvard, Bernadette Laclais, Albéric de Lavernée, Georges Louis, Bernard Perazio, Jean-Claude Raffin, Pierre Rimattéi* ■ Administrateurs représentants de l'État : *Anne Bolliet, Aymeric Ducrocq, Hugues Hourdin, Marie-Line Meaux, Jean-Paul Ourliac, Antoine Seillan, Pascal Vagogne* ■ Censeurs : *Jean-Paul Coléon, Alain Cottalorda, Hubert Julien-Laferrière, Guy Métal, Denis Roussillat, Jean Vaylet* ■ Commissaire du Gouvernement : *Christophe Saintillan* ■ Mission de contrôle économique et financier : *Jean Deulin* ■ Commissaire aux comptes : *Cabinet Ekylis* ■

Grand port maritime de Dunkerque



Le grand port maritime de Dunkerque (GPMD) est le troisième port français en termes de trafic total (47,5 millions de tonnes en 2011). Contrairement à la plupart de ses voisins, le GPMD a bénéficié d'une croissance forte de son trafic en 2011. Les prochaines années seront marquées par la mise en œuvre du projet de terminal méthanier, porté par le groupe EDF.

Après une année 2010 marquée par l'addition des effets de la crise économique et de l'arrêt de la raffinerie de Total à compter de septembre 2009, laquelle a provoqué une perte de trafic d'environ 4 millions de tonnes (Mt), soit 10 % environ du trafic total, l'année 2011 a vu un regain très marqué de l'activité du GPMD, avec une hausse de 11,2 % du trafic qui place Dunkerque en tête du peloton des ports français. Le trafic des conteneurs est particulièrement dynamique (+ 25,3 %) tandis que le trafic de vrac solides enregistre une progression de 4,8 % en dépit de l'arrêt provisoire des hauts-fourneaux de Lorraine. L'augmentation du trafic des hydrocarbures (+ 53,9 %), enfin, n'efface pas la lourde chute enregistrée en 2010 (- 60 %) suite à l'arrêt de la raffinerie Total. Malgré la détérioration des perspectives économiques, ces tendances positives ont perduré début 2012 et ont permis au GPMD de dégager

une croissance supérieure à celle des autres ports de la rangée Nord.

Le programme d'investissements du GPMD, revu légèrement à la baisse en 2010 pour tenir compte de la situation économique, connaît une forte accélération en 2011 avec un volume total d'investissements de 52,7 M€ (contre 21 M€ en 2010). Ces investissements portent notamment sur l'anticipation du lancement des travaux du futur terminal méthanier, pour un montant de 14,4 M€, l'amélioration de la desserte routière du port ouest (6,8 M€) et l'extension d'un terminal polyvalent (4,4 M€) ainsi que du terminal multivrac (3,7 M€). Le projet de terminal méthanier constitue le principal projet d'investissement du GPMD pour les prochaines années. Correspondant à un investissement estimé à 150 M€ pour le port (subventionné à 40 % environ par l'État et le porteur du projet, Dunkerque

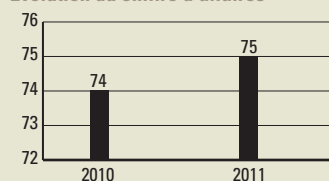
LNG, filiale du groupe EDF), ce projet est porté par le groupe EDF, qui a confirmé en juin 2011 sa décision d'investir 1,2 Md€ environ, aux côtés du belge Fluxys et de Total. Prévue fin 2015, la mise en service de ce terminal d'une capacité de 13 Gm³, soit le plus grand de France, permettra d'augmenter d'environ 20 % les capacités d'importation de gaz naturel sur le territoire français.

En termes financiers, le chiffre d'affaires consolidé du GPMD s'établit à 75 M€ en 2011, en progression de 1,8 % par rapport à 2010. Le résultat d'exploitation du GPMD est néanmoins en baisse, à 5,4 M€ (- 21,9 %), ce qui traduit notamment l'impact des provisions passées dans le cadre de la réforme portuaire (dont l'impact sur la situation du GPMD reste cependant limité dans la mesure où le transfert des outillages au secteur privé avait été largement anticipé). Le résultat net consolidé (part du groupe) atteint 11,9 M€, contre 14,6 M€ en 2010. La dette financière nette du GPMD, négative depuis 2007 (situation de trésorerie nette positive), poursuit son augmentation (- 12,8 M€ contre - 18,3 M€ en 2010), sous l'effet d'une augmentation du besoin en fonds de roulement, tandis que la capacité d'autofinancement progresse de 16,8 % à 32,8 M€.

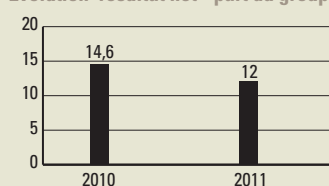
Comptes consolidés en millions d'euros

		2010	2011
Degré d'appartenance au secteur public	Capital détenu par l'État (en %)	100	100
	Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
	Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
I - Activité et résultat	Chiffre d'affaires	74	75
	<i>dont réalisé à l'étranger</i>	0	0
	Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	7	5
	Résultat financier	1	0
	Capacité d'autofinancement/ Marge brute d'autofinancement	28	33
	Résultat net - part du groupe	15	12
	Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
	Résultat net de l'ensemble consolidé	15	12
II - Immobilisations nettes	Total des immobilisations nettes	372	398
	<i>dont écart d'acquisition net</i>	/	/
	<i>dont immobilisations incorporelles nettes</i>	0	1
	<i>dont immobilisations financières nettes</i>	19	16
III - Informations sur les fonds propres	Capitaux propres - part du groupe	212	217
	Intérêts minoritaires	/	/
IV - Dividendes et autres versements assimilés	Dividendes versés au cours de l'exercice	1	6
	<i>dont reçus par l'État</i>	1	6
	Autres rémunérations de l'État	0	0
V - Provisions	Provisions pour risques et charges	33	35
VI - Informations sur l'endettement financier	Dettes financières nettes	- 18	- 13
	Dettes financières brutes à plus d'un an	25	31
VII - Données sociales	Effectifs en moyenne annuelle	450	404
	Charges de personnel	31	31
VIII - Ratios	Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	19,8 %	16,0 %
	Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	68,9	76,7
	Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	6,9 %	5,5 %
	Dettes financières nettes/Fonds propres	- 8,6 %	- 6,0 %

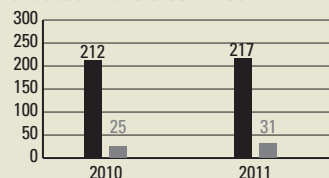
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Grand port maritime du Havre



Deuxième port français en tonnage total (68,5 millions de tonnes en 2011) mais premier port pour le trafic de conteneurs (avec une part de marché de plus de 60 %),

le grand port maritime du Havre (GPMH) a connu en 2011 une baisse de trafic de 3,1 %. La situation financière du GPMH est, à l'instar de celle du port de Marseille, particulièrement marquée par les conséquences financières des mesures d'accompagnement de la réforme portuaire.

Le trafic de pétrole brut du GPMH a connu, pour la troisième année consécutive, une forte baisse, à 27,5 millions de tonnes (- 2,2 %), tandis que les trafics de vracs solides ont connu une baisse de près de 10 %, à 3,1 millions de tonnes, entraînés par la chute des trafics de charbon. Le trafic de conteneurs, sur lequel le projet stratégique du GPMH a mis l'accent, connaît de son côté une baisse de 6 %, à 21,7 millions de tonnes.

En termes stratégiques, l'environnement du port du Havre est marqué par la coopération renforcée des trois ports de l'axe Seine (voir encadré spécifique dans le panorama sectoriel). L'année 2011 a par ailleurs été marquée par le démarrage des travaux du terminal « multimodal » du port du Havre, qui a vocation à optimiser la chaîne logistique offerte aux opérateurs

(grâce à la massification des flux et à la réduction des coûts qui doit en découler) et, ce faisant, à promouvoir l'essor des modes de transports massifiés (fluvial et ferroviaire) en substitution au mode routier (85 % des dessertes terrestres en 2010, contre 60 % en moyenne dans les ports concurrents). Le coût total porté par la société d'investissement est de 95 M€ environ, dont près de 75 % de subventions publiques. La mise en service de ce terminal est prévue en 2014.

Au plan financier, le chiffre d'affaires consolidé du GPMH enregistre une baisse de 7,9 % à 179,4 M€, qui traduit essentiellement la sortie de l'exploitation des outillages du périmètre du GPMH dans le cadre de la réforme portuaire (voir panorama sectoriel). Le résultat d'exploitation est en légère augmentation,

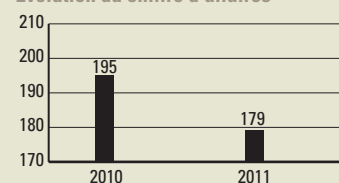
à 28,9 M€ (contre 27,3 M€ en 2010) du fait de reprises importantes de provisions. Mais l'exercice 2011 est surtout marqué, comme en 2010, par les charges et provisions comptabilisées par le GPMH au titre des mesures d'accompagnement de la réforme portuaire, pour un montant d'environ 20 M€. Ajouté à un résultat exceptionnel négatif lié notamment à la moins-value réalisée par le GPMH sur la cession de divers outillages, cet impact de la réforme portuaire explique le résultat net consolidé (part du groupe) négatif enregistré par le GPMH au titre de l'exercice 2011, soit - 5 M€. La dette financière nette du GPMH (251,6 M€) est en baisse significative par rapport à 2010 (267,7 M€) mais reste élevée au regard de sa capacité d'autofinancement, qui atteint 35,3 M€. Les investissements réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 37,9 M€, dont près des deux tiers ont été consacrés au développement des terminaux à conteneurs de Port 2000.



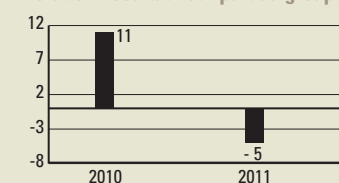
Comptes consolidés en millions d'euros

		2010	2011
Degré d'appartenance au secteur public	Capital détenu par l'État (en %)	100	100
	Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
	Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
I - Activité et résultat	Chiffre d'affaires	195	179
	<i>dont réalisé à l'étranger</i>	0	0
	Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	27	29
	Résultat financier	- 20	- 11
	Capacité d'autofinancement/ Marge brute d'autofinancement	38	35
	Résultat net - part du groupe	11	- 5
	Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
II - Immobilisations nettes	Résultat net de l'ensemble consolidé	11	- 5
	Total des immobilisations nettes	1 089	1 096
	<i>dont écart d'acquisition net</i>	/	/
	<i>dont immobilisations incorporelles nettes</i>	3	3
III - Informations sur les fonds propres	<i>dont immobilisations financières nettes</i>	7	7
	Capitaux propres - part du groupe	603	610
IV - Dividendes et autres versements assimilés	Intérêts minoritaires	/	/
	Dividendes versés au cours de l'exercice	1	3
V - Provisions	<i>dont reçus par l'État</i>	1	3
	Autres rémunérations de l'État	0	0
VI - Informations sur l'endettement financier	Provisions pour risques et charges	88	113
	Dettes financières nettes	268	252
VII - Données sociales	Dettes financières brutes à plus d'un an	296	280
	Effectifs en moyenne annuelle	1 391	1 241
VIII - Ratios	Charges de personnel	98	87
	Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	5,6 %	- 2,8 %
	Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	70,5	70,1
	Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	1,8 %	- 0,8 %
	Dettes financières nettes/Fonds propres	44,4 %	41,3 %

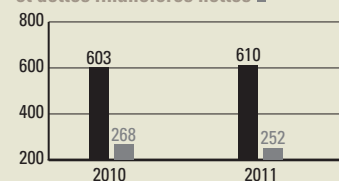
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Grand port maritime de Marseille



Premier port de France, premier port de Méditerranée et troisième port pétrolier mondial, le grand port maritime de Marseille (GPMM) a enregistré en 2011 un

trafic total de 88,1 millions de tonnes, en croissance de 2,6 % sur un an, porté par l'essor des trafics d'hydrocarbures. Le GPMM présente la particularité d'être implanté sur deux sites, au centre de Marseille (bassins est) et à Fos-sur-Mer (bassins ouest).

L'augmentation du trafic du GPMM en 2011 est due quasi exclusivement au secteur des hydrocarbures, qui représente plus des deux tiers du trafic total. En revanche, le trafic de marchandises diverses a connu une légère baisse (- 1,3 % à 15,6 Mt), qui touche en particulier le secteur des conteneurs. Le trafic de conteneurs, qui a été identifié comme un enjeu majeur dans le projet stratégique du GPMM et qui a fait l'objet d'investissements très significatifs sur les bassins de Fos, a en effet souffert des nombreux mouvements sociaux intervenus dans le contexte de la mise en œuvre de la réforme portuaire. Les trafics de vracs solides sont également en repli sensible à 9,8 Mt (- 16,9 %), conséquence en particulier de la décision

du groupe Arcelor Mittal de procéder à la fermeture partielle du site de Fos. Le trafic de voyageurs connaît, enfin, une progression sensible avec 2,3 millions de passagers transportés (+ 13 %).

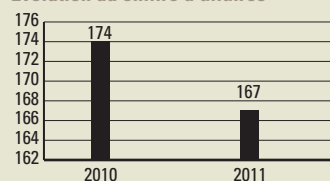
La mise en œuvre de la réforme portuaire (voir panorama sectoriel) s'est déroulée dans un climat particulièrement tendu au GPMM, qui se traduit en particulier par le maintien d'une forte participation financière du port dans les activités d'exploitation. Ainsi le GPMM détient-il des participations de 66 % au capital de la société Fluxel, qui exploite les terminaux pétroliers de Fos et Lavera (bassins ouest), et de 34 % au capital de la société Intramar STS, qui exploite le terminal à conteneurs de Mourepiane (bassins est).

En termes financiers, le chiffre d'affaires consolidé du GPMM enregistre une baisse de 4 % à 167 M€, ce qui traduit essentiellement la sortie d'une partie des activités d'exploitation des outillages du périmètre de consolidation du GPMM. Malgré une relative stabilité des charges de fonctionnement, le résultat d'exploitation, déjà négatif en 2010 (- 15,7 M€), se dégrade très fortement à - 38 M€, ce qui correspond à l'impact des mesures d'accompagnement de la réforme portuaire. Le résultat net consolidé (part du groupe) du GPMM s'établit à 1,6 M€. La dette financière nette du GPMM s'établit à 132 M€, ce qui est très élevé au regard de sa capacité d'autofinancement (8,1 M€), cette dernière étant elle-même fortement diminuée par les conséquences de la mise en œuvre de la réforme portuaire. Ce niveau d'endettement justifie une vigilance particulière s'agissant de la sélectivité des projets d'investissement du GPMM.

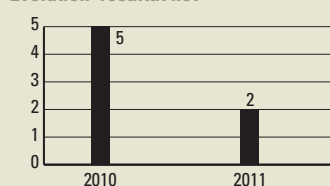
Comptes consolidés en millions d'euros

		2010	2011
Degré d'appartenance au secteur public	Capital détenu par l'État (en %)	100	100
	Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
	Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
I - Activité et résultat	Chiffre d'affaires	174	167
	<i>dont réalisé à l'étranger</i>	0	0
	Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	- 16	- 38
	Résultat financier	- 4	- 5
	Capacité d'autofinancement/ Marge brute d'autofinancement	35	8
	Résultat net - part du groupe	5	2
	Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
II - Immobilisations nettes	Résultat net de l'ensemble consolidé	5	2
	Total des immobilisations nettes	753	764
	<i>dont écart d'acquisition net</i>	/	/
	<i>dont immobilisations incorporelles nettes</i>	3	2
III - Informations sur les fonds propres	<i>dont immobilisations financières nettes</i>	5	5
	Capitaux propres - part du groupe	348	349
IV - Dividendes et autres versements assimilés	Intérêts minoritaires	/	/
	Dividendes versés au cours de l'exercice	0	1
	<i>dont reçus par l'État</i>	0	1
V - Provisions	Autres rémunérations de l'État	/	/
	Provisions pour risques et charges	89	102
VI - Informations sur l'endettement financier	Dettes financières nettes	118	132
	Dettes financières brutes à plus d'un an	142	155
VII - Données sociales	Effectifs en moyenne annuelle	1 471	1 379
	Charges de personnel	95	95
VIII - Ratios	Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	2,9 %	1,2 %
	Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	64,3	68,9
	Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	1,4 %	0,6 %
	Dettes financières nettes/Fonds propres	33,9 %	37,9 %

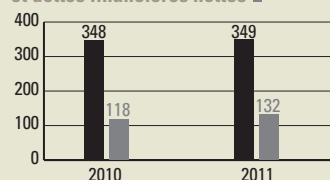
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes





Premier port de la façade Atlantique, le grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire (GPMNSN) est le quatrième port métropolitain en termes de trafic (30,6 millions de tonnes en 2011).

Il réalise l'essentiel de son trafic

dans les secteurs des hydrocarbures et des vrac solides. Son territoire s'étend sur 65 km le long de l'estuaire de la Loire.

Après une hausse de 4,5 % en 2010, portée par le secteur des hydrocarbures, le trafic du GPMNSN a connu une baisse de 1,4 % en 2011, à 30,6 millions de tonnes, la croissance des trafics de pétrole, de céréales et de conteneurs ne parvenant pas à effacer la chute de plus de 20 % du trafic de gaz naturel liquéfié – résultat notamment de la forte concurrence des gazoducs transsibériens – et la baisse de 5 % environ des trafics de charbon. Le trafic roulier, enfin, a presque doublé, à plus d'un million de tonnes, bénéficiant de la montée en puissance de l'autoroute de la mer entre Montoir et Gijón (Espagne).

Pour la deuxième année consécutive, le niveau des investissements du GPMNSN connaît une baisse significative (- 31,6 % à 25,1 M€). Ces investissements portent notamment sur le remplacement de la

porte aval de la forme Joubert (4,9 M€), sur la rénovation du parc d'engins de dragage (3,9 M€) ou encore sur la modernisation du terminal multivrac (1,8 M€) et du terminal à marchandises diverses et à conteneurs (1,2 M€). Les prochaines années devraient connaître une augmentation du volume des investissements dans le cadre du projet d'extension et de reconfiguration des terminaux multimodaux de Montoir de Bretagne, qui devraient permettre au GPMNSN de capter de nouveaux trafics, en particulier dans le domaine des conteneurs (conformément au projet stratégique du port) mais également d'accueillir de nouvelles activités suite aux résultats du premier appel d'offres lancé par l'État pour le développement d'installations éoliennes de production d'électricité en mer en France métropolitaine.

En termes financiers, le chiffre d'affaires du GPMNSN s'établit à 70,8 M€ en 2011, en baisse de 5,9 % par rapport à 2010, cette baisse traduisant essentiellement l'impact de la sortie des activités d'outillage du périmètre du GPMNSN dans le cadre de la réforme portuaire (voir panorama sectoriel). Le résultat d'exploitation, qui était à l'équilibre en 2010, devient fortement négatif en 2011 (- 10,5 M€), ce qui traduit l'impact des provisions passées au titre des mesures d'accompagnement de la réforme portuaire – pour un montant total de près de 10 M€. Le résultat net comptable reste donc très négatif, à - 16,7 M€ (- 6,2 M€ en 2010). La dette financière nette du port augmente de 23 %, à 40,7 M€, ce qui est très élevé au regard de la capacité d'autofinancement du port (1,1 M€ en 2011 contre 15,4 M€ en 2010), elle-même étant fortement impactée en 2011 par les mesures d'accompagnement de la réforme portuaire. Cette situation justifie une forte sélectivité sur les projets d'investissement envisagés dans les prochaines années.

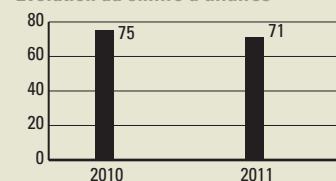


© GPMNSN

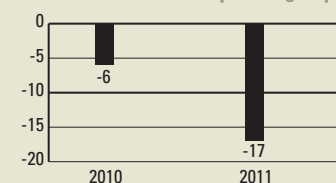
Comptes sociaux en millions d'euros

		2010	2011
Degré d'appartenance au secteur public	Capital détenu par l'État (en %)	100	100
	Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
	Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
I - Activité et résultat	Chiffre d'affaires	75	71
	<i>dont réalisé à l'étranger</i>	0	0
	Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	1	- 11
	Résultat financier	- 1	- 1
	Capacité d'autofinancement/ Marge brute d'autofinancement	15	1
	Résultat net - part du groupe	- 6	- 17
	Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
II - Immobilisations nettes	Total des immobilisations nettes	276	282
	<i>dont écart d'acquisition net</i>	/	/
	<i>dont immobilisations incorporelles nettes</i>	0	0
	<i>dont immobilisations financières nettes</i>	0	18
III - Informations sur les fonds propres	Capitaux propres - part du groupe	134	118
	Intérêts minoritaires	/	/
IV - Dividendes et autres versements assimilés	Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
	<i>dont reçus par l'État</i>	0	0
V - Provisions	Autres rémunérations de l'État	0	0
	Provisions pour risques et charges	17	32
VI - Informations sur l'endettement financier	Dettes financières nettes	33	41
	Dettes financières brutes à plus d'un an	39	46
VII - Données sociales	Effectifs en moyenne annuelle	695	662
	Charges de personnel	45	46
VIII - Ratios	Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	- 8,3 %	- 23,9 %
	Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	64,7	69,5
	Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	- 4,6 %	- 14,4 %
	Dettes financières nettes/Fonds propres	24,7 %	34,7 %

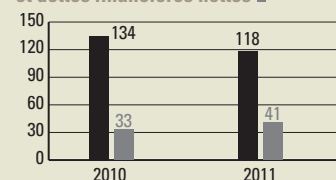
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Port autonome de Paris



Le port autonome de Paris (PAP), établissement public créé en 1970, a pour mission de développer le transport fluvial de marchandises et de passagers en Île-de-France. Premier port fluvial de France et deuxième en Europe avec 22 millions de tonnes transportées par voie d'eau en 2011, il occupe par ailleurs, avec plus de

sept millions de passagers transportés, la première place mondiale des ports touristiques.

Le PAP a bénéficié en 2011, pour la troisième année consécutive, de la croissance des trafics de marchandises par voie d'eau en Île-de-France, qui ont atteint 22 millions de tonnes (Mt) soit une augmentation de 7 %. Le PAP assure près de 15 % de l'approvisionnement de la région Île-de-France en marchandises et contribue à ce titre à l'équilibre économique et écologique de l'agglomération parisienne. Les filières identifiées comme prioritaires dans le projet stratégique 2010-2015 du PAP ont connu une croissance soutenue, le trafic de conteneurs progressant en particulier de 21,4 %.

L'année 2011 a par ailleurs été marquée par le lancement d'une opération de

renovation de la grille tarifaire du PAP, afin d'en améliorer la lisibilité pour les clients tout en optimisant la gestion du domaine du port, qui constitue la source essentielle de ses revenus (les produits du domaine constituent 95 % environ du chiffre d'affaires du PAP).

En termes stratégiques, les prochaines années seront marquées par une évolution de l'environnement du PAP avec la perspective d'une coopération renforcée des trois ports de l'axe Seine (voir encadré spécifique dans le panorama sectoriel) tandis que le PAP poursuivra son action de précurseur dans le domaine de la logistique urbaine, marquée en 2012 par le lancement d'un partenariat avec le groupe

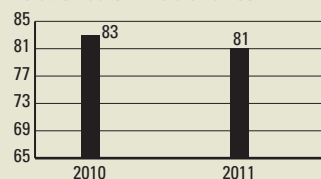
Franprix, qui livrera 80 de ses magasins du centre de Paris par la Seine à partir de juillet 2012.

En termes financiers, le chiffre d'affaires consolidé du PAP, qui avait connu une augmentation régulière depuis 2006, s'inscrit en légère baisse en 2011, à 81 M€ (- 1,9 %) sous l'effet de l'indexation des redevances domaniales (- 2,7 %). Le résultat d'exploitation, après deux années de forte hausse, baisse de 32,4 % pour atteindre 12,8 M€, ce qui traduit en particulier l'augmentation des charges externes (+ 15 %) du fait notamment des études menées dans le cadre du projet de nouvelle plateforme multimodale à Achères (Yvelines). Le résultat net consolidé (part du groupe) baisse également pour atteindre 14,6 M€ (- 18,1 %). La dette financière nette du PAP progresse sensiblement à 14,3 M€ (contre 2 M€ en 2010) mais reste raisonnable au regard de la capacité d'autofinancement du PAP, qui a atteint 34 M€ en 2011 (- 15,6 %). Le PAP dispose ainsi des capacités financières nécessaires pour engager dans les prochaines années un programme ambitieux d'investissement.

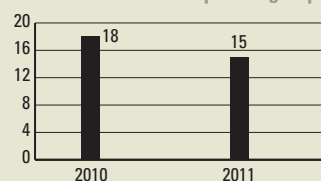
Comptes consolidés en millions d'euros

		2010	2011
Degré d'appartenance au secteur public	Capital détenu par l'État (en %)	100	100
	Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
	Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
I - Activité et résultat	Chiffre d'affaires	83	81
	<i>dont réalisé à l'étranger</i>	0	0
	Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	19	13
	Résultat financier	-1	-1
	Capacité d'autofinancement/Marge brute d'autofinancement	40	34
	Résultat net - part du groupe	18	15
	Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
II - Immobilisations nettes	Résultat net de l'ensemble consolidé	18	15
	Total des immobilisations nettes	566	577
	<i>dont écart d'acquisition net</i>	/	/
	<i>dont immobilisations incorporelles nettes</i>	1	1
III - Informations sur les fonds propres	<i>dont immobilisations financières nettes</i>	1	1
	Capitaux propres - part du groupe	520	527
IV - Dividendes et autres versements assimilés	Intérêts minoritaires	/	/
	Dividendes versés au cours de l'exercice	8	8
	<i>dont reçus par l'État</i>	8	8
V - Provisions	Autres rémunérations de l'État	0	0
	Provisions pour risques et charges	17	14
VI - Informations sur l'endettement financier	Dettes financières nettes	2	14
	Dettes financières brutes à plus d'un an	40	36
VII - Données sociales	Effectifs en moyenne annuelle	233	239
	Charges de personnel	16	17
VIII - Ratios	Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	21,5 %	18,5 %
	Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	68,7	71,1
	Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	3,4 %	2,8 %
	Dettes financières nettes/Fonds propres	0,4 %	2,7 %

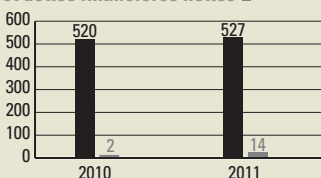
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Grand port maritime de Rouen



Le grand port maritime de Rouen (GPMR) est le cinquième port français avec un trafic maritime total de 25,4 millions de tonnes en 2011. Le trafic céréalier représente le tiers du trafic total du port, ce qui en fait le premier port européen dans ce domaine. Le GPMR est le premier port français dans le secteur de l'agro-industrie et le deuxième dans le secteur des produits papetiers. Par ailleurs, le GPMR présente la particularité d'être titulaire depuis 1974 du contrat de concession du port fluvial.

Après une année 2010 exceptionnelle (record de trafic à 26,7 millions de tonnes), le GPMR a connu en 2011 une baisse de son trafic, à 25,4 millions de tonnes (- 4,8 %), conséquence d'une campagne céréalrière en retrait par rapport à l'année 2010. Le trafic 2011 du GPMR était constitué principalement de vracs liquides (48 % du trafic total, constitués essentiellement de produits raffinés) et de vracs solides (44 % du trafic total, dont les trois quarts correspondent aux exportations de céréales).

Le volume d'investissements du GPMR a fortement progressé en 2011, à 24,7 M€ (contre 16,8 M€ en 2010), les principales opérations concernant l'extension du terminal à marchandises diverses de

Grand-Couronne (3,9 M€), la réhabilitation d'un quai à Honfleur (7,2 M€) ainsi que le démarrage des travaux d'amélioration des accès nautiques (4,2 M€). Suite au retrait de la contribution du conseil général de la Seine-Maritime au financement des investissements du port au titre du contrat de projet État-Région, le programme d'investissements du GPMR pour la période 2009-2015 a dû être révisé à la baisse, à 290 M€ (contre 320 M€ environ prévus en 2011 et 357 M€ inscrits dans le projet stratégique de 2009), dont l'essentiel porte sur l'amélioration des accès maritimes (154 M€). Ce programme est cofinancé par l'État, le Fonds européen de développement régional, les collectivités territoriales et par le GPMR lui-même.

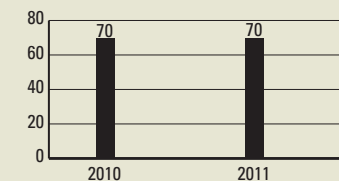
En termes stratégiques, l'environnement du GPMR est marqué par la mise en place progressive du GIE « Haropa » avec les ports du Havre et de Paris (voir encadré spécifique dans le panorama sectoriel), qui a vocation à constituer un ensemble majeur à l'échelle européenne.

En termes financiers, le chiffre d'affaires consolidé du GPMR enregistre une légère baisse en 2011, à 70 M€ (- 0,4 %), l'impact conjoint du transfert des activités d'outillage aux sociétés manutentionnaires et de la baisse du trafic étant en partie compensé par la progression des prestations de services et des recettes domaniales. Le résultat d'exploitation est en baisse de 57 %, à 5,8 M€, sous l'effet notamment de la hausse des charges de carburant et de dragage. Le résultat net consolidé (part du groupe) de l'exercice 2011 s'établit à 10,4 M€ (contre 16 M€ en 2010). La dette financière nette du GPMR reste fortement négative à -14,3 M€ contre -19,9 M€ à fin 2010 (situation de trésorerie nette positive), tandis que sa capacité d'autofinancement ressort à 20,5 M€ (contre 18 M€ en 2010).

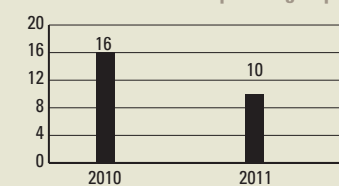
Comptes consolidés en millions d'euros

		2010	2011
Degré d'appartenance au secteur public	Capital détenu par l'État (en %)	100	100
	Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
	Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
I - Activité et résultat	Chiffre d'affaires	70	70
	<i>dont réalisé à l'étranger</i>	0	0
	Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	13	6
	Résultat financier	0	1
	Capacité d'autofinancement/		
	Marge brute d'autofinancement	18	20
	Résultat net - part du groupe	16	10
	Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
	Résultat net de l'ensemble consolidé	16	10
II - Immobilisations nettes	Total des immobilisations nettes	263	273
	<i>dont écart d'acquisition net</i>	/	/
	<i>dont immobilisations incorporelles nettes</i>	3	4
	<i>dont immobilisations financières nettes</i>	20	20
III - Informations sur les fonds propres	Capitaux propres - part du groupe	191	192
	Intérêts minoritaires	/	/
IV - Dividendes et autres versements assimilés	Dividendes versés au cours de l'exercice	3	6
	<i>dont reçus par l'État</i>	3	6
	Autres rémunérations de l'État	0	0
V - Provisions	Provisions pour risques et charges	14	13
VI - Informations sur l'endettement financier	Dettes financières nettes	- 20	- 14
	Dettes financières brutes à plus d'un an	5	4
VII - Données sociales	Effectifs en moyenne annuelle	541	494
	Charges de personnel	33	33
VIII - Ratios	Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	22,9 %	14,3 %
	Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	61	67
	Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	8,4 %	5,2 %
	Dettes financières nettes/Fonds propres	- 10,4 %	- 7,3 %

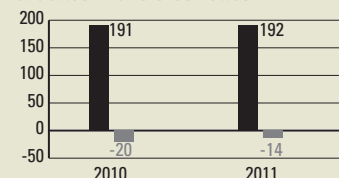
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes





Réseau ferré de France (RFF) est un établissement public de l'État créé par la loi du 13 février 1997, chargé de gérer et de développer le réseau ferré. RFF assure la gestion quotidienne du réseau dont il est propriétaire et en développe

la performance. Il pilote la maintenance et l'exploitation du réseau dont la mise en œuvre est, pour ce qui concerne l'exploitation et la quasi-totalité de l'entretien, déléguée à la SNCF. Il assure la répartition des sillons (les capacités de l'infrastructure ferroviaire) et perçoit les péages. Par ailleurs, il a la responsabilité des opérations de développement du réseau.

En 2011, RFF a connu une stabilisation de son résultat opérationnel, mais une hausse conséquente de son endettement net (+ 1,2 Md€ en valeur), qui atteint désormais près de 30 Md€. Comme les Assises du ferroviaire en ont fait le constat, des mesures structurelles d'ampleur à l'échelle de l'ensemble du système ferroviaire se révèlent donc indispensables pour parvenir à l'équilibre économique du gestionnaire d'infrastructure.

Faits marquants

La poursuite de l'adaptation de RFF au cadre de régulation du secteur ferroviaire défini par la loi ORTF du 8 décembre 2009

L'adoption de la loi relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires (ORTF) fin 2009 a conduit RFF à devoir progressivement s'adapter au nouveau contexte institutionnel. L'établissement doit notamment présenter chaque année au nouveau régulateur du secteur, l'Araf, son document de référence de réseau (DRR). Suite à cette transmission, l'Araf rend un avis motivé sur l'ensemble du document. Cet avis est dit « conforme » sur la partie tarification, au sens où il oblige RFF à prendre en compte les observations de l'Araf.

À la demande de l'Araf, RFF est en particulier en train de revoir en profondeur son modèle de coûts, en lien avec les

entreprises ferroviaires et les autorités organisatrices, et les méthodes de valorisation de la congestion, de façon à mieux justifier l'adéquation entre les niveaux de tarification et les coûts réels de gestion de l'infrastructure. RFF s'est également engagé début 2012 sur le principe d'une trajectoire pluriannuelle de péages indexée sur l'inflation ferroviaire, de façon à répondre au souhait de l'Araf que les entreprises ferroviaires puissent bénéficier d'une visibilité pluriannuelle.

La loi ORTF avait par ailleurs rendue autonome au sein de la SNCF la direction des circulations ferroviaires (DCF), chargée de l'exploitation du réseau. RFF a poursuivi en 2011 son rapprochement avec la DCF, en actant le principe du regroupement fonctionnel dans une même entité de l'ensemble des métiers de gestion des sillons (rapprochement de la direction des sillons de RFF avec la direction de la production des sillons de la DCF au sein de mêmes locaux). Ce rapprochement, qui devrait être effectif d'ici fin 2012, contribuera à améliorer la qualité de production des sillons et à éviter les situations d'engorgement telles que celles connues lors de la « crise des sillons » début 2011.

Enfin, le décret « gares » du 20 janvier 2012, pris en application de la loi ORTF, a vu l'introduction d'une nouvelle redevance versée par les entreprises ferroviaires à RFF pour la fourniture des services correspondant au périmètre des gares géré par l'établissement. La perception de cette redevance permettra à RFF de couvrir le coût complet des services rendus en gare.

FICHE D'IDENTITÉ

■ **Historique** : 1997 : création de RFF ; 2004 : réforme du financement de RFF ; 2007 : ouverture de la LGV Est européenne ; 2008 : signature du contrat de performance 2008-2012 entre l'État et RFF ; 2010 : signature par RFF de son premier contrat en partenariat public-privé, portant sur le réseau de télécommunications GSM-R ; 2011 : signature par RFF de son premier contrat de concession, portant sur la ligne à grande vitesse Tours-Bordeaux.

■ **Forme juridique** : établissement public de l'État à caractère industriel et commercial créé par la loi n° 97-135 du 13 février 1997.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions
VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

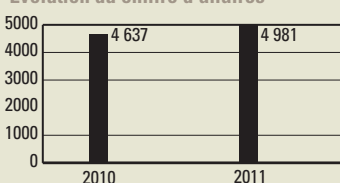
VIII - Ratios

Informations complémentaires

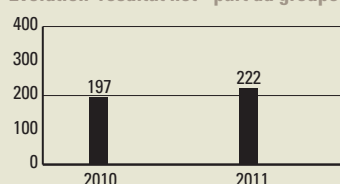
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	100
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	4 637	4 981
dont réalisé à l'étranger	0	0
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	1 491	1 533
Résultat financier	- 1 194	- 1 251
Flux de trésorerie généré par l'activité	2 135	2 143
Résultat net - part du groupe	197	222
Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
Résultat net de l'ensemble consolidé	197	222
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	46 871	50 990
dont écart d'acquisition net	0	0
dont immobilisations incorporelles nettes	14	49
dont immobilisations financières nettes	788	1 297
Capitaux propres - part du groupe	- 1 193	- 1 159
Capitaux propres - part du groupe	/	/
Intérêts minoritaires	/	/
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
dont reçus par l'État	0	0
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	516	497
Dettes financières nettes	28 664	30 292
Dettes financières brutes à plus d'un an	30 058	31 979
Effectifs au 31 décembre	1 299	1 410
Charges de personnel	92	104
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	/	/
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	70,8	73,5
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	/	/
Dettes financières nettes/Fonds propres	/	/
Rémunération du GID pour la gestion du réseau	2 868	2 870
Rémunération du GID pour la gestion du patrimoine	77	85
Rémunération du GID pour la gestion des quais	46	49

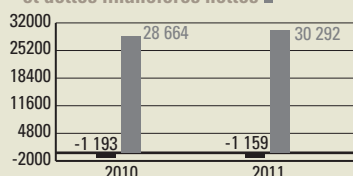
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Un rythme soutenu d'avancement des projets de développement du réseau ferré national

Les grands projets d'investissement dans le domaine de la grande vitesse, tels qu'identifiés dans le cadre du Grenelle de l'environnement, ont largement continué à mobiliser les équipes de RFF. Après plusieurs années de travail, l'établissement a ainsi signé un contrat de concession pour la LGV Tours-Bordeaux en juin 2011, puis des contrats de partenariat pour la LGV Bretagne-Pays de la Loire, en juillet 2011, et le contournement ferroviaire de Nîmes et Montpellier, en juin 2012. RFF poursuit dans le même temps la réalisation des travaux de la seconde phase de la LGV Est européenne, entamés à l'été 2010. Ces quatre chantiers, qui représentent l'effort de développement le plus ambitieux jamais réalisé sur le réseau ferré national, devraient permettre une mise en service commerciale des lignes à l'horizon 2016-2017.

RFF a parallèlement poursuivi l'instruction d'autres grands projets en phase amont. En 2011 et au premier semestre 2012, l'établissement a ainsi été particulièrement mis à contribution avec la tenue de débats publics sur le projet d'interconnexion au sud de l'Île-de-France des LGV Atlantique et Sud-Est, le projet de ligne nouvelle Paris-Normandie et le projet de LGV Paris-Orléans-Clermont-Lyon.

La première phase de la branche Est de la LGV Rhin-Rhône (140 km) a été inaugurée par le président de la République en septembre 2011, cinq ans après le début des travaux, puis mise en service commercialement en décembre. Le système de communication ferroviaire GSM-R, pour lequel RFF avait conclu son premier contrat de partenariat en février 2010, devrait quant à lui être mis en exploitation progressivement à partir de la fin de l'année 2012.

L'axe prioritaire de la rénovation et de la modernisation du réseau ferré national

Un audit de 2005 sur l'état du réseau ferré national, dit audit « Rivier », avait constaté que la France investissait sensiblement moins dans le renouvellement que ses voisins européens, ce qui se traduisait par un vieillissement important du réseau. Ces conclusions préoccupantes ont conduit RFF, en lien avec l'État, à mettre en œuvre un plan de rénovation ambitieux de près de 13 Md€ d'investissements sur la période 2008-2015, destiné à rajeunir le réseau à l'horizon 2020. Les investissements de renouvellement sont ainsi passés de 1 Md€ en 2006 à plus de 2 Md€ en 2011 (pour 1 000 km de voies rénovés), tandis que les dépenses d'entretien n'augmentaient dans le même temps que de 13 %.

En 2012, RFF a décidé de mettre un accent particulier sur le problème de la saturation des zones denses en accélérant la modernisation du réseau ferré d'Île-de-France, qui représente seulement 10 % du réseau national mais voit passer plus du tiers des circulations ferroviaires comptabilisées en France. L'objectif de RFF est de faire diminuer de 30 % les causes d'irrégularité des trains liées aux infrastructures. Plus d'une centaine d'opérations majeures, d'un budget supérieur à 1 million d'euros, vont ainsi être effectuées sur la quasi-totalité des lignes d'Île-de-France, permettant de renouveler près de 90 kilomètres de voies et 67 appareils d'aiguillage. Au total, près d'1 milliard d'euros d'investissements auront été engagés par RFF entre 2009 et 2012 pour moderniser les infrastructures existantes dans la région, soit 50 % de plus que sur la période 2005-2008, ces investissements s'ajoutant aux dépenses de fonctionnement et d'entretien courant (près de 600 millions d'euros par an) engagés par RFF sur le réseau francilien.

CONSEIL D'ADMINISTRATION* : Président : *Hubert du Mesnil* (Administrateur représentant de l'État) ■ Administrateurs représentant l'État : *Stanislas Bourron, Emmanuel Duret, Laurent Machureau, Dominique Maillard, Michel Massoni, Tanguy Stehelin* ■ Administrateurs désignés en raison de leurs compétences particulières : *Denis Choumert, Yves Crozet, Alain Fouché, Fabienne Keller, Luc Lallemand* ■ Administrateurs élus par les salariés : *Fanny Arav, Audrey Delaunay, Laurent Gangbès, Joseph Giordano, Céline Pierre, Didier Thomas* ■ Commissaire du Gouvernement : *Christophe Saintillan* ■ Mission de contrôle économique et financier : *Noël de Saint-Pulgent* ■ Commissaires aux comptes : *PWC / Mazars* ■

* Composition en application du décret n° 97-444 du 5 mai 1997. Le conseil d'administration s'est réuni à 12 reprises au cours de l'exercice 2011. Il est assisté par un comité d'audit, un comité de la stratégie, un comité des engagements et une commission des marchés. Il n'est pas versé de jetons de présence aux administrateurs, ni de rémunération spéciale aux membres des comités spécialisés.

Si l'amélioration de l'état du réseau par le volume de renouvellement permet d'en diminuer le coût d'entretien, cette diminution passe aussi par le développement d'une nouvelle stratégie de maintenance. Un protocole a été conclu à cet effet en mars 2011 entre RFF et la SNCF, visant à construire un nouveau partenariat industriel et contractuel entre les deux établissements, de manière à assurer une meilleure performance opérationnelle, technique et économique de l'infrastructure. RFF et la SNCF développent en outre conjointement une politique industrielle par axe, qui permettra à terme d'optimiser la planification des opérations de maintenance.

Une meilleure organisation des circulations sur le réseau

S'agissant de la bonne allocation des capacités de circulation sur le réseau, le conseil d'administration de RFF a validé début 2011 le schéma d'ensemble et de gouvernance du projet de commande centralisé du réseau, qui doit permettre de gérer les 1 500 postes d'aiguillage des lignes principales à partir de seize centres, supervisés et coordonnés par un centre national. Deux de ces centres (Lyon et Dijon) ont été construits en 2011. À l'horizon 2030, cet investissement global de 5 Md€, financé par RFF, permettra de renforcer la régularité des circulations et de réagir plus rapidement à des situations perturbées.

La régularité sur le réseau a atteint 89 % en 2011, soit une nette amélioration par rapport à l'année précédente (85,4 %) bien que ce résultat soit à relativiser du fait des intempéries et grèves ayant perturbé les circulations en 2010. Sur le plan de la gestion opérationnelle du réseau, l'objectif de maîtrise de l'impact des plages-travaux dérogatoires sur les clients (moins de 5 000 sillons-jours par mois) est atteint, avec moins de 2 600 sillons-jours touchés en moyenne fin 2011. Enfin, la mise en place du service annuel 2012 en décembre 2011, avec une augmentation du cadencement des sillons de voyageurs, s'est déroulée sans incident majeur grâce à un important travail en commun entre RFF et la SNCF.

Le renforcement de la politique commerciale afin de développer les trafics ferroviaires

RFF a reçu en 2011 plus de 4,6 Md€ de redevances pour l'utilisation du réseau (97 % au titre de l'activité voyageurs qui représente 85 % des circulations, le reste au titre de l'activité fret) et doit en contrepartie garantir un service de qualité. C'est donc en organisant pour l'ensemble de ses clients des accès de meilleure qualité au réseau que RFF pourra en intensifier l'usage. L'année 2011 a été marquée par une forte mobilisation de la filière commerciale de l'établissement qui s'est traduite, à la suite de la signature de quatre accords qualité sillons, par la création d'une « cellule sillons sensibles » partagée entre RFF et la SNCF. RFF a également pour la première fois réalisé en 2011 une enquête de satisfaction auprès de ses clients, dont les résultats l'ont conduit à engager une clarification de son offre de services.

Analyse financière

Une performance opérationnelle stable en 2011, pénalisée toutefois par une augmentation assez significative des charges d'exploitation

Les résultats de l'exercice 2011 font apparaître un excédent brut d'exploitation en légère augmentation (2 139 M€ contre 2 092 M€ en 2010, soit + 2,2 %). Les produits d'exploitation sont en hausse de 3,8 %, tirés par une croissance du chiffre d'affaires (+ 7,4 %) qui est toutefois à relativiser, l'exercice 2010 ayant été largement impacté par les mouvements sociaux et aléas climatiques. Les produits d'exploitation, malgré une hausse des péages perçus de plus de 300 M€, sont en partie affectés par la diminution des subventions d'exploitation (- 163 M€, soit - 17,2 %).

Les charges d'exploitation sont en hausse de 6,4 %, malgré une quasi-stabilité de la rémunération de la SNCF pour son activité de gestionnaire d'infrastructure délégué (+ 13 M€, soit + 0,4 %). Les charges de personnel augmentent ainsi significativement (+ 11,5 M€, soit + 12,5 %), de même que les frais d'études (+ 9,4 M€, soit + 17,8 %) en raison de la multiplication des projets d'investissement. Les autres postes contribuant à cette hausse des charges sont les dépenses liées aux actes de malveillance (+ 21 M€, soit

+ 48,5 %) et surtout celles liées aux autres achats externes (+ 75 M€, soit + 46 %), essentiellement relatives à des opérations de dépollution (+ 50 M€) et à l'augmentation des frais de système d'information (+ 44 M€).

Le résultat opérationnel est en augmentation (1 533 M€ contre 1 491 M€ en 2010, soit + 2,6 %) mais doit être corrigé de d'effets non récurrents importants. Une fois ces effets retraités, le résultat opérationnel est en retrait de - 35 M€ par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat financier de l'exercice est de - 1 251 M€, en baisse de 57 M€ par rapport à 2010 du fait d'une augmentation du coût moyen de la dette. Au final, et après prise en compte de l'impôt sur les sociétés auquel est désormais soumis RFF, le résultat net ressort à 222,5 M€, en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent (197,4 M€).

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 3 février 2011 : adoption par le conseil d'administration de RFF du projet de commande centralisé du réseau (CCR).
- 16 juin 2011 : signature entre RFF et le groupement Lisea (Vinci Concessions, CDC, Axa Private Equity) du contrat de réalisation en concession de la ligne à grande vitesse SEA (Tours-Bordeaux).
- 28 juillet 2011 : signature entre RFF et Eiffage Rail Express du contrat de partenariat public-privé pour la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire (Le Mans-Rennes).
- 8 septembre 2011 : inauguration de la branche Est de la ligne à grande vitesse Rhin-Rhône.
- Septembre-décembre 2011 : Assises du ferroviaire.
- 30 janvier 2012 : signature d'un nouvel accord intergouvernemental franco-italien pour la réalisation de la liaison ferroviaire Lyon-Turin.
- 27 juin 2012 : signature entre RFF et le groupement Oc'via du contrat de partenariat public-privé pour le contournement ferroviaire de Nîmes et Montpellier.

Des résultats qui illustrent l'insoutenabilité du programme d'investissement de l'établissement

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont en légère dégradation par rapport à l'exercice précédent (2 062 M€ contre 2 106 M€ en 2010) et restent loin de couvrir la somme des frais financiers (1 251 M€) et les besoins de financement liés au programme d'investissement (2,6 Md€ à la charge de RFF, en participation article 4 et sur ressources propres, sur 4,6 Md€ immobilisés lors de l'exercice 2011). Ce déséquilibre contribue à creuser l'endettement de l'établissement. Le stock de dette nette a ainsi augmenté de 1,2 Md€ en un an pour atteindre 28,6 Md€ en valeur au 31 décembre 2011, tandis que les grands chantiers de développement lancés sur le réseau ferré national devraient se traduire à court terme par une forte progression de l'endettement net de l'établissement.

Perspectives

Les dépenses d'entretien sur le réseau, en augmentation continue, restent plus importantes que le renouvellement. Or, l'entretien courant ne permet pas de préserver sur la durée les caractéristiques de l'infrastructure à un coût raisonnable, d'où l'objectif d'inverser cette tendance en 2020. À la demande de RFF, l'École polytechnique fédérale de Lausanne a récemment mis à jour un audit réalisé en 2005 sur l'état du réseau, dont les résultats font certes apparaître une montée en puissance des investissements sur le réseau mais montrent que celle-ci est encore insuffisante pour atteindre l'objectif fixé (le besoin de renouvellement des caténaires n'avait pas été suffisamment identifié en 2005). Il apparaît également que l'effort de renouvellement a surtout porté ces dernières années sur les voies régionales les moins circulées, qui ont vu leur âge moyen diminuer alors que le réseau structurant continuait à vieillir. Au vu de ce constat, il convient de remettre en cohérence les ambitions ferroviaires avec les capacités de financement disponibles, en intégrant le coût d'opportunité des fonds publics. Le maintien des performances commerciales du réseau et l'amélioration de la situation financière du secteur ferroviaire passent par une concentration en priorité des moyens financiers sur la préservation du réseau existant par rapport aux projets de développement (malgré leur augmenta-

tion depuis 2008, les investissements de rénovation restent encore actuellement inférieurs aux investissements de développement), un effort de renouvellement là où il se révèle le plus nécessaire (c'est-à-dire sur les axes structurants). À défaut de ces réorientations, l'endettement de RFF continuera à augmenter de façon très significative, faisant porter un risque systémique sur le secteur ferroviaire.

L'assainissement des finances de RFF passe également par un approfondissement du travail en commun avec la SNCF sur les gains de productivité en matière de gestion de l'infrastructure. À plus long terme, la planification du besoin de maintenance par axe et l'arbitrage au meilleur coût entre circulation sur le réseau et travaux de maintenance constitueront des leviers essentiels de rationalisation du système ferroviaire. Le premier contrat de performance entre l'État et RFF, qui portait sur la période 2008-2012, étant désormais arrivé à échéance, la préparation du nouveau contrat doit prendre en compte cette démarche de rationalisation industrielle et s'inscrire dans une perspective d'unification de la gestion de l'infrastructure, qui fait désormais l'objet d'un consensus à la suite des Assises du ferroviaire.

RFF devra par ailleurs continuer son adaptation au cadre institutionnel établi par la loi ORTE, en continuant en particulier à approfondir son modèle de coûts pour mieux justifier auprès de l'Araf la tarification retenue. La renégociation de la CGI en 2011 s'est ainsi accompagnée d'un *reporting* et d'une information plus systématique de la part de la SNCF, ainsi que d'un renforcement de ses capacités de contrôle, qui doivent permettre à l'établissement une meilleure connaissance des coûts.

L'attention de RFF devra enfin se porter sur la mise en œuvre des grands projets de développement signés, tant en ce qui concerne le suivi des contrats que la réalisation dans les délais des parties élaborées sous sa propre maîtrise d'ouvrage (raccordements aux lignes nouvelles notamment).



© SG-Dominique-Henri Simon



Le groupe Areva est l'un des leaders mondiaux des solutions pour la production d'énergie faiblement émettrice de CO₂. En 2011, le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'est établi à 8 872 M€, dont 36 % en France et 39 % hors d'Europe, sa marge brute à 854 M€ (9,6 % du chiffre d'affaires)

et son résultat net part du groupe à - 2 424 M€. La stratégie d'Areva repose sur le développement des énergies faiblement émettrices de CO₂, nucléaire et renouvelables. Sur les marchés nucléaires qui ont représenté près de 97 % de son chiffre d'affaires en 2011, Areva est l'un des seuls acteurs à être présent sur l'ensemble du cycle du combustible, la construction et la maintenance de centrales nucléaires. Il emploie 47 541 personnes, dont 29 289 en France.

Faits marquants

L'année 2011

L'année 2011 a tout d'abord été marquée par l'accident nucléaire de Fukushima survenu le 11 mars suite au tsunami d'une ampleur exceptionnelle provoqué par un tremblement de terre. Après cet accident, les experts ont revu à la baisse de 5 à 10 % leur estimation de croissance du parc nucléaire mondial pour tenir compte de la décision allemande de sortir du nucléaire, et attendent la décision du gouvernement japonais sur l'avenir de son parc nucléaire. La croissance du parc nucléaire devrait néanmoins être de l'ordre de 2 % en moyenne par an à horizon 2030 et la plupart des pays déjà engagés dans cette énergie, dont la Chine, l'Afrique du Sud, les États-Unis, le Royaume-Uni, le Brésil ou encore l'Inde, ont confirmé leur volonté de poursuivre le développement de leur parc nucléaire.

De nouveaux pays ont également décidé de se lancer dans le nucléaire, à l'image de l'Arabie Saoudite.

L'année 2011 d'Areva a également été marquée par la nomination d'un nouveau directoire dont la présidence a été confiée à Luc Oursel. La nouvelle équipe dirigeante, largement renouvelée, a élaboré en décembre 2011 un plan stratégique destiné à redresser la situation financière de l'entreprise dans l'intérêt de ses salariés et de ses actionnaires. Ce plan, qui tient compte des conséquences de l'accident de Fukushima, réaffirme le choix des plus hauts standards de sûreté et de sécurité, et du modèle intégré.

Les activités minières d'Areva ont été regroupées au sein d'une nouvelle filiale, Areva Mines, conformément à la demande du Conseil de politique nucléaire du 21 février 2011. Au plan opérationnel, Areva a produit 8 790 tonnes d'uranium

FICHE D'IDENTITÉ

■ Areva SA est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance créée le 3 septembre 2001.

■ La détention du capital au 30 juin 2012 :

- CEA :	73,03 %
- État :	10,17 %
- Kia :	4,82 %
- Public (flottant) :	4,04 %
- CDC :	3,32 %
- EDF :	2,24 %
- Total S.A. :	0,95 %
- Cacib :	0,89 %
- Autodétention :	0,31 %
- Framéparagne :	0,23 %
- Membres du CS :	0,00 %
- Total :	100,00 %

■ Le holding Areva SA détient cinq filiales de premier rang : Areva Mines SAS, Areva NC SA (ex-Gemema), Areva NP SAS* (ex-Framatome), Areva TA SA (ex-Technicatome) et Areva Renouvelables SAS.

Ses activités sont organisées par *business group* (« BG ») :

- Le BG Mines, 15 % du chiffre d'affaires, extrait l'uranium naturel ;
- Le BG Amont, 26 % du chiffre d'affaires, convertit, enrichit l'uranium, et fabrique le combustible nucléaire.
- Le BG Réacteurs et services, 37 % du chiffre d'affaires, conçoit, construit, maintient et modernise les centrales nucléaires.
- Le BG Aval, 18 % du chiffre d'affaires, offre des solutions permettant de gérer la fin du cycle du nucléaire (gestion du combustible usé, recyclage, démantèlement et valorisation des sites).
- Le BG Énergies renouvelables, 3 % du chiffre d'affaires, regroupe quatre activités : l'éolien *offshore*, la biomasse, le solaire à concentration et l'hydrogène, et le stockage d'énergie.

* La filiale Areva NP est détenue à 100 % depuis le rachat à Siemens de sa participation de 34 % en mars 2011.

Degré d'appartenance
au secteur public

I - Activité
et résultat

II - Immobilisations
nettes

III - Informations
sur les fonds propres
IV - Dividendes
et autres versements
assimilés

V - Provisions
VI - Informations
sur l'endettement
financier

VII - Données
sociales

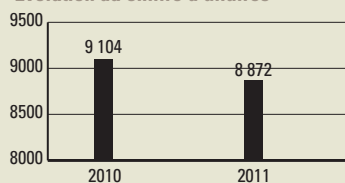
VIII - Ratios

Informations
complémentaires

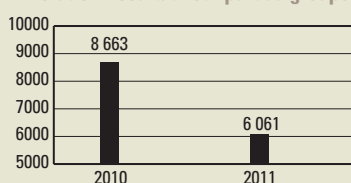
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	10,2	10,2
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	78,8	78,5
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	744
Chiffre d'affaires	9 104	8 872
<i>dont réalisé à l'étranger</i>	<i>5 533</i>	<i>5 675</i>
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	- 423	- 1 923
Résultat financier	- 314	- 548
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts	538	893
Résultat net - part du groupe	883	- 2 424
Résultat net - intérêts minoritaires	103	- 143
Résultat net de l'ensemble consolidé	986	- 2 567
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	22 870	20 334
<i>dont écart d'acquisition net</i>	<i>4 625</i>	<i>4 239</i>
<i>dont immobilisations incorporelle nettes</i>	<i>3 652</i>	<i>2 929</i>
<i>dont titres mis en équivalence</i>	<i>988</i>	<i>205</i>
<i>dont impôts différés actifs</i>	<i>1 044</i>	<i>742</i>
Capitaux propres - part du groupe	8 663	6 061
Intérêts minoritaires	915	545
Dividendes versés au cours de l'exercice	250	0
<i>dont reçus par l'État</i>	<i>26</i>	<i>0</i>
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	8 879	9 606
Dettes financières nettes	3 672	3 547
Dettes financières brutes à plus d'un an	6 537	4 950
Effectifs inscrits en fin de période	47 851	47 541
Charges de personnel	3 566	3 562
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	10,8 %	- 28,9 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	74,5	74,9
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	10,3 %	- 38,9 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	38,3	53,7
Provisions pour opérations de fin de cycle (part propre)	5 563	5 800
Portefeuille d'actifs financiers de couverture des opérations de fin de cycle	5 582	5 287

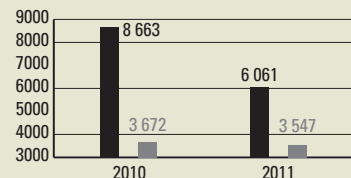
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



en 2011, se maintenant au deuxième rang mondial derrière les Kazakhs de Kazatomprom mais devant les Canadiens de Cameco, dans un contexte de marché relativement difficile avec un recul des prix *spot* et de long terme de l'ordre de 25 % suite à Fukushima. Dans ce nouveau contexte, Areva concentrera ses efforts sur la mise en production de la mine d'Imouraren au Niger et de la mine de Cigar Lake au Canada, prévue fin 2013, et sur le renouvellement organique de ses ressources et réserves. Enfin, il convient de rappeler que quatre personnes enlevées à l'automne 2010, dont un salarié d'Areva, restent malheureusement détenues comme otages dans le Sahel par l'organisation AQMI.

Dans l'Amont du cycle nucléaire, le groupe Areva a poursuivi en 2011 sa phase de transition liée au renouvellement de son outil industriel. Dans la conversion, la construction de nouvelles installations de Comurhex II, qui doit aboutir en 2015, se poursuit conformément au calendrier. Le groupe a décidé de suspendre pendant deux mois l'activité des usines de la Comurhex, compte tenu d'un environnement commercial dégradé. Dans l'enrichissement, l'usine de centrifugation de Georges Besse II, qui remplace l'usine historique de diffusion gazeuse d'Eurodif, a atteint une capacité de production commerciale de 1 MUTS, poursuivant la montée en puissance qui doit porter sa capacité nominale à 7,5 MUTS en 2016. Areva a par ailleurs pris la décision de geler provisoirement des investissements, dont certains prévus aux États-Unis. Dans la fabrication de combustible enfin, Areva a décidé de restructurer son outil industriel en fermant l'usine belge de Dessel, en rationalisant davantage les activités américaines et en créant en janvier 2011 une *joint-venture* en Chine dans le domaine du zirconium. Le groupe a d'ailleurs réalisé sa plus importante livraison commerciale vers la Chine, composée de 700 assemblages et 800 grappes de contrôle destinés à son partenaire CNNC.

CONSEIL DE SURVEILLANCE* : Président : Jean-Cyril Spinetta (administrateur indépendant nommé par l'assemblée générale) ■ Administrateurs représentants de l'État : David Azéma, Marion Guillou, Luc Rousseau, Pierre Sellal ■ Administrateurs nommés par l'assemblée générale : Bernard Bigot (vice-président), le Commissariat à l'énergie atomique (CEA, personne morale représentée par Christophe Gégout), Christophe Béhar ■ Administrateurs indépendants nommés par l'assemblée générale : Sophie Boissard, François David, Agnès Lemarchand, Guylaine Saucier ■ Membres élus du personnel : Jean-Michel Lang, Françoise Pieri, Philippe Pinson ■ Mission de contrôle économique et financier : Toni Cavatorta ■ Commissaires aux comptes : Deloitte, Mazars ■

* Assistent au Conseil avec voix consultative : Toni Cavatorta (Chargé du contrôle sur Areva SA), Pierre-Franck Chevet (Commissaire du Gouvernement), Marcel Oterbein (Représentant du CE au conseil de surveillance).

Dans l'activité Réacteurs et services, les trois chantiers EPR en cours d'Areva ont avancé à des rythmes différents. En Finlande, le groupe a dû revoir le calendrier avec TVO. À Flamanville en France, les tests des épreuves hydrauliques pour les 4 GV ont été réalisés avec succès. À Taishan en Chine, le chantier a franchi d'importants jalons avec notamment la pose du dôme du premier réacteur en octobre 2011. Areva y bénéficie de l'expérience acquise sur les premiers chantiers. Les services à la base installée, principale source de revenus récurrents du BG réacteurs et services, ont connu une forte activité commerciale malgré Fukushima, ce qui révèle la résilience du modèle du groupe. Areva a notamment remporté auprès d'EDF un contrat portant sur la fourniture de 32 des 44 générateurs de vapeur à renouveler dans des centrales de 1 300 MW du parc français, ainsi qu'un contrat pour la modernisation des systèmes de contrôle commande des 20 réacteurs de 1 300 MW. Aux États-Unis, Areva s'est par ailleurs vu confier par Tennessee Valley Authority (TVA) l'achèvement de la construction de la centrale de Bellefonte.

L'activité Aval se caractérise par des contrats pluriannuels avec un nombre de clients réduit et une forte permanence de l'activité, qui repose à plus de 60 % sur la *Business Unit* Recyclage de combustible usé. L'année 2011 a confirmé cette tendance structurelle et l'importance de ces activités récurrentes et bénéficiaires. Le groupe, qui détient une technologie unique, cherche à accélérer son développement à l'étranger, en Chine et au Japon notamment.

Enfin **l'activité Énergies renouvelables**, bien qu'encore déficitaire, monte en puissance, même si le carnet de commandes a stagné en 2011. Dans le solaire, Areva a remporté un contrat auprès d'un grand opérateur indien pour deux tranches de 125 MW. Les projets sont en cours d'exécution.

Premier semestre 2012

Le premier semestre 2011 a d'abord été marqué par l'annonce des conclusions du comité de trois membres indépendants institué par le conseil de surveillance pour analyser les conditions d'acquisition de la société Uramin, ainsi que les principales décisions prises dans ce périmètre jusqu'en 2011, et de lui proposer, au vu des analyses conduites, toute mesure utile dans l'intérêt d'Areva. Compte tenu des dysfonctionnements relevés, le conseil a estimé qu'il convenait de revoir en profondeur la gouvernance d'Areva afin de s'assurer que des décisions touchant à des acquisitions ou à des investissements importants soient à l'avenir instruites et validées dans des conditions garantissant une meilleure sécurité juridique et financière et permettant un dialogue plus transparent entre le management et le conseil de surveillance. Il a demandé la création d'un comité d'éthique rattaché au conseil de surveillance et celle d'un comité des ressources et réserves minières placé sous l'autorité du directoire. Ces réformes ont été validées par l'assemblée générale du 10 mai 2012 et approuvées ensuite par un décret du 20 août 2012. Il a également été décidé de mettre à l'étude une transformation d'Areva en société à conseil d'administration.

Au-delà, la mise en œuvre du plan stratégique a bien débuté. Notamment, Areva a réalisé la cession de ses participations dans Eramet (au FSI) pour 776 M€, Millenium pour 115 M€ et Sofradir, soit un total de plus de 900 M€ sur un objectif communiqué au marché de 1,2 Md€ en 2012 et 2013. Areva a par ailleurs annoncé la vente de sa participation de 63 % environ dans La Mancha pour 250 M€ environ.

Au plan opérationnel, la mise à l'arrêt de l'usine d'Eurodif est intervenue comme prévu le 7 juin 2012 ; elle permettra de diminuer la facture d'électricité du groupe de 180 M€ par an. En ce qui concerne les grands chantiers, signalons que la cuve du réacteur de Taishan a été installée le 6 juin 2012.

Enfin, au plan commercial, le groupe a signé ou annoncé différents accords importants avec EDF, portant sur la fourniture d'uranium naturel, de conversion ou encore de combustible. Le groupe a par ailleurs remporté un champ éolien à Saint-Brieuc, sur les cinq attribués dans le cadre de l'appel d'offres lancé par le gouvernement français.

Analyse financière

Les résultats 2011 d'Areva font apparaître de lourdes pertes, notamment en raison de provisions massives touchant tous les segments du nucléaire.

Le chiffre d'affaires 2011 s'établit à 8 872 M€, inférieur de - 2,6 % au CA 2010, tandis que le carnet de commandes est en hausse de + 3,1 % malgré l'absence de contrats de nouvelles constructions, principalement grâce aux nouveaux contrats conclus dans les réacteurs et services. On notera que l'accident de Fukushima a eu peu de conséquences commerciales en 2011. Comme en 2010, cette relative stabilité d'ensemble masque une certaine disparité entre les activités. Si la performance commerciale de la Mine (+ 18 %) est tirée par la hausse des prix des contrats uranium, celle de l'Amont (- 13 %) pâtit de la fin des ventes d'UTS à EDF compte tenu de l'expiration du contrat historique de fourniture depuis l'usine de Georges Besse. L'activité dans les renouvelables poursuit sa montée en puissance (+ 98 %).

L'excédent brut d'exploitation s'établit à 420 M€ (retraité de la pénalité exceptionnelle de 648 M€ reçue de Siemens), en baisse de 287 M€ par rapport à 2010. La Mine, l'Aval et dans une moindre mesure l'Amont, activités à forte intensité capitalistique, réalisent des taux d'EBE sur chiffre d'affaires positifs de 35 %, 25 % et 8 %¹, quand les branches Réacteurs et Renouvelables, activités de services, enregistrent des marges négatives de - 12 % et - 28 % respectivement.

En 2011, Areva accuse une perte opérationnelle de - 1 923 M€ contre - 423 M€ en 2010, sous l'effet de dépréciations et de provisions supérieures à 2,8 Md€, ainsi réparties :

- 1 456 M€ pour le BG Mines, au titre de la perte de valeur des actifs Uramin ;
- 400 M€ pour le BG Réacteurs et services, dont 220 M€ de provision complémentaire sur le projet d'EPR d'OL3 en Finlande. Les pertes totales à terminaison estimées du projet s'élèvent à plus de 2,8 Md€ à fin 2011 (3,1 Md€ au 30 juin 2012) ;
- 562 M€ de provisions au titre du démantèlement et des opérations préalables (avec 511 M€ pour le BG Amont et 53 M€ pour le BG Aval) ;

1 - La transition industrielle dans l'enrichissement et la conversion explique pour partie cette faible marge mais Areva doit également continuer à mettre en œuvre des économies et des gains d'efficacité opérationnelle.

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 14 janvier : augmentation de capital réservée aux porteurs de certificats d'investissement.
- 21 février : le Conseil de politique nucléaire demande à Areva de filialiser son activité minière.
- 25 février : libération de Françoise Larribe, épouse de Daniel Larribe, collaborateur d'Areva et de deux collaborateurs d'une filiale de Vinci.
- 11 mars : accident de Fukushima.
- 27 avril : Sophie Boissard et Agnès Lemarchand sont nommées membres du conseil de surveillance par l'assemblée générale.
- 30 mai : cotation de l'action ordinaire d'Areva après le succès de l'opération de conversion des certificats d'investissement et des actions de préférence sans droit de vote en actions ordinaires.
- 30 juin : nomination de Luc Oursel comme président du directoire et de Philippe Knoche comme directeur général délégué.
- 28 septembre : Areva est retenu par EDF pour la fourniture de 32 des 44 générateurs de vapeur destinés aux centrales françaises de 1 300 MW.
- 23 octobre : le dôme du premier réacteur de Taishan est posé avec succès.
- 21 décembre : Areva et TVO annoncent un décalage d'un an du calendrier. Le chargement du combustible est désormais prévu en décembre 2013.
- 12 décembre : Areva annonce une perte exceptionnelle en 2011, dont 1,46 Md€ au titre de la perte de valeur des gisements issus d'Uramin. Un comité spécial est institué chargé de faire toute la lumière sur cette acquisition.
- 12 décembre : Areva adopte et dévoile un nouveau plan stratégique accompagné de guidances.
- 27 décembre : Areva annonce un accord avec le FSI en vue de la cession de sa participation dans Eramet.

- 70 M€ de restructuration pour le *BG Amont* avec la fermeture progressive de l'usine de Dessel (Belgique) ;
- 339 M€ d'autres dépréciations dont 212 M€ pour le *BG Amont* avec Comurhex II, suite au report de l'investissement d'extension à 21 kt/an au-delà de 2016 ;

Le résultat financier passe de - 314 M€ en 2010 à - 548 M€ en 2011. Ce creusement de la perte financière s'explique avant tout par l'absence de résultat sur cession de titres en 2011 alors qu'il s'était élevé à 214 M€ en 2010.

Enfin, le *cash flow* opérationnel libre hors cessions s'établit à - 2 397 M€ en 2011 (- 1 366 M€ hors effets Siemens²). Étant donné son EBE de 420 M€, le groupe a autofinancé une faible part de ses 2 Md€ environ d'investissements en 2011. Le niveau de la dette (3,5 Md€) est toutefois resté stable, les recettes exceptionnelles dégagées par les arbitrages Siemens (+ 1 Md€) et la vente des titres ST Microelectronics pour 695 M€ ayant permis de compenser la faible génération de trésorerie opérationnelle.

Perspectives

Après l'accident de Fukushima qui a modifié l'environnement dans lequel opère Areva, le groupe a pour ambition de tirer parti de la croissance attendue dans le nucléaire et les énergies renouvelables. Il souhaite s'appuyer sur l'intégration de ses activités pour améliorer son efficacité industrielle d'une part et conforter son expérience et sa reconnaissance en termes de sûreté ainsi que son assise commerciale d'autre part. Concrètement, les objectifs globaux du groupe dans chaque branche sont les suivants :

- **dans la Mine et l'Amont**, sécuriser l'approvisionnement de ses clients. La qualité de son portefeuille d'actifs miniers comme le renouvellement en cours de son outil industriel dans l'Amont le placent dans une position favorable ;
- **dans les activités de nouvelles constructions**, fournir des réacteurs sûrs et compétitifs. Areva compte sur le retour d'expérience des chantiers en cours pour bénéficier d'un effet de série ;
- **dans les services à la base installée** (cycle et maintenance), composante essentielle de l'activité, continuer d'offrir une large palette de services auprès d'un

grand nombre d'électriciens, fort de sa connaissance reconnue des réacteurs du parc installé de technologie française comme étrangère. Ces services incluent le programme Safety Alliance destiné à renforcer la sûreté des installations des acteurs du nucléaire ;

- **dans l'Aval**, promouvoir le choix d'une gestion responsable des combustibles usés privilégiant le recyclage. Il dispose d'une avance majeure dans ce domaine puisqu'il détient une technologie qui permet de recycler 96 % des matières contenues dans le combustible usé ;

- **dans les Énergies renouvelables**, développer ses activités en assurant l'intégration, le développement et la montée en puissance industrielle et financière des technologies acquises et s'adapter aux priorités politiques définies par de nombreux pays, notamment dans l'éolien *off shore*.

Tout en donnant la priorité absolue à la sûreté des installations et à la sécurité des personnes, le nouveau plan stratégique adopté en 2011 vise à redresser la performance opérationnelle du groupe. Il repose sur des choix stratégiques volontaristes :

- donner la priorité commerciale aux projets créant de la valeur, en premier lieu la fourniture de solutions destinées à la base installée ;
- améliorer la performance opérationnelle avec un objectif de réduction de la base

annuelle de coûts opérationnels de 1 Md€ et une amélioration du BFR de 500 M€ d'ici à 2015 ;

- sélectionner davantage les investissements et se concentrer d'ici 2016 sur les programmes de sûreté, sécurité et maintenance et sur les projets stratégiques déjà lancés ;
- rétablir la solidité financière du groupe grâce à un plan de cessions et à la maîtrise de l'endettement ;
- renforcer l'avance technologique du groupe en instaurant notamment des partenariats.

Le directoire a annoncé de nouvelles perspectives financières traduisant les effets des améliorations escomptées et les a révisées à la hausse après l'annonce des résultats du premier semestre 2012. Le chiffre d'affaires des activités nucléaires devra progresser de 4 à 6 % en 2012, de 3 à 6 % en 2013 et de 5 à 8 % en moyenne par an en 2015 et 2016, tandis que le chiffre d'affaires des renouvelables devra être supérieur à 600 M€ en 2012, 750 M€ en 2013 et à 1,25 Md€ en 2015. Les investissements devront être égaux à 1,9 Md€ par an en moyenne en 2012 et 2013 et seront ramenés à 1,3 Md€ par an en moyenne en 2015-2016. Enfin le *cash flow* opérationnel libre hors cessions devra être supérieur à - 1,25 Md€ en 2012, à l'équilibre en 2013 et dépasser 1 Md€ en 2015 et au-delà.



© Areva

2 - Areva a gagné un arbitrage contre Siemens (+ 0,65 Md€) en mai 2011 et a pu racheter pour 1,65 Md€ la part de ce groupe dans Areva NP (soit un prix inférieur de 441 M€ à ce qui était provisionné).



En 2011, EDF a enregistré des résultats opérationnels solides. La performance industrielle s'est nettement améliorée, au-delà des objectifs notamment dans la production nucléaire en France et au Royaume-Uni. Les investissements à moyen terme vont être poursuivis, afin de répondre aux grands enjeux énergétiques, en France et à l'international. Avec désormais 100 % du capital d'EDF Énergies Nouvelles, EDF a constitué aux côtés du nucléaire un deuxième pôle de développement axé sur les énergies renouvelables. Fin 2011, EDF a annoncé avoir trouvé un accord avec ses partenaires italiens pour la prise de contrôle de l'énergéticien italien Edison. Cette transaction, clôturée le 24 mai 2012, permet à EDF de faire d'Edison le pôle de développement de sa stratégie gazière. L'excédent brut d'exploitation (EBE ou EBITDA) s'établit à 14,8 Md€, en croissance organique de 6,6 %. L'endettement financier se situe à 33,3 Md€ au 31 décembre 2011.

Faits marquants

Une très bonne performance opérationnelle

L'année 2011 a été marquée par la forte progression de la production nucléaire en France, qui a atteint 421 TWh en 2011, au-dessus de l'objectif de 408-415 TWh fixé par le groupe en début d'année. Le coefficient de disponibilité des centrales a atteint 80,7 % comparé à 78,5 % l'an passé, enregistrant ainsi la plus forte progression depuis que l'ensemble des 58 centrales du groupe sont en service. Le programme en cours de remplacement de gros composants et le déploiement graduel de nouvelles méthodes d'optimisation de la gestion des arrêts de tranche doivent permettre, dans la durée, de continuer à améliorer la performance du parc nucléaire en France. Le Royaume-Uni a également dépassé ses objectifs de production nucléaire, en hausse de 15,5 % à 55,8 TWh en 2011. La très bonne tenue de la production nucléaire a permis de compenser une mauvaise hydraulité en France, l'année 2011 ayant été la deuxième année la plus sèche depuis 22 ans. Le

groupe EDF a également enregistré une très bonne performance opérationnelle au sein de son activité de distribution en France. En 2011, le temps de coupure moyen a été réduit de 17 % par rapport à 2010 grâce aux efforts soutenus d'investissements réalisés par le groupe pour améliorer la qualité et la fiabilité du réseau.

Les répercussions post Fukushima

L'accident de Fukushima en mars 2011 a soulevé de nombreuses inquiétudes et remis au cœur des débats politiques et publics le niveau de sûreté des centrales nucléaires. En France comme au Royaume-Uni, les autorités indépendantes de sûreté nucléaire ont conclu que le niveau de sûreté des centrales était suffisant et qu'aucune fermeture n'était requise. Pour EDF, le thème de la sûreté est déjà depuis de nombreuses années au cœur des préoccupations du groupe. En 2011, EDF a ainsi poursuivi les investissements de maintenance nucléaire, qui affichent une progression de 48 % en France au cours des trois dernières années. Ces investissements de maintenance nucléaire vont continuer à

augmenter dans les années à venir, notamment pour répondre aux prescriptions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) découlant des évaluations complémentaires de sûretés menées à la suite de l'accident de Fukushima et présentées le 28 juin 2012. Les travaux sur les centrales existantes et en construction demandés par l'ASN visent à renforcer la robustesse ainsi qu'à assurer des marges de sûreté supplémentaires aux installations face aux risques de séisme et d'inondation, à la perte simultanée de la source de refroidissement et des alimentations électriques, et aux conséquences en cas d'accidents graves.

Événements marquants de la filière nucléaire

Le groupe a connu en 2011 des avancées majeures sur deux projets d'envergure. En France, 88 % du génie civil et plus de 20 % des montages électromécaniques de l'EPR de Flamanville ont été réalisés, permettant au groupe de confirmer la commercialisation des premiers kWh pour la fin 2016. En Chine, le groupe a franchi l'étape symbolique de la pose du dôme du réacteur de la tranche 1 de la centrale de Taishan. Par ailleurs, au Royaume-Uni, l'année 2011 aura été marquée par la parution d'un livre blanc en faveur des énergies décarbonées, qui propose notamment l'instauration d'un prix plancher du carbone, et plus particulièrement pour l'énergie nucléaire, la mise en place de contrats à long terme visant à garantir une stabilité du prix du nucléaire dans la durée, mais aussi par la ratification par le gouvernement britannique du programme de construction des nouvelles centrales nucléaires. Ces évolutions réglementaires offrent ainsi à EDF un socle solide pour pouvoir prendre fin 2012 la décision d'investir dans le nouveau nucléaire au Royaume-Uni.

Rachat des minoritaires d'EDF Énergies Nouvelles (EDF EN)

L'année 2011 aura également été l'occasion pour EDF de poursuivre son ambition d'être le premier électricien mondial avec un mix énergétique diversifié. Avec le rachat des minoritaires d'EDF EN, le groupe a conforté son positionnement de leader dans les énergies décarbonées, qui est l'un des axes majeurs de sa stratégie de développement. Cette opération a eu un impact limité à 0,1 x sur le ratio endettement financier net sur EBITDA du groupe.

FICHE D'IDENTITÉ

- La loi n° 2004-803 du 9 août 2004 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières a permis la transformation de la forme juridique de l'entreprise. Électricité de France a ainsi été transformée en société anonyme le 20 novembre 2004, suite à la publication des statuts initiaux fixés par le décret n° 2004-1224 du 17 novembre 2004. Elle a ouvert son capital le 21 novembre 2005, l'État étant actionnaire d'EDF à hauteur de 87,32 %. Début décembre 2007, l'État a réalisé le place-

ment accéléré de 2,47 % du capital d'EDF auprès d'investisseurs institutionnels, au prix de 82,50 € par action. La participation de l'État au capital s'établit à 84,44 % au 1^{er} juillet 2012.

- Au 31 décembre 2011, le groupe EDF comptait environ 156 168 salariés.

- La puissance électrique installée du groupe EDF (données consolidées) s'élève à 134,6 GW à fin 2011, dont 99,3 GW pour la maison mère en France continentale, qui comprend elle-même 63,1 GW de capacités nucléaires.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nette

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

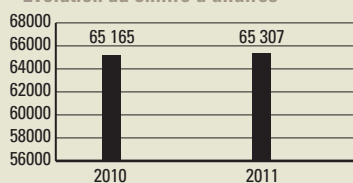
VIII - Ratios

Informations complémentaires

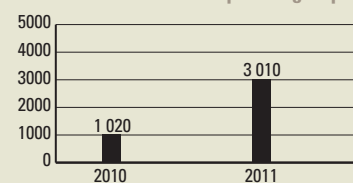
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	84,5	84,4
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)		
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	47 945	29 351
Chiffre d'affaires	65 165	65 307
dont réalisé à l'étranger	28 440	27 558
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	6 240	8 286
Résultat financier	- 4 426	- 3 780
Flux de trésorerie nets générés par l'exploitation	15 274	11 451
Résultat net - part du groupe	1 020	3 010
Résultat net - intérêts minoritaires	229	236
Résultat net de l'ensemble consolidé	1 249	3 246
Total des immobilisations nettes/actifs non courant	158 744	163 026
dont écart d'acquisition net	12 028	11 648
dont immobilisations incorporelles nettes	4 616	4 702
dont titres mis en équivalence	7 854	7 684
dont impôts différés actifs	2 125	2 507
Capitaux propres - part du groupe	31 317	30 570
Intérêts minoritaires	5 586	4 337
Dividendes versés au cours de l'exercice	2 163	2 122
dont reçus par l'État	1 828	1 796
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	54 475	55 528
Dettes financières nettes	34 389	33 285
Dettes financières brutes à plus d'un an	39 993	41 989
Effectifs en moyenne annuelle	158 764	151 804
Charges de personnel	11 422	10 917
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	1,9 %	5,0 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	71,9	71,9
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	3,4 %	9,3 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	93,2 %	95,4 %
Immobilisations mises en concession de distribution publique d'électricité en France	43 905	45 501
Passifs spécifiques des concessions	41 161	41 769

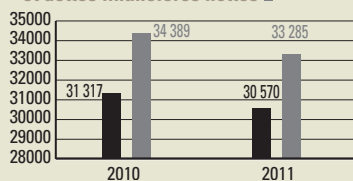
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



EDF EN a connu une excellente année 2011, tant en termes opérationnels avec un record de mises en service (+ 692 MW nets), qu'en termes financiers avec une croissance organique de l'EBITDA de 17,4 % par rapport à 2010. L'équipe dirigeante historique est restée présente pour assurer la transition tout au long de l'année 2011 et accompagnera la nouvelle équipe de direction dans les mois à venir. Le succès de l'intégration s'est également caractérisé par la poursuite de projets d'envergure, notamment avec la réponse à l'appel d'offres éolien *offshore* en France au mois de janvier 2012 et la sélection du consortium mené par EDF EN sur trois des quatre sites attribués dans l'appel d'offres.

Projets de centrales thermiques en Pologne et en France

Toujours en vue de diversifier son mix énergétique, EDF a poursuivi la modernisation de son parc thermique en 2011, notamment en Pologne avec l'annonce de la construction d'une centrale à charbon supercritique de 900 MW qui remplacera quatre unités existantes sur le site de Rybnik. Ce projet de 1,8 Md€, qui s'inscrit dans l'enveloppe d'investissements prévue par le groupe, est structurant pour la stratégie thermique d'EDF. Il permettra de répondre à une forte croissance de la demande en électricité en Pologne (environ 3 % par an), dans un contexte où de nouvelles directives environnementales imposent l'arrêt des capacités de production les plus anciennes à partir de 2016. Cette nouvelle centrale offrira des rendements parmi les plus élevés du marché (45 %) et permettra, grâce à la combinaison de combustion de la biomasse à celle du charbon, de réduire de

30 % les émissions de CO₂ par rapport aux unités de charbon traditionnelles.

En France, la nouvelle centrale Cycle Combiné Gaz (CCG) de Blénod, en Lorraine, a été mise en service et les premiers essais ont été réalisés sur la centrale de Martigues en Provence.

Développement de la stratégie gazière du groupe et prise de contrôle d'Edison

Afin de sécuriser son approvisionnement en gaz, condition indispensable pour accompagner le développement de la filière thermique, EDF a démarré en 2011 la construction du terminal méthanier de Dunkerque mais aussi pris une participation de 15 % dans le gazoduc de South Stream (projet de gazoduc vers l'Europe du Sud et l'Europe centrale sous la mer Noire) au côté de Gazprom (50 %), Eni (20 %) et Wintershall (15 %).

Mais la stratégie gazière du groupe a surtout été marquée en 2011 par la clarification de la participation d'EDF au sein d'Edison. La prise de contrôle à hauteur de 80,6 % du capital de la filiale italienne, qui a été approuvée par le conseil d'administration d'EDF et dont l'accord a été signé par l'ensemble des parties en février 2012, a pris effet le 24 mai 2012 avec l'achat par EDF de la participation de Delmi dans Edison pour 784 M€. Simultanément à l'acquisition du contrôle d'Edison, Delmi a réalisé, tel que prévu dans l'accord de février 2012, l'acquisition de la participation de 50 % d'Edison dans Edipower pour un montant de 684 M€ et de celle de 20 % d'Alpiq dans Edipower pour un montant de 200 M€. Cette prise de contrôle d'Edison devrait

CONSEIL D'ADMINISTRATION* : Président directeur général : *Henri Proglio* (Administrateur élu par l'assemblée générale) ■ Administrateurs représentant l'État : *Jean-Dominique Comolli, Julien Dubret, Marie-Christine Lepetit, François Loos, Pierre Sella* ■ Administrateurs élus par l'assemblée générale : *Philippe Crouzet, Mireille Faugère, Michael Jay (Lord), Bruno Lafont, Pierre Mariani* ■ Administrateurs représentant les salariés : *Christine Chabauty, Alexandre Grillat, Philippe Maïssa, Marie-Hélène Meyling, Jean-Paul Rignac, Maxime Villota* ■ Commissaire du Gouvernement : *Pierre-Marie Abadie* ■ Mission de contrôle économique et financier : *Bruno Rossi* ■ Commissaires aux comptes : *Deloitte, KPMG* ■

* Conformément aux dispositions de la loi de 1983 relative à la démocratisation du secteur public applicables aux sociétés anonymes détenues à plus de 50 % par l'État, le conseil d'administration d'EDF est composé de dix-huit membres, dont six représentants élus par le personnel, et comprend six membres désignés par l'assemblée générale, l'État nommant six représentants. Le conseil doit être saisi pour délibération des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'entreprise ; des projets de prise, d'extension ou de cession de participations financièrement ou stratégiquement importantes (seuil fixé à 200 M€, abaissé à 50 M€ pour les opérations hors stratégie) ; des achats ou vente à long terme d'énergie (seuil fixé à 10 TWh pour l'électricité, 20 TWh pour le gaz et 250 M€ pour le charbon et le CO₂) ; des projets d'opérations de gestion de dette ou couverture de risques et notamment les emprunts, les garanties, les opérations de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux ; des projets d'investissement ou de désinvestissement de montants supérieurs à 200 M€ dans le domaine immobilier ainsi que des projets de marchés dont le montant global excède 200 M€ (100 M€ s'il s'agit de nouvelles orientations stratégiques). Au cours de l'exercice 2011, le conseil d'administration s'est réuni onze fois avec un taux de participation de 85,4 % et 31 réunions de comités se sont tenues pour préparer ces séances.

permettre notamment à EDF d'accéder à de nombreuses infrastructures gazières complémentaires aux siennes, de sécuriser la fourniture de gaz en provenance du sud et de constituer ainsi la plateforme gazière du groupe pour l'Europe.

Analyse financière

Le chiffre d'affaires du groupe a progressé de 2,7 % en croissance organique à 65,307 Md€ en 2011. L'EBITDA enregistre quant à lui une progression de 6,6 % (croissance organique hors conséquence de l'arrêté du 4 juillet 2011 relatif à la compensation 2011, non récurrente, des charges liées au TaRTAM), à 14,824 Md€ en 2011. Cette croissance est principalement portée par les bonnes performances opérationnelles de la France et du Royaume-Uni. En détail, cette croissance organique peut se décomposer de la manière suivante :

- la France (+ 6,3 %) a bénéficié de la hausse de la production nucléaire qui a dépassé l'objectif initial et permis de compenser la baisse de la production hydraulique, mais aussi de l'augmentation des tarifs dans les activités régulées (distribution) et non régulées ;
- le Royaume-Uni a vu son EBITDA augmenter de 8,5 % grâce à la bonne performance de la production nucléaire en 2011 par rapport à 2010, année qui avait par ailleurs été affectée par les arrêts fortuits de deux centrales ;
- l'Italie voit une baisse de son EBITDA de 25,2 % en raison des difficultés rencontrées par Edison au sein de son activité hydrocarbures, pénalisée par l'évolution négative des marchés *spot* du gaz en relation avec les coûts d'approvisionnement liés aux contrats gaziers long terme ;
- le segment « Autre international » ressort en hausse de 19,5 %, notamment grâce aux bonnes performances de la Belgique et du Brésil ;
- enfin le segment « Autres activités » a vu son EBITDA augmenter de 3,3 % grâce à la progression des résultats d'EDF Énergies Nouvelles et de l'activité de *trading* du groupe, qui a optimisé la meilleure performance du parc nucléaire France.

Le résultat net part du groupe s'élève à 3 010 M€, comparé à 1 020 M€ publié en 2010. Le résultat net courant du groupe est de 3 520 M€, en hausse de 13,4 %, par rapport à l'ajusté 2010. Les éléments non récurrents nets d'impôts en 2011 ont un impact défavorable sur le résultat net part du groupe de 510 M€ (notamment

pertes de valeur sur Alpiq et Edipower), en baisse par rapport aux 2 696 M€ enregistrés sur l'année 2010 ajustée. Pour rappel, l'année 2010 avait été marquée par des provisions exceptionnelles pour risques et ajustements de valeurs liés à la dégradation des conditions de marché principalement à l'international.

En 2011, les investissements opérationnels du groupe se sont élevés à 11 134 M€, en augmentation de 8,4 % portée notamment par la hausse des investissements dans la maintenance nucléaire en France et dans l'amélioration de la qualité des réseaux d'ERDF, lesquels ont respectivement augmenté de 48 % (2 Md€ en 2011 contre 1,4 Md€ en 2009) et 17 % (2,8 Md€ en 2011, contre 2,35 Md€ en 2009) entre 2009 et 2011. 71 % des investissements opérationnels du groupe EDF concernent les activités non régulées et sont répartis de façon équilibrée entre maintenance et développement. Le groupe a consacré près de 3,9 Md€ à des investissements opérationnels de développement cette année, dont 33 % dans EDF Énergies Nouvelles et 29 % dans le nouveau nucléaire.

L'endettement financier net au 31 décembre 2011 est de 33,3 Md€, en baisse de plus de 1 milliard par rapport au 31 décembre 2010. Il intègre les effets de la cession d'EnBW, avec un impact de - 7,1 Md€ en 2011 et de l'acquisition des minoritaires d'EDF Énergies Nouvelles pour 1,5 Md€. Le ratio endettement financier net sur EBITDA s'établit à 2,2 x au 31 décembre 2011.

Perspectives 2012 et au-delà

Une stratégie de développement s'appuyant sur la valorisation du savoir-faire industriel d'EDF, le renforcement de la présence à l'international et l'anticipation des besoins de long terme

Le groupe dispose d'un savoir-faire industriel reconnu dans la production, le transport, la distribution et l'aval (commercialisation, services d'efficacité et de maîtrise de l'énergie). En matière de production, le groupe vise à horizon 2020 une capacité installée nette supérieure à 160 GW, avec 50 % de nucléaire, 25 % de thermique gaz ou charbon, et 25 % d'hydraulique et autres énergies renouvelables (éolien, biomasse, solaire...). Au-delà de la France qui constitue le fondement de la légitimité industrielle du groupe dans

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 17 février 2011 : finalisation de la cession de la participation d'EDF dans EnBW (45,01 %).
- 8 avril 2011 : annonce d'une offre publique d'EDF sur la totalité du capital d'EDF Énergies Nouvelles.
- 19 avril 2011 : annonce gouvernementale sur le niveau initial de l'ARENH (40 €/MWh au 1^{er} juillet 2011 et 42 €/MWh au 1^{er} janvier 2012).
- 18 juillet 2011 : vote par le Parlement britannique de la Déclaration nationale de politique nucléaire (*National Policy Statement for Nuclear*), ratifiant le programme de construction de nouvelles centrales nucléaires au Royaume-Uni.
- 25 juillet 2011 : EDF et Areva signent un accord technique et commercial sur la poursuite de l'optimisation de l'EPR, sur l'amélioration de la maintenance et de l'exploitation du parc nucléaire existant et sur la gestion du cycle du combustible.
- 15 septembre 2011 : EDF a remis à l'ASN ses 19 rapports d'évaluations complémentaires de sûreté pour ses sites nucléaires en exploitation et en construction.
- 16 septembre 2011 : EDF (15 %), Gazprom (50 %), ENI (20 %) et Wintershall (15 %) ont signé le pacte d'actionnaires de la société South Stream Transport AG qui sera chargée de la section sous la mer Noire du gazoduc South Stream.
- 24 octobre 2011 : la pose du dôme sur le bâtiment réacteur de la tranche 1 de l'EPR de Taishan en Chine a été réalisée avec succès.
- 5 décembre 2011 : annonce de la construction d'une centrale à charbon supercritique de 900 MW sur le site de Rybnik en Pologne, pour un montant d'environ 1,8 Md€.
- 26 décembre 2011 : un accord préliminaire entre EDF, A2A, Delmi, Edison et Iren a été signé avec pour objectif la réorganisation actionnariale d'Edison et d'Edipower.
- 3 janvier 2012 : l'ASN a rendu son rapport sur les évaluations complémentaires de sûreté.
- 31 janvier 2012 : la Cour des Comptes a rendu public son rapport sur les coûts de la filière électronucléaire.
- 6 avril 2012 : le consortium européen mené par le groupe EDF a été élu lauréat de l'appel d'offres éolien *offshore* français pour les projets de Saint-Nazaire, Courseulles-sur-Mer et Fécamp.
- 22 mai 2012 : le gouvernement britannique a publié son projet de loi sur la réforme du marché de l'électricité, qui doit soutenir les projets de construction de centrales nucléaires au Royaume-Uni, en encourageant les investissements dans les énergies qui émettent peu de CO₂.
- 24 mai 2012 : prise de contrôle par EDF d'Edison Spa par l'achat de la participation de Delmi pour un montant de 784 M€. Par cet achat, EDF voit sa participation dans Edison passer d'environ 50 % à 78,96 % en capital et, avec la fin du pacte d'actionnaires avec Delmi, EDF obtient le contrôle exclusif d'Edison.

le monde, EDF souhaite renforcer ses positions au Royaume-Uni et en Italie, et développer ses implantations dans les pays à forte croissance. EDF souhaite par ailleurs renforcer son effort d'innovation et de R&D pour préparer l'avenir dans un contexte où le monde fait face à des enjeux majeurs liés au réchauffement climatique, à la sécurité d'approvisionnement et à une augmentation continue de la demande mondiale d'électricité.

Les objectifs de production nucléaire pour 2012

En France, en 2012, EDF va poursuivre son programme de remplacement des gros composants, une condition nécessaire à l'amélioration de la performance industrielle. Six visites décennales sont ainsi prévues sur l'année (avec le remplacement de deux générateurs vapeur prévus), ainsi que la prolongation de deux visites décennales débutées en 2011. Du fait de prolongations des arrêts de tranches, l'objectif 2012 de production du groupe est désormais fixé à 415 TWh.

De même, au Royaume-Uni, la production nucléaire devrait s'établir dans les prochaines années à un niveau supérieur à 55 TWh par an. En parallèle, le groupe pense être en mesure de prendre fin 2012 une décision d'investissement dans le nouveau nucléaire au Royaume-Uni pour le site de Hinkley Point.

Les investissements opérationnels à horizon 2015

D'ici 2015, le groupe a pour ambition de développer son modèle d'activité pour en conforter la rentabilité. Pour ce faire, l'augmentation du montant des investissements va de pair avec une exigence accrue en matière de rentabilité. La création de valeur devra se situer à 300 points de base au-dessus du coût moyen pondéré du capital, ce qui représente une hausse substantielle par rapport aux 100 à 150 points de base exigés auparavant.

Le groupe augmentera constamment ses investissements dans le parc nucléaire d'ici 2015 en vue de renforcer la sûreté et permettre une exploitation efficiente du parc en accroissant la production. La maintenance sera ainsi privilégiée avec une montée en puissance du programme de remplacement des gros composants (3,4 à 3,6 Md€ d'ici 2015) qui vise à permettre la prolongation de la durée de fonctionnement des centrales au-delà de 40 ans dans des conditions optimales de sûreté et d'exploitation. Cela s'est par exemple concrétisé en 2011 par la signature d'un accord avec Areva pour la rénovation des systèmes de contrôle-commande de sûreté pour les réacteurs de 1 300 MW et la commande de 44 générateurs de vapeur. Enfin, le groupe intégrera les enseignements liés à l'accident de Fukushima, soit une enveloppe d'investissements estimée à 10 Md€ (dont une partie était déjà intégrée dans ses prévisions d'investissement à moyen et long terme), conformément aux prescriptions de l'ASN, et selon un calendrier qui sera fixé d'ici à mi-2012.

Parallèlement, pour disposer d'un parc de production électrique à 75 % non émetteur de CO₂, le groupe EDF investira pour diversifier son mix énergétique.

Plusieurs investissements de long terme ont déjà été décidés en 2011. En France, la centrale à charbon de Bouchain sera transformée en centrale à gaz de 510 MW sur la base de la turbine développée conjointement avec GE Energy. EDF a aussi pris la décision de lancer le projet de terminal méthanier de Dunkerque LNG, dont la mise en service est prévue au second semestre 2015, pour un montant part du groupe de 650 millions d'euros. Enfin, en Europe, 1,8 Md€ seront investis en Pologne pour la construction d'une centrale à charbon supercritique de 900 MW, qui s'inscrit dans l'objectif du groupe de renforcer ses positions en Europe centrale.

Les objectifs financiers à moyen terme

Le groupe EDF s'est fixé les objectifs financiers suivants sur 2011-2015 :

- EBITDA : 4 à 6 % de croissance annuelle moyenne (à périmètre et change constants) ;
- résultat net courant : 5 à 10 % de croissance annuelle moyenne ;
- ratio d'endettement financier net/ EBITDA : inférieur à 2,5 x ;
- taux de distribution : entre 55 et 65 %.

Les objectifs 2012 sont conformes à ces perspectives, avec un dividende au titre de 2012 au moins stable par rapport à celui versé au titre de 2011.



GDF SUEZ

L'année 2011 a été marquée par l'acquisition en février 2011 de 70 % du groupe International Power, qui a donné naissance au second producteur mondial d'électricité. Le groupe en a acquis en juin 2012 les 30 % restants. Au plan financier, le groupe a connu une année 2011 contrastée. Si le chiffre d'affaires et l'EBITDA sont encore en hausse, à respectivement 90,7 Md€ (+ 7,3 %) et 16,5 Md€ (+ 9,5 %), le résultat net part du groupe est en recul, à 4,0 Md€ (- 13,3 %), du fait notamment du climat très chaud, du gel des tarifs du gaz en France et d'un marché européen de l'énergie difficile.

Faits marquants

Secteurs d'activité

Dans le domaine de l'électricité, GDF Suez a finalisé en juin 2012 l'acquisition de 100 % de la société britannique International Power (IP), qui a été retirée de la cote de Londres. Le groupe en avait tout d'abord acquis 70 % le 3 février 2011 par l'apport de GDF Suez Énergie International et le versement d'un dividende de 1,7 Md€. Le groupe a ensuite acquis les 30 % restants en numéraire pour un montant de 8 Md€ (hors obligations convertibles). Cette opération modifie sensiblement le profil du groupe. La capacité électrique installée du groupe est ainsi passée de fin 2010 à fin 2011 de 78 à 117 GW (+ 39 GW), en vision à 100 %, et de 64 à 90 GW (+ 26 GW) en quote-part groupe. Cette hausse est due principalement à l'acquisition d'IP mais aussi à des mises en services pour 5 GW, dont la centrale de Ras Laffan C au Qatar (2 730 MW), le barrage hydroélectrique d'Estreito au Brésil et les centrales thermiques CTA/CTH au Chili. La capacité électrique en construction est quant à elle en légère baisse, de 17 à 15 GW (- 2 GW) (à 100 %) et est localisée principalement en Amérique latine, au Moyen-Orient et en

Asie. Les énergies renouvelables représentent 38 % de ces capacités en construction (contre 14 % des capacités installées), notamment grâce à l'hydraulique. Avec ces capacités installées, le groupe est désormais le deuxième électricien mondial derrière EDF, le leader mondial de la production indépendante d'électricité et le premier producteur mondial d'électricité non nucléaire.

Compte tenu de la progression de ses capacités, la production d'électricité du groupe a crû (quote-part groupe) de 27 %, pour atteindre 359 TWh. Cette hausse est essentiellement due : au gaz (+ 48 TWh), dont la part dans le mix passe ainsi de 47 à 50 %, au charbon (+ 29 TWh), dont la part progresse de 12 à 18 %, et à l'éolien (+ 3 TWh). Les autres énergies, dont la production est à peu près stable, voient mécaniquement leur part baisser, telles l'hydraulique (de 19 à 14 %) et le nucléaire (de 16 à 12 %). La répartition géographique de cette production a également évolué, dans la mesure où l'Europe ne représente plus que 50 % de la production (58 % en 2010), alors que la zone Moyen-Orient, Asie, Pacifique en représente désormais 25 % (contre 13 %). En France, le groupe a dépassé, en 2011, 1 GW de capacité installée dans

l'éolien et franchi le cap du million de clients dans la vente d'électricité. En Belgique, où le groupe exploite 5,9 GW de capacité nucléaire, le gouvernement formé en décembre 2011 a décidé, en dépit du protocole d'accord signé en octobre 2009 avec GDF Suez, de porter la contribution du secteur nucléaire pour 2012 à 550 M€. Il souhaite arrêter en 2015 deux des trois plus anciennes unités du pays (Doel 1 et 2) et mettre 1 GW d'électricité nucléaire à la disposition du marché. Par ailleurs, dans le cadre des stress tests européens décidés suite à l'accident de Fukushima, l'autorité de sûreté nucléaire belge (AFCN) a, dans un rapport de décembre 2011, indiqué que la robustesse des installations belges était satisfaisante et n'a pas émis d'objection à la poursuite de l'exploitation de ces centrales, même si elle a proposé des actions d'amélioration.

Dans le domaine du gaz, le groupe a fourni 1 258 TWh de gaz (+ 5 %), dont les deux tiers en Europe. Cette hausse masque néanmoins des évolutions différentes selon les pays. Les ventes de gaz de la branche Énergie France sont en effet en baisse à 219 TWh (- 25 %), qu'il s'agisse des clients résidentiels ou entreprises (hors grands comptes). Au-delà d'un impact climatique défavorable, le groupe perd des clients dans les deux segments, modérément pour les particuliers (- 3 %), plus rapidement dans le marché *B to B* où sa part de marché passe de 73 % à 65 % en un an. Les ventes de gaz aux grands comptes européens sont également en repli (- 12 %) à 144 TWh en raison d'une concurrence accrue. Le groupe a continué d'être confronté en 2011 au phénomène de bulle gazière se traduisant par un prix de marché du gaz bien inférieur au prix des contrats de long terme indexés sur le pétrole, qui représentent 53 % de l'origine du gaz fourni en 2011. Le groupe a ainsi mené au cours de l'année des négociations pour améliorer les conditions de ces contrats en portant notamment à 25 % contre 10 % la part indexée sur le prix de marché du gaz et en raccourcissant les cycles de révision de prix. Ceci a permis au groupe de maintenir en 2011 la rentabilité du portefeuille européen au-dessus du point mort. En France, le groupe a subi en 2011 plusieurs arrêts de gel tarifaire (troisième et quatrième trimestre) qui lui ont coûté 395 M€ d'EBITDA. Le groupe a obtenu en juillet 2012 l'annulation par le Conseil d'État de l'arrêt de gel tarifaire pour le quatrième trimestre 2011. Une nouvelle formule des tarifs du gaz est entrée en application le 1^{er} janvier 2012.

FICHE D'IDENTITÉ

- GDF Suez est une SA issue de la fusion le 22 juillet 2008 des sociétés Gaz de France et Suez. La loi prévoit que l'État détient au moins un tiers de son capital.
- C'est un industriel de référence dans les métiers du gaz (portefeuille de 1 258 TWh), de l'électricité (117 GW installés) ainsi que des services à l'énergie et à l'environnement. Depuis le 1^{er} janvier 2012, le groupe est organisé en six branches : Énergie Europe, Énergie International, Global Gaz & GNL, Infrastructures, Énergie Services, Environnement. Il compte 218 900 collaborateurs.
- Les actionnaires sont, au 31 décembre 2011, l'État (36,0 %), le groupe Bruxelles Lambert

(5,2 %), les salariés (2,9 %), le groupe CDC (2,0 %), le groupe CNC Assurances (1,1 %), la Sofina (0,6 %), l'autodétention (1,7 %), des investisseurs institutionnels (40,3 %) et des actionnaires individuels (10,2 %). Le groupe est coté à Paris, Bruxelles et Luxembourg.

■ GDF Suez est actionnaire unique, majoritaire ou de référence dans plusieurs sociétés françaises (Suez Environnement*, GRTgaz, GrDF, Elengy, Storengy, Compagnie nationale du Rhône, SHEM, Cofely, Ineo, Endel, Degrémont, Sita France) ou étrangères (International Power, Electrabel, Tractebel Energia*, E. CL*, Glow*).

* Sociétés cotées.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

VIII - Ratios

Comptes consolidés en millions d'euros

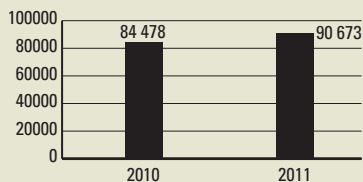
	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	36,05	36,01
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	3,1	3,1
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre (en Md€)	21,78	17,13
Chiffre d'affaires	84 478	90 673
dont réalisé à l'étranger	52 976	59 517
Résultat d'exploitation/		
résultat des activités opérationnelles	9 497	9 684
Résultat financier	- 2 222	- 2 606
Marge brute d'autofinancement (avant impôt et résultat financier)	14 736	16 117
Résultat net - part du groupe	4 616	4 003
Résultat net - intérêts minoritaires	1 010	1 418
Résultat net de l'ensemble consolidé	5 626	5 420
Total des immobilisations nettes/		
actifs non courants (1)	133 323	149 902
dont écart d'acquisition net (1)	27 933	31 362
dont immobilisations incorporelles nettes	12 780	13 226
dont titres mis en équivalence	1 980	2 619
dont impôts différés actifs (1)	1 909	1 379
Capitaux propres - part du groupe (1)	62 114	62 930
Intérêts minoritaires	8 513	17 340
Dividendes versés au cours de l'exercice par GDF Suez	3 330	3 328
dont reçus par l'État	1 217	1 217
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	14 469	16 183
Dettes financières nettes hors effets		
des instruments financiers (2)	32 530	36 990
Dettes financières brutes à plus d'un an (3)	38 364	43 451
Effectifs en moyenne annuelle	230 930	236 515
Charges de personnel	11 755	12 775
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	6,7 %	6,0 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	50,9	54,0
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	8,0 %	6,8 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	46,1 %	46,1 %

(1) - Les postes « capitaux propres - part du groupe », « total des immobilisations nettes/actifs non courants », « écart d'acquisition net », « impôts différés actifs » au 31 décembre 2010 ont été retraités en raison d'une erreur détectée au 1^{er} semestre 2011 dans la détermination de la créance de « gaz en compte » comptabilisée dans le secteur Énergie France.

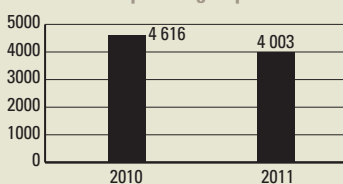
(2) - Les dettes au 31 décembre 2010 ont été retraitées, les actifs financiers liés au financement étant désormais placés en réduction du montant de la dette.

(3) - Les données au 31 décembre 2010 ont été retraitées, le groupe ayant depuis lors restreint le périmètre des instruments financiers qui contribuent à cet agrégat.

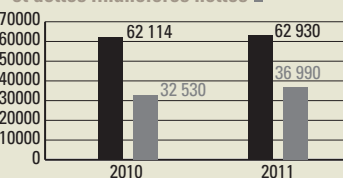
Évolution du chiffre d'affaires



Résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Le Gouvernement a néanmoins décidé de ne pas la suivre pour le mouvement tarifaire du troisième trimestre 2012 afin de protéger le pouvoir d'achat des Français.

Dans l'exploration-production, la production du groupe a crû de 13 % à 58 Mbp, même si les réserves 2P sont en légère baisse de 3 % à 789 Mbp (dont 42 % sont en Norvège) en raison de découvertes en recul par rapport à 2010 et de ventes d'actifs plus importantes.

Le groupe a mené deux opérations majeures dans le domaine des infrastructures gazières. Il a d'abord ouvert, en juin 2011, 25 % du capital de GRTgaz à un consortium public composé de CNP Assurances, CDC Infrastructure et la Caisse des dépôts. Il a ensuite finalisé en août 2011 l'acquisition de cinq stockages de gaz en Allemagne, faisant du groupe le premier commercialisateur européen de stockages de gaz. GDF Suez a enfin, fort de sa flotte de 18 méthaniers, continué sa forte croissance dans le domaine du GNL, en vendant 44 TWh en 2011 (+ 27 %) dont 23 en Asie (+ 60 %), et en signant plusieurs contrats de vente pluriannuels avec CNOOC, Kogas et Petronas. L'année 2011 a également été marquée par la mise en service du gazoduc Medgaz et Nord Stream, dans lesquels le groupe est actionnaire. En France, la CRE a fixé le nouveau tarif au 1^{er} juillet 2012, dit ATRD4, de rémunération de l'utilisation du réseau de distribution GRDF, qui représente 14 Md€ de base d'actifs régulés (BAR) au 31 décembre 2011.

Le groupe a réorganisé au 1^{er} janvier 2012 ses activités électriques et gazières (hors infrastructures) en Europe en créant la branche Énergie Europe. Cette nouvelle branche réunit l'ensemble des activités d'approvisionnement en gaz, de production électrique, de gestion de l'énergie et du trading, de marketing et de vente d'énergie aux clients. Elle sert 21,5 millions de clients et rassemble 30 000 collaborateurs. Par cette création, le groupe s'adapte aux mutations importantes du

marché européen telles que le rapprochement des activités des différents pays, notamment de la zone « Central Western Europe » (France, Benelux, Allemagne) et l'intégration des marchés de l'électricité et du gaz. Elle permettra une meilleure optimisation des actifs du groupe et une plus grande flexibilité d'adaptation aux nouvelles conditions des marchés énergétiques. Le groupe a également fusionné ses activités de trading par la création de GDF Suez Trading, présente à Paris et Bruxelles ainsi qu'à Singapour depuis juin 2012.

Dans le domaine « énergie services », le groupe, qui est numéro 1 en France, en Belgique, aux Pays-Bas et en Italie, a remporté plusieurs nouveaux contrats en 2011 dans des domaines très variés, notamment les réseaux de chaleur et l'efficacité énergétique. Le groupe a renforcé sa présence en France dans les réseaux de chaleur avec l'acquisition du troisième opérateur français (Ne Varietur/Socram) et exploite désormais en France 130 réseaux de chaleur et de froid. Il a également acquis la société chilienne Termika, spécialisée dans la conception, l'installation et la gestion de services à l'énergie. Enfin, il a été décidé de regrouper sous la marque Cofely l'ensemble des services B to B du groupe en matière d'efficacité énergétique.

Les activités environnement (eau et déchets) sont également en croissance, tant en France qu'à l'international. Le groupe renouvelle plusieurs contrats en France et a gagné des contrats importants à l'international, notamment en Australie, en Espagne et en France. Il a renforcé sa présence dans les déchets en Australie par l'acquisition de WSN.

Partenariats

Le groupe a noué en août 2011 avec le fonds chinois CIC un accord de coopération de grande envergure portant sur l'ensemble des métiers du groupe et visant en particulier la zone Asie-Pacifique. GDF

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : Gérard Mestrallet (administrateur nommé par l'assemblée générale) ■ Représentants de l'État : Bruno Bézard, Olivier Bourges, Ramon Fernandez, Pierre Mongin, Stéphane Pallez ■ Administrateurs élus par l'assemblée générale : Edmond Alphandéry, Jean-Louis Beffa, Aldo Cardoso, René Carron, Jean-François Cirelli, Paul Desmarais Jr, Albert Frère, Lord Simon of Highbury, Françoise Malrieu ■ Administrateurs représentant les salariés : Alain Beullier, Anne-Marie Mourer, Patrick Petitjean ■ Administrateur représentant les salariés actionnaires : Gabrielle Prunet ■ Censeur : Gérard Lamarche ■ Commissaire du Gouvernement : Pierre-Franck Chevret (depuis le 15 juin 2012) ■ Commissaires aux comptes : Ernst & Young, Mazars, Deloitte ■

Suez et CIC y prévoient de coopérer par des investissements en partenariat, une coopération financière et un parrainage commercial. Dans ce cadre, GDF Suez a en décembre 2011 ouvert 30 % du capital de ses activités d'exploration-production pour 2,5 Md€ et cédé pour 0,6 Md€ sa participation dans l'usine de liquéfaction Atlantic LNG à Trinité-et-Tobago.

Investissements et présence en France

Le groupe a continué d'investir fortement en 2011, pour 10,7 Md€ (- 9,4 %), dont 3,5 Md€ de maintenance et 7,3 Md€ (- 15,8 %) de développement, les plus fortes dépenses étant consacrées à l'acquisition des stockages de gaz en Allemagne (0,9 Md€) et à la poursuite du projet de barrage hydroélectrique Jirau (0,8 Md€). Le groupe a, suite à l'acquisition d'International Power, lancé un programme de désendettement de 10 Md€ dans le but de maintenir sa solidité financière, qui a été accompli à hauteur de 6,6 Md€ en 2011, dont 2,3 Md€ par l'ouverture du capital de l'E&P et 1,1 Md€ par celle de GRTgaz. Suite à l'acquisition des 30 % restants, le groupe a décidé de mener 3 Md€ de cessions additionnelles.

La France conserve une part importante dans le groupe, représentant en 2011 3,3 Md€ d'investissements (- 19 %), 108 319 collaborateurs (+ 2 %) et 150 M€ de dépenses de R&D (- 4 %).

Le groupe, qui possède 1 100 chercheurs et neuf centres de recherche dont quatre en France, a investi 231 M€ (+ 4 %) en recherche et développement technologique, avec des programmes de recherche dans la ville et le bâtiment de demain, la *smart energy*, les énergies renouvelables, le captage, le transport et le stockage du CO₂, et le GNL *offshore*.

Au plan social, l'année 2011 a vu une croissance des effectifs à 218 900 collaborateurs (+ 2 %), de la part de femmes dans l'encadrement à 22,6 % (+ 0,5) et de salariés handicapés à 1,7 % (+ 0,2), ainsi qu'une baisse du taux de fréquence des accidents du travail à 8,6 (- 11,3 %).

Gouvernance et RSE

Sur le plan de la gouvernance, l'AG du 23 avril 2012 a entériné la réduction de la taille du conseil (passant de 22 à 19 administrateurs) et la reconduction pour quatre ans des mandats de MM. Mestrallet et Cirelli.

S'agissant de la responsabilité environnementale et sociétale du groupe, le programme « GDF Suez rassembleurs d'énergie » a été lancé pour soutenir les projets portés par des entrepreneurs sociaux locaux contribuant à l'accès à l'énergie durable des populations pauvres et la réduction de la précarité énergétique, par des dons, de l'assistance technique et un fonds d'investissement qui devrait se porter à 100 M€ fin 2013. Le groupe déploie par ailleurs sa politique d'éthique grâce à un réseau de 170 déontologues. En revanche, l'acquisition d'International Power a entraîné une hausse significative des émissions de gaz à effet de serre du groupe, tant en volume, à 156 Mt (+ 44 %) que par MWh produit (+ 19 %).

Analyse financière

Le chiffre d'affaires du groupe est en hausse de 7,3 % à 90,7 Md€ dont 2,1 % de croissance organique. L'EBITDA est également en croissance de 9,5 % à 16,5 Md€ mais recule légèrement (- 0,3 %) hors effets de périmètre et de change. Ces effets de périmètre nets, à 1 528 M€, sont principalement liés à l'acquisition d'International Power. Hors impact climatique défavorable (476 M€) et gel des tarifs du gaz (395 M€), l'EBITDA aurait été de 17,4 Md€.

Cette stagnation organique de l'EBITDA s'explique par des évolutions très contrastées des six branches du groupe.

L'EBITDA de la **branche Énergie France** (505 M€ soit 3 % du groupe) est en fort recul organique (- 50,7 %) en raison notamment du climat chaud en 2011 (moins de ventes de gaz, alors que 2010 était au contraire un climat froid) et du gel tarifaire (impact EBITDA négatif de 395 M€).

L'EBITDA de la **branche Énergie Europe International** (7 453 M€ soit 45 % du groupe) connaît des évolutions organiques négatives au Benelux (- 0,5 %) et dans le reste de l'Europe (- 4,3 %) en raison des mauvaises conditions du marché européen mais fortement positives (+ 17,3 %) chez International Power en raison de la performance des activités en Amérique latine et Amérique du Nord.

L'EBITDA de la **branche Global Gaz & GNL** (2 386 M€ soit 14 % du groupe) connaît une forte croissance organique (+ 13,5 %) en raison de la bonne tenue de l'exploration-production (prix et volume) et des activités GNL, compensant ainsi les

L'ANNÉE ÉCOULÉE

2011

- Janvier : inauguration du champ d'hydrocarbures de Gjøa en Norvège.
- Février : acquisition de 70 % d'International Power.
- Mars : GDF Suez réussit la première émission obligataire en euros à 100 ans de l'histoire.
- Mai : inauguration d'une unité de production électrique et de dessalement de 2 730 MW au Qatar ; création de GDF Suez Trading.
- Juin : ouverture de 25 % du capital de GRTgaz à un consortium CNP Assurances – CDC Infrastructures – Caisse des dépôts ; première injection de biométhane dans le réseau de distribution français.
- Août : signature d'un partenariat stratégique avec le fonds d'investissement chinois CIC ; acquisition de cinq sites de stockage de gaz en Allemagne.
- Septembre : inauguration d'une centrale à biomasse de 180 MW en Belgique.
- Octobre : millionième client particulier d'électricité en France ; le groupe saisit le Conseil d'État d'un recours contre l'arrêté gelant les tarifs du gaz au 1^{er} octobre ; cession des actifs de distribution de gaz en Italie.
- Novembre : inauguration de la première ligne du gazoduc Nord Stream, dont le groupe détient 9 %.
- Décembre : cession à Total de la participation du groupe dans EFOG ; ouverture de 30 % capital de l'exploration-production au fonds CIC pour 2,5 Md€.

2012

- Janvier : création de la branche Énergie Europe
- Avril : le groupe obtient le label « diversité » ; l'AG approuve la baisse de la taille du CA de 22 à 19 membres et reconduit le mandat de M. Mestrallet pour une durée de quatre ans ; le groupe n'est lauréat sur aucune des zones de l'appel d'offres éolien *offshore*.
- Mai : le versement en actions du solde du dividende 2012 a été choisi par des actionnaires (dont l'État) représentant 77 % du capital.
- Juin : GDF Suez finalise l'acquisition de 30 % d'International Power, dont il détient désormais 100 % ; ouverture d'une plateforme de *trading* à Singapour.
- Juillet : entrée en vigueur du tarif ATRD4 ; le gouvernement belge annonce la fermeture de Doel 1 et Doel 2 en 2015, la prolongation de dix ans de Tihange 1 et la mise à disposition du marché de 1 GW de capacité nucléaire, annonces dont la traduction juridique et les précisions sont attendues à partir de l'automne ; le Conseil d'État annule l'arrêté gelant les tarifs du gaz sur le quatrième trimestre 2011.

effets défavorables du *spread* gaz-pétrole, le climat chaud et la contraction des ventes aux grands comptes européens.

L'EBITDA de la **branche Infrastructures** (2 991 M€ soit 18 % du groupe) est en forte décroissance organique (- 8,1 %) en raison d'un effet volume négatif lié au climat chaud.

L'EBITDA de la **branche Énergie Services** (1 005 M€ soit 6 % du groupe) est en hausse organique de 3,7 %.

L'EBITDA de **Suez Environnement** (2 513 M€ soit 15 % du groupe) est en hausse organique 3,1 % (effets volumes positifs, effets prix positifs dans les déchets, croissance forte d'Agbar) malgré l'impact défavorable du retard du projet Melbourne.

Le résultat opérationnel courant, à 9 Md€, est en hausse brute de 2,1 % mais en décroissance organique de 6,8 %. Les effets négatifs climatiques et tarifaires pèsent notamment proportionnellement plus que sur l'EBITDA.

Le résultat net du groupe est en recul de 613 M€ à 4 Md€ (- 13,3 %) et en recul plus significatif encore à 3,5 Md€ (- 18,6 %) hors éléments non récurrents. L'évolution positive du ROC (+ 183 M€) est plus que compensée par notamment la baisse du résultat financier (- 384 M€) liée à la hausse de l'endettement et par l'impact négatif des nouveaux minoritaires (- 408 M€).

Les principales acquisitions de 2011 consistent en l'acquisition de 70 % d'IP (*goodwill* de 2 822 M€), la fin du partenariat avec Acea en Italie (*goodwill* de 83 M€) et l'acquisition des stockages allemands (*goodwill* de 566 M€).

Dans le cadre de son programme de cessions de 10 Md€ lancé début 2011, le groupe a réalisé 6,6 Md€ de cessions, dont 2,3 Md€ liés à l'ouverture du capital de l'E&P et 1,1 Md€ à celle de GRTgaz, 0,7 Md€ par le désengagement des activités de distribution en Belgique, et 0,7 Md€ par la cession d'actifs de distribution de gaz naturel en Italie.

Le groupe a ainsi réussi à faire baisser sa dette nette de 4 Md€ en 2011 à 37,6 Md€, malgré l'acquisition de 70 % d'International Power. Le *free cash flow* (8,8 Md€) et les cessions (6,6 Md€) ont plus que couvert les investissements de croissance (7,7 Md€) et les dividendes (3,3 Md€). Le groupe a ainsi conservé en 2011 une notation A (S&P), qui a été confirmée

au printemps 2012 suite à l'annonce du rachat des intérêts minoritaires d'IP.

Le groupe a versé un dividende de 1,50 € par action (soit 1 217 M€ pour l'État) au titre de 2011, stable par rapport à l'année précédente. Il a consisté en un acompte de 0,83 € par action versé le 15 novembre 2011 (soit 673 M€ pour l'État) et un solde de 0,67 € par action (soit 543 M€ pour l'État). Dans le cadre du financement de la phase 2 de l'acquisition d'International Power, l'État a exercé l'option de souscription en titres du solde du dividende 2011 au prix de 16,43 € par action, ce qui a eu pour effet de porter la part de l'État au capital à 36,36 %.

Perspectives

Le groupe a comme priorités stratégiques, premièrement, l'accélération de son développement dans le monde émergent, dans la production d'électricité et l'amont gazier, deuxièmement en Europe, une meilleure intégration de ses activités électriques et gazières, et troisièmement le renforcement d'activités générant des rendements sécurisés et un *cash flow* récurrent.

Le groupe s'est fixé plusieurs objectifs industriels :

- dans l'électricité, atteindre 150 GW de capacités installées d'ici 2016 dont 90 GW hors d'Europe, et augmenter les capacités installées renouvelables de 50 % d'ici 2015 par rapport à 2009 ;
- dans le gaz, atteindre une production d'exploration-production de 65 Mbpd d'ici 2014-2015 et doubler les ventes de GNL sur les marchés émergents d'ici 2020 ;
- dans les services, augmenter notamment de 40 % le chiffre d'affaires dans l'efficacité énergétique d'ici 2016-2017, atteindre 2 millions de compteurs d'eau intelligents, et un ratio de 2 millions de tonnes de déchets valorisés pour 1 million éliminés d'ici 2017.

Le groupe dispose pour cela de 11 Md€ de projets en construction, dont le plus significatif est le projet hydroélectrique Jirau, au Brésil (3,8 GW).

Le groupe possède dix objectifs de développement durable à horizon 2015 : l'augmentation de 50 % de sa capacité installée en énergies renouvelables, la mise en place d'un plan d'actions biodiversité sur chaque site sensible dans l'Union européenne, un taux de fréquence des accidents du travail inférieur à six,

quatre objectifs précis de mixité (dont : un cadre dirigeant sur trois nommé sera une femme), la formation tous les ans d'au moins les deux tiers des salariés du groupe, un niveau d'actionariat salarié d'au moins 3 % et l'intégration des critères de développement durable dans 90 % des projets présentés en comité d'engagement.

La finalisation de l'acquisition d'International Power va permettre au groupe de bénéficier plus fortement des marchés à forte croissance. Le groupe aura désormais le plein bénéfice du portefeuille de développement de 13 GW d'IP, dont 5,5 GW sont en Amérique latine, 4,0 GW au Moyen-Orient, et 2,9 GW en Asie-Pacifique. Après cette transaction, la part des marchés à forte croissance dans le résultat récurrent est portée de 23 % à 30 % et la part des investissements de développement sur les marchés à forte croissance de 30 % à 40-50 % à moyen terme. Suite à cette opération, le groupe doit également mener à bien le plan de cessions supplémentaires nécessaire au maintien de sa notation A.

Début 2012, le groupe a dû revoir à la baisse ses perspectives pour l'année et à moyen terme. Il a néanmoins pu augmenter de 200 M€ son objectif de RNRPG 2012 suite à l'annonce du rachat des 30 % restants d'IP, puis confirmé ses objectifs 2012 lors de l'annonce début août de ses résultats semestriels. GDF Suez vise ainsi désormais, pour 2012, un EBITDA de l'ordre de 17 Md€, un résultat net récurrent entre 3,7 et 4,2 Md€, un ratio dette nette/EBITDA de l'ordre de 2,5 lui permettant de conserver sa notation A. À moyen terme, le groupe escompte un résultat net récurrent de 5 Md€ à horizon 2015, en conservant un niveau d'investissements bruts de 9 à 11 Md€ par an et une structure financière forte (notation A) permettant un dividende au moins stable sur la période 2013-2015.





DEFENSE CONSEIL INTERNATIONAL

La société Défense Conseil International (DCI) a été créée il y a 40 ans, en 1972, pour accompagner la vente d'équipements militaires à des pays étrangers. Sa mission principale consistait à apporter une formation opérationnelle issue du savoir-faire des armées françaises. Aujourd'hui, DCI est une entreprise de taille intermédiaire (ETI) de services. Elle propose aux pays étrangers, en matière de défense et de sécurité, des prestations de service externalisées dans :

- le conseil et l'assistance sur la totalité du cycle de vie des programmes d'armement ;
- l'ingénierie de formation, dans les domaines académiques, opérationnels ou techniques.

DCI et ses filiales se positionnent enfin depuis dix ans comme des partenaires des forces armées françaises dans le cadre de contrats de prestations de services.

Le groupe DCI (y compris Hélidax) a employé 681 personnes en 2011 et réalisé un chiffre d'affaires de 166 M€, pour des prises de commandes de 237 M€.

Faits marquants

Les activités de formation, conseil et assistance constituent le socle de l'activité de l'entreprise. Elles offrent une bonne visibilité, compte tenu du caractère pluriannuel des contrats conclus et ont représenté 52 % du chiffre d'affaires en 2011. Ces activités se sont poursuivies au cours de l'exercice, principalement en faveur d'officiers et de personnels techniques de pays du Moyen-Orient, mais également d'Asie du Sud-Est ou d'Afrique. L'année 2011 a vu notamment, outre le développement de formations académiques ou opérationnelles au profit d'élèves étrangers, l'ouverture d'une école de formation de pilotes d'hélicoptères au Qatar.

L'accompagnement opérationnel à la vente des grands contrats n'a pour sa part représenté que 3 % de l'activité 2011. Cependant, DCI a obtenu une prise de commande spécifique : dans le cadre de l'acquisition de quatre bâtiments de projection et de commandement (BPC), DCI formera deux équipages russes à l'emploi de ces bâtiments, soit environ 350 personnes.

L'assistance à maîtrise d'ouvrage a pour sa part représenté 16 % des revenus 2011. Son développement est marqué par la poursuite du contrat, dit TLSP, de remise en condition opérationnelle de huit patrouilleurs de classe Garoh de la marine koweïtienne, repris en direct à l'été 2009.

Le développement de l'activité de DCI sur le marché français s'est, pour sa part, poursuivi en 2011 (29 % des revenus de l'exercice). Ce dernier est d'abord porté par le contrat d'externalisation de sa filiale Hélidax, conclu dans le cadre du partenariat public-privé (PPP) et portant sur la fourniture d'heures de vol d'hélicoptère à l'École d'application de l'aviation légère de l'armée de terre (EA.ALAT) de Dax. Hélidax a ainsi reçu en 2011 les derniers EC-120 Colibri modifiés (ou nouvel hélicoptère école). La société possède désormais 36 hélicoptères opérationnels pour les élèves de l'EA-ALAT, avec un taux de disponibilité constaté de 100 % de la demande quotidienne de l'école.

Un partenariat conclu en 2010 avec le groupe espagnol INAER portant sur le maintien en condition opérationnelle des hélicoptères EC 145 de la sécurité civile et de la gendarmerie nationale s'est

également poursuivi en 2011. DCI a de plus assuré la surveillance permanente du sous-marin nucléaire *Le Vigilant* pendant sa période d'immobilisation, pour son adaptation au missile M51. Enfin, le contrat dit « Golfeau », signé à l'été 2011 avec l'ambassadeur de France aux EAU, consiste à assurer le soutien des 250 militaires français affectés aux EAU et celui de leurs familles, dans le cadre de l'implantation permanente des forces françaises dans ce pays. Ce contrat, mis en œuvre par DCI, prévoit la mise à disposition de logements et d'autres services annexes sur une durée pouvant aller jusqu'à trente ans.

Analyse financière

Résultats

Malgré un contexte économique dégradé, l'activité de DCI a connu une forte hausse de 13,6 %, avec un chiffre d'affaires 2011 de 166 M€ contre 146 M€ en 2010. Cette évolution s'explique principalement par l'atteinte par la filiale Hélidax de son régime de croisière (+ 44,6 % à 21,3 M€) conjointement à l'augmentation du chiffre d'affaires de DCI Services et Assistance (+ 22 % à 56 M€).

Réparties dans vingt pays, les prises de commandes augmentent à 237 M€ en 2011 contre 124,4 M€ en 2010, suite à la conclusion de nombreux contrats.

En dépit d'un effort de maîtrise des frais généraux, l'exercice 2011 est marqué par un résultat d'exploitation consolidé négatif, à - 5,2 M€ contre 4,9 M€ en 2010, principalement induit par les difficultés rencontrées dans le cadre d'un contrat important.

Le résultat financier évolue également à la baisse, de 1,9 M€ à 1,2 M€. Les produits financiers augmentent de 2,9 M€, suite principalement à une reprise de provision de 2,2 M€. Les charges financières progressent aussi, en raison des intérêts d'emprunt liés aux achats des hélicoptères d'Hélidax. Le résultat consolidé ressort en forte baisse à - 8,4 M€, contre 6,1 M€ en 2010, et la marge nette consolidée chute à - 5 % contre 4,2 % en 2010.

Flux de trésorerie

La forte augmentation de l'autofinancement d'exploitation, à 18,8 M€, *vs* 8,5 M€ en 2010, ne compense pas la baisse de la variation du besoin en fonds de roulement, à - 39,2 M€ *vs* - 23,5 M€ en 2010 enregistrée dans le cadre de l'augmentation de l'activité globale du groupe.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

VIII - Ratios

FICHE D'IDENTITÉ

■ Défense Conseil International est une société anonyme au capital de 21 350 000 € détenu à 49,99 % par l'État, à 30 % par Sofema, à 10 % par Sofresa et à 10 % par Eurotradia. DCI détient en direct deux filiales : DCI Services et Assistance (détenue à 100 %) et Brienne Conseil et Finance (détenue à 99,99 %). Elle détient également, en direct ou par l'intermédiaire de Brienne Conseil et Finance, des participations dans plusieurs sociétés (Pentastar, Helisim, Civipol Conseil, Sofinfra, Abak

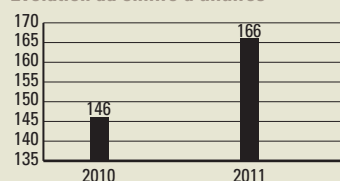
Systems, Helidax, Cathylease). Brienne Conseil et Finance détient également des participations dans Sofema et Odas, ainsi que des parts dans plusieurs fonds d'investissement sectoriels.

■ Le groupe DCI exerce des activités de formation de personnel, de conseil et d'assistance technique dans le domaine de la défense, au profit d'armées étrangères (notamment en accompagnement de la vente d'équipements français) ou au profit des armées françaises (externalisations).

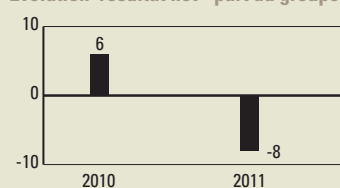
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	49,9	49,9
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	0,0	0,0
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	146	166
dont réalisé à l'étranger	ND	ND
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	5	-5
Résultat financier	2	1
Capacité d'autofinancement / marge brute d'autofinancement	8	19
Résultat net - part du groupe	6	-8
Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	6	-8
Total des immobilisations nettes	127	128
dont écart d'acquisition net	0	0
dont immobilisations incorporelles nettes	0	0
dont immobilisations financières nettes	30	28
Capitaux propres - part du groupe	201	190
Intérêts minoritaires	6	6
Dividendes versés au cours de l'exercice	9	0
dont reçus par l'État	5	0
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	16	31
Dettes financières nettes	-78	-48
Dettes financières brutes à plus d'un an	49	54
Effectifs en moyenne annuelle	635	681
Charges de personnel	54	58
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	4,1 %	-4,8 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	85,0	85,2
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	2,9 %	-4,1 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	/	/

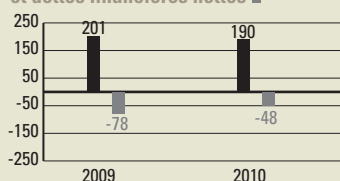
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Le *cash flow* d'exploitation ressort donc à - 20,4 M€ contre - 15 M€ en 2010 et, compte tenu de flux d'acquisition d'immobilisation en nette baisse (- 9,4 M€ *vs* - 35 M€ constatés en 2010 pour l'acquisition de la flotte d'hélicoptères de la filiale Hélicidax), malgré une souscription d'emprunt de 5 M€ *vs* 25 M€ en 2010, le flux net de trésorerie de l'exercice s'améliore, à - 25 M€ *vs* - 32 M€, tout en restant significativement négatif. La trésorerie du groupe s'établit donc, fin 2011, à 103 M€.

Bilan

L'actif immobilisé net est en hausse de 1,3 M€, à 128,3 M€ fin 2011 principalement en raison d'acquisitions et cessions d'actifs. L'actif circulant augmente pour sa part de 27,6 M€, principalement suite à la hausse des stocks et encours (+ 7,3 M€) majoritairement induite par le contrat TLSP, par des avances et par des acomptes

versés sur commandes (+ 15,7 M€), et des créances clients (+ 5 M€).

Les capitaux propres connaissent une baisse de 11,4 M€, à 196,4 M€ suite au dividende versé au titre de l'exercice 2010 et au résultat négatif de l'exercice 2011. Les provisions pour risques et charges sont en hausse de 14,5 M€.

La dette nette est en baisse de 1,4 M€ malgré l'augmentation des dettes des filiales de *leasing* ou PPP, Hélicidax et Cathylease, en raison de l'augmentation des avances et acomptes reçus sur commandes en cours, de la diminution des dettes fournisseurs et de la baisse des produits constatés d'avance.

Perspectives

En 2012, dans un contexte qui reste perturbé, les perspectives de l'entreprise apparaissent particulièrement bien orientées, avec une activité en forte hausse. Le chiffre d'affaires devrait ainsi avoisiner les 200 M€ et le résultat devrait retrouver un niveau satisfaisant. Le *business plan* 2012-2017 présenté au conseil d'administration du 15 décembre 2011 retient comme hypothèse une stabilisation de l'activité de la société au-delà du seuil de 200 M€ pour les cinq années à venir, avec des résultats robustes.

Parallèlement, l'entreprise poursuivra la mise en œuvre du plan d'action approuvé le 12 janvier 2011 et destiné à renforcer ses capacités de pilotage en s'appuyant sur le déploiement d'un système de management intégré (contrôle interne et management de la qualité), sur la mise en œuvre du schéma directeur informatique, sur la valorisation des ressources humaines et sur le maintien d'une posture proactive fondée sur une analyse permanente de l'activité de l'entreprise et des opportunités d'optimisation.

Enfin, le conseil d'administration de l'entreprise arrêtera fin 2012 un nouveau plan stratégique couvrant la période 2013-2017.

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- Janvier 2011 : poursuite de la coopération avec l'armée de l'air malaisienne pour trois ans.
- Février 2011 : mise en place d'instructeurs pilotes au Qatar.
- Mars 2011 : achèvement du contrat des grandes visites du Qatar.
- Avril 2011 : cession de la participation de DC dans Sofinfra.
- Mai 2011 : notification de la deuxième tranche annuelle du contrat de maintenance des hélicoptères de la sécurité civile et de la gendarmerie.
- Juin 2011 : mission d'expertise au profit de la Coface pour le suivi de la construction d'un navire.
- Juillet 2011 : signature du contrat Golfeau avec l'ambassadeur de France aux EAU.
- Août 2011 : lancement d'une école de formation de pilotes d'hélicoptères au Qatar.
- Septembre 2011 : renouvellement de prestations de formation au profit d'élèves étrangers à l'école de Draguignan.
- Octobre 2011 : arrivée d'une nouvelle promotion de cadets saoudiens dans le cadre du programme Sagema (formation d'ingénieurs sur sept ans).
- Novembre 2011 : renouvellement de la formation sur quatre ans de jeunes officiers koweïtiens au sein du programme Cenoé (cours école navale pour officiers étrangers).
- Décembre 2011 : commande pour la formation d'équipages russes dans le cadre du programme BPC.

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président (administrateur nommé par l'assemblée générale) : Jean-Louis Rotrubin ■ Administrateurs représentants de l'État : Yves Blanc, Philippe Combes, Cyril Forget, François Lefebvre, Jean-Youri Marty ■ Administrateurs : Patrick Bonnet, Laurent Giovachini, Sofema représentée par Guillaume Giscard d'Estaing, Eurotradia International représentée par Philippe Esper, Sofresa représentée par Daniel Thuillier, Guy Rupied ■ Commissaire du Gouvernement : Arnaud Chérel de la Rivière ■ Mission de contrôle économique et financier : Clara Carriot ■ Commissaires aux comptes : PWC, Ernst & Young ■



Issue de l'ancien service à compétence nationale « direction des constructions navales », transformée en juin 2003 en société anonyme à capitaux publics, la société DCN, devenue DCNS en juin 2007, est un des principaux acteurs européens et un acteur mondial important du secteur naval militaire. En mars 2007,

le groupe Thales est devenu l'actionnaire industriel de référence de DCNS en entrant à hauteur de 25 % au capital de la société. Dans la continuité de cet accord stratégique, Thales a exercé l'option qu'il détenait en portant sa participation à 35 % du capital le 22 décembre 2011, témoignant de la confiance de Thales dans les perspectives de développement de DCNS. Le rapprochement des actifs navals militaires français de DCNS et de Thales a fait du groupe DCNS l'unique maître d'œuvre français de navires fortement armés et contribue à le positionner comme un acteur central d'un futur processus de consolidation du secteur naval militaire au niveau européen. Le groupe DCNS propose à ses clients trois types de produits et services : des navires armés (bâtiments de surface et sous-marins) équipés de leur système de combat, des services de maintenance, de soutien et de modernisation, ainsi que des équipements et systèmes stratégiques, notamment des armes sous-marines. Dans le cadre de la stratégie de croissance et de compétitivité baptisée « *ChampionShip* » et lancée en 2009, DCNS développe ses activités à l'export et se diversifie dans des activités connexes comme le nucléaire civil ou les énergies marines renouvelables. Le groupe DCNS emploie environ 12 830 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 2 624 M€ en 2011.

Faits marquants

DCNS a poursuivi pour la deuxième année consécutive la mise en œuvre de son plan stratégique « *ChampionShip* », lancé en 2009 et dont l'objectif est de faire du groupe le champion européen du naval de défense. DCNS, qui vise un doublement de son chiffre d'affaires d'ici à 2020, souhaite conforter sa position de partenaire de référence de la Marine nationale tout en développant ses activités à l'international et dans des activités connexes où le groupe peut mettre en valeur ses compétences (nucléaire civil, énergies marines...). La concurrence forte sur ses marchés suppose une rationalisation des activités industrielles et une amélioration de la performance, avec notamment pour objectif de dégager des gains de productivité de l'ordre de 30 % en trois ans. DCNS a mis en place, entre autres, des démarches de *lean management* afin de simplifier les processus industriels et de limiter les déperditions de valeur ajoutée dans

l'ensemble du groupe. À fin 2011, 395 chantiers, 1 079 sous-chantiers et 3 500 actions de progrès ont été engagés depuis le lancement du programme. La transformation de DCNS concerne également l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail, la redéfinition des processus industriels, la lutte contre les non-qualités, l'association des fournisseurs du groupe à la performance de celui-ci et le développement de la culture managériale. En parallèle, DCNS a renforcé sa politique d'innovation en créant DCNS Research, pour dynamiser et fédérer ses activités de recherche technologique. Ce centre a été l'un des fondateurs de « l'Institut de recherche technologique » (IRT) Jules-Verne, qui a été retenu par le Commissariat général à l'investissement dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (« grand emprunt »), rassemblant écoles, universités, laboratoires publics et acteurs industriels.

FICHE D'IDENTITÉ

■ DCNS est un groupe spécialisé dans la conception et la construction de navires armés, le développement et l'intégration de systèmes navals complexes, la fourniture de services liés à l'exploitation de ces navires (maintenance, soutien, modernisation), ainsi que la conception et la fourniture de systèmes stratégiques (armes sous-marines notamment). Le groupe est organisé autour de la société DCNS SA, ainsi que de plusieurs implantations à l'étranger (DCNS

India, DCNS Brésil, DCN Italia). DCNS SA détient également des intérêts dans plusieurs sociétés communes (Horizon, Eurosystnav, Boustead DCNS Naval Corporation, Défense Environnement Services), ainsi que dans plusieurs GEIE (Eurotorp, Euroslat). DCNS SA est une société anonyme au capital de 563 M€ détenu à 63,58 % par l'État, à 35 % par Thales, et à 1,42 % par les personnels et anciens personnels du groupe DCNS.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

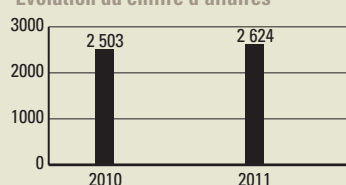
VII - Données sociales

VIII - Ratios

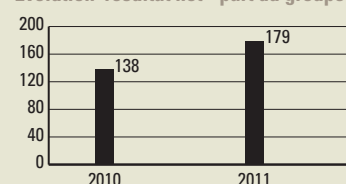
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	74,0	63,6
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	0,0	0,0
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	2 503	2 624
dont réalisé à l'étranger	780	827
Résultat opérationnel avant PPA	-	-
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	139	172
Résultat financier	44	70
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	241	291
Résultat net - part du groupe	138	179
Résultat net - intérêts minoritaires	- 1	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	137	179
Total des immobilisations nettes	1 679	1 672
dont écart d'acquisition net	383	383
dont immobilisations incorporelles nettes	107	89
dont immobilisations financières nettes	678	646
Capitaux propres - part du groupe	994	1 046
Intérêts minoritaires	0	0
Dividendes versés au cours de l'exercice	71	115
dont reçus par l'État	62	100
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	515	475
Dettes financières nettes	- 1 486	- 1 621
Dettes financières brutes à plus d'un an	0	0
Effectifs en moyenne annuelle	12 226	12 657
Charges de personnel	875	947
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	5,5 %	6,8 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	71,6	74,8
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	13,8 %	17,1 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	/	/

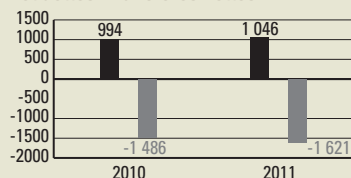
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Après une année record en 2010, les prises de commandes en 2011 s'élèvent à 3 168 M€, renforçant le carnet de commande de l'entreprise qui s'élève à 14,8 Md€ et représente plus de cinq années de chiffre d'affaires. En 2011, le chiffre d'affaires progresse également pour atteindre 2 624 M€ marquant ainsi la poursuite de la reprise de la croissance amorcée en 2010 (2 503 M€ de chiffre d'affaires).

L'activité commerciale des systèmes et bâtiments de surface a été particulièrement intense en 2011. En particulier, il convient de souligner l'entrée en vigueur en novembre 2011 du contrat BPC Russie réalisé en coopération industrielle avec STX, et la sélection par la marine Malaisienne des corvettes Gowind, marquant ainsi la capacité de DCNS à capitaliser sur les acquis du chantier *ChampionShip* GW200. L'activité industrielle des bâtiments navals de surface a été soutenue, traduite par un chiffre d'affaires à la hausse lié au franchissement de jalons déterminants tels que la mise à flots de la FREMM Maroc en septembre, la réalisation du troisième BPC Dixmude avec près de trois mois d'avance et la réalisation sur fonds propres de l'Adroit, qui a démontré la capacité de DCNS à concevoir et construire des navires performants à moindre coût.

Pour l'activité sous-marins, la direction générale de l'armement (DGA) a affirmé le 1^{er} juillet 2011 la prise de commande du Tourville, troisième sous-marin nucléaire d'attaque (SNA) de classe Barracuda. Les PEA (plan d'études amont) FMOD 5 et 6 sont également entrés en vigueur. Sur le plan industriel, DCNS a poursuivi la construction du Suffren, premier de la série des SNA Barracuda. Pour le programme brésilien Prosub, la construction

de l'avant du premier sous-marin s'est poursuivi à Cherbourg. La construction de l'arrière a débuté le 16 juillet à Itaguai, près de Rio, en présence de la présidente du Brésil. DCNS a également contribué à la conception locale du nouveau chantier de construction et de la nouvelle base navale. En ce qui concerne la construction des six sous-marins Scorpène pour la marine indienne, la coque des quatre premiers est en phase d'achèvement, les tubes lance-torpilles du premier sous-marin ayant été intégrés dans un délai record.

Pour l'activité de services, DCNS a obtenu les contrats de maintien en condition opérationnelle (MCO) des frégates Horizon et des frégates de surveillance. L'activité industrielle a été marquée par l'opération Harmattan, durant laquelle DCNS a contribué à assurer le soutien des navires déployés et notamment du porte-avions, renforçant l'image de marque de l'entreprise auprès de la Marine nationale dans ce domaine. En parallèle, DCNS a poursuivi l'adaptation au missile M51 du sous-marin nucléaire lanceur d'engins (SNLE) *Le Vigilant*.

Dans le cadre de la stratégie « *ChampionShip* », DCNS vise à se développer dans les énergies marines renouvelables (EMR). Ainsi, en partenariat avec la société irlandaise OpenHydro, DCNS poursuit son projet d'hydrolienne, turbine sous-marine exploitant les courants de marée. Une turbine préindustrielle de 16 mètres de diamètre a été mise à l'eau durant trois mois au large de l'île de Bréhat dans le cadre d'un partenariat avec EDF EN. Les tests de fonctionnement se sont avérés satisfaisants et la turbine devrait être remise à l'eau à l'été 2012, alors que la production de trois autres exemplaires doit être lancée avant fin 2012 pour une mise en service de la ferme pilote

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président (administrateur désigné en assemblée générale) : *Patrick Boissier* ■ Administrateurs représentants de l'État : *Hugues Bied-Charreton, Christophe Burg, Éric David, Astrid Milsan, Arnaud Phélep, Bernard Rétat* ■ Administrateurs désignés par l'assemblée générale : *Pascal Bouchiat, Pascale Sourisse, Luc Vigneron* ■ Administrateurs indépendants : *Gilles Denoyel, Gabrielle Gauthey* ■ Représentants des salariés : *Jacques André, Gérard Barbereau, Yves Michaud, Gilles Montaland, Joël Ricaud, Michel Rouzé* ■ Commissaire du Gouvernement : *Gérard Blondé* ■ Mission de contrôle économique et financier : *Clara Carriot* ■ Commissaires aux comptes : *Ernst & Young, Mazars* ■

à horizon 2014. Portant sa participation de 8 % à 11,4 % au capital d'OpenHydro en 2011, DCNS étudie l'opportunité d'une prise de participation plus significative.

DCNS a conduit en 2011 la restructuration du projet Winflo d'éoliennes *offshore* flottantes, autour d'un consortium d'entreprises aux compétences complémentaires. La première phase du projet, subventionné par l'Ademe, a pour objectif la démonstration en mer du système en 2013 et la certification du design de l'aérogénérateur.

Dans le domaine de l'énergie des vagues, le projet houlomoteur de Pierrefonds mené au profit d'EDF EN, a été concrétisé par la construction d'un démonstrateur à l'échelle 1, suivi d'une phase d'installation et d'essais. Un projet de partenariat a également vu le jour avec l'énergéticien Finlandais Fortum, en vue d'étudier la faisabilité d'implantation d'une ferme de démonstration en France. Enfin, le projet énergie thermique des mers de DCNS se poursuit, avec la construction d'un démonstrateur à terre.

Fort de ses compétences en propulsion nucléaire navale, DCNS s'appuie sur ses moyens de production et sur son expertise dans l'ingénierie, la maîtrise d'œuvre d'ensemble au service d'installations nucléaires, la réalisation d'équipements de sûreté et les services de maintenance de parcs nucléaires. Parallèlement, DCNS a dévoilé au public en tout début 2011 son projet Flexblue, concept inédit d'unité immergée de production d'énergie nucléaire de petite puissance. Un consortium rassemblant EDF, Areva, le CEA et DCNS s'est formé afin d'étudier la faisabilité de petits réacteurs modulaires (SMR), terrestres ou sous-marins.

Le 22 décembre 2011, Thales a exercé son option d'achat d'actions et a porté sa participation à 35 % au capital de DCNS. Le complément de droits obtenu lors de l'acquisition des 10 % supplémentaires renforce les droits de gouvernance de Thales en tant qu'actionnaire industriel de référence.



© A. Deluc Sirpa Marine



© DCNS

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 20 janvier 2011 : DCNS annonce le lancement, avec Areva, le CEA et EDF, des études de validation de son concept innovant Flexblue.
- 27 janvier 2011 : DCNS entre au capital d'OpenHydro, société spécialisée dans les énergies marines renouvelables.
- 3 février 2011 : DCNS et STX France développent une coopération dans le domaine des énergies marines renouvelables.
- 10 mai 2011 : création de DCNS Research.
- 17 juin 2011 : baptême du patrouilleur hauturier Gowind l'Adroit.
- 17 juin 2011 : signature du contrat à l'export des deux BPC avec la Russie.
- 1^{er} juillet 2011 : la DGA commande le troisième sous-marin d'attaque Barracuda.
- 16 juillet 2011 : construction du premier sous-marin Scorpène au Brésil.
- 21 octobre 2011 : immersion de la première hydrolienne au large de Paimpol-Bréhat.
- 22 décembre 2011 : Thales monte à 35 % au capital de DCNS.

Analyse financière

Les résultats de DCNS sur l'année 2011 s'inscrivent dans les objectifs budgétaires (dépassés de 1 % environ en chiffre d'affaires et résultat opérationnel courant) et les orientations définies par le plan moyen-terme 2011-2014. Le chiffre d'affaires du groupe s'est établi à 2 624 M€ pour l'exercice 2011, en hausse de 4,8 % par rapport à 2010. Cette augmentation témoigne de l'accélération de l'activité réalisée, notamment sur les programmes Brésil, FREMM OCCAR et IA M51. Au total, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'international représente 31,5 %. Au 31 décembre 2011, le carnet de commandes du groupe, en croissance, s'élève à 14 791 M€, avec 3 168 M€ de prises de commandes enregistrées en 2011.

Le groupe maintient une marge brute de 20,7 % et poursuit l'amélioration de sa rentabilité, avec un résultat opérationnel courant avant amortissement des écarts d'évaluation de 186,4 M€ en hausse de 12,4 %, passant d'une marge opérationnelle de 6,6 % à 7,1 %. Cette amélioration provient notamment des efforts de productivité et de la baisse des frais hors production (de 14,2 % à 13,6 % du chiffre d'affaires).

Le résultat financier du groupe s'élève à 69,9 M€, en hausse de 60 % par rapport à 2010 (43,6 M€), du fait de l'impact de la juste valeur des placements choisis par le groupe. La charge d'impôt consolidée s'élève à 63,8 M€, dont 72 M€ d'impôt exigible et 5,2 M€ d'impôts différés. Le montant du crédit d'impôt recherche qui s'élève en 2011 à 17,7 M€, a été imputé et comptabilisé en moins de la charge d'impôt consolidée. L'amortissement des écarts d'évaluation s'élève à 19,1 M€ nets d'impôts.

La progression du résultat opérationnel et la hausse du résultat financier entraînent une hausse significative de 30,5 % du résultat net consolidé, qui s'élève à 178,7 M€. Enfin, avec un taux de distribution de 50 %, l'entreprise a versé en 2012 un dividende de 82 M€ à l'État.

Perspectives

La vision stratégique « *ChampionShip* » repose sur trois piliers : croissance, performance et alliances.

DCNS ambitionne de conquérir de nouveaux marchés à l'international. À ce titre, DCNS devrait accentuer sa présence commerciale au travers de la création de nouvelles filiales de représentation à l'étranger. DCNS pourrait également renforcer sa coopération avec l'entreprise allemande Atlas Elektronik dans le cadre de la production de torpilles lourdes, en créant une société commune, devenant ainsi leader mondial des armes sous-marines.

En parallèle, DCNS devrait poursuivre le développement de sa stratégie de diversification dans les énergies marines renouvelables ou le nucléaire civil. Le déploiement de l'offre hydrolienne de l'entreprise, en partenariat avec OpenHydro, ainsi que la mise en œuvre du projet Winflo d'éoliennes offshore flottantes constituent des enjeux majeurs.

Par ailleurs, afin de consolider la dynamique engagée et les outils de mobilisation et d'amélioration de la performance mis en œuvre au cours des deux premières années du plan stratégique, DCNS devrait procéder en 2012 à la création de la direction de l'excellence opérationnelle (DEO), organisation permanente dédiée à la démarche de transformation. L'amélioration de la performance et de la compétitivité devrait également être soutenue par l'adoption d'une stratégie de R&D permettant, dans un contexte de réduction des budgets de défense, le développement ciblé de briques technologiques et le maintien à moyen terme de la compétitivité des offres produits de DCNS.

Sur l'exercice 2012, le chiffre d'affaires devrait se stabiliser pour s'établir autour de 2,7 Md€. Le résultat opérationnel courant devrait continuer à progresser, avec une marge d'exploitation en croissance. Parallèlement, l'année 2012 devrait continuer à faire croître le carnet de commandes.



© K. D. Tunku Abdul Rahman



Avec un chiffre d'affaires de 49,1 Md€ en 2011, EADS est le leader européen de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense et occupe le deuxième rang mondial.

En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers constructeurs d'avions commerciaux et d'hélicoptères civils, de lanceurs spatiaux commerciaux et de systèmes de missiles. Le groupe est également l'un des principaux fournisseurs d'avions militaires, de satellites, d'électronique de défense, de solutions de systèmes intégrés pour des applications commerciales et de défense ainsi que des services associés. En 2011, EADS a réalisé environ 76 % de son chiffre d'affaires dans le secteur civil et 24 % dans la défense.

Faits marquants

En 2011, les prises de commande du groupe EADS, toutes divisions confondues, ont progressé à 1 310 Md€, contre 83,1 Md€ en 2010. Dans un contexte d'accroissement du trafic aérien au niveau mondial, EADS disposait d'un carnet de commandes important qui s'élevait à 541,1 Md€ fin 2011, contre 448,5 Md€ fin 2010.

Sur le plan industriel, l'année 2011 a été marquée par le succès rencontré auprès des compagnies aériennes par l'A320 NEO, version remotorisée de l'A320 lancée fin 2010 pour laquelle une réduction de la consommation en carburant de l'ordre de 15 % est attendue, qui a atteint plus de 1 400 commandes fermes en juin 2012, et par la mise en production du premier A350 XWB, dont la livraison de la version A350-900 est attendue pour le second semestre 2014, contre fin 2013 initialement envisagé. La montée en cadence progressive de la production de l'A380, qui devrait passer à trois avions par mois d'ici la fin 2012, ainsi que des hélicop-

tères NH90 et Tigre, traduit également la capacité des équipes d'EADS à surmonter les défis de ces programmes majeurs. Le programme d'avion de transport militaire A400M poursuit quant à lui les essais de qualification en vue de la livraison du premier exemplaire à l'armée de l'air française au cours du premier trimestre 2013, conformément au calendrier du programme. EADS a par ailleurs annoncé en juillet 2012 l'implantation d'une usine d'assemblage d'A320 à Mobile, aux États-Unis, en vue d'accroître ses capacités de production et de renforcer son positionnement sur le marché américain.

Les quatre divisions d'EADS ont également poursuivi en 2011 leurs programmes d'amélioration de la performance et leurs actions de réduction des coûts. Lancé début 2007, le programme Power8 de réduction des coûts et de restructuration d'Airbus a dépassé ses objectifs, en réalisant des économies de l'ordre de 2,5 Md€ d'EBIT¹ contre 2,1 Md€ initialement prévus, et en dégagant sur la période 2007-2010 un flux de trésorerie supplémentaire cumulé de 10 Md€, contre

¹ - Les EBIT mentionnés pour EADS et ses filiales sont les EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

FICHE D'IDENTITÉ

■ EADS est une société anonyme de droit néerlandais. Au 31 décembre 2011, elle est majoritairement détenue par un consortium d'actionnaires constitué de Sogéade (holding détenue par l'État via Sogepa et le groupe Lagardère via Désirade), DASA et SEPI (holding de l'État espagnol). Les membres du consortium sont liés par un pacte d'actionnaires signé en date du 8 avril 2000 lors de la constitution d'EADS. Ce pacte a été amendé pour modifier les termes liés à la gouvernance du groupe EADS, suite à l'accord trouvé le 16 juillet 2007 entre les actionnaires de référence.

■ Au 31 décembre 2011, la composition de l'actionariat était la suivante :

- DASA : 22,35 % (dont 15 % seulement de droits économiques associés, DASA disposant de l'intégralité des droits de vote) ;
- SOGÉADE : 22,35 % (66 % Sogepa – société détenue par l'État ; 33 % Désirade – société détenue par le groupe Lagardère) ;
- SEPI (holding de l'État espagnol) : 5,45 % ;
- Flottant : 49,86 %.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

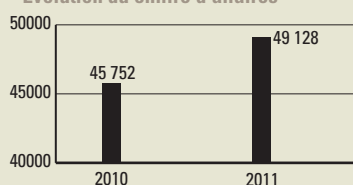
VII - Données sociales

VIII - Ratios

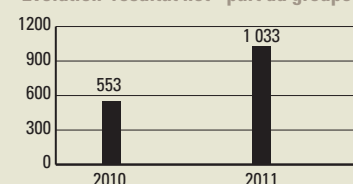
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	0,06	0,06
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	15,0	14,9
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	2 136	2 964
Chiffre d'affaires	45 752	49 128
dont réalisé à l'étranger	41 330	44 366
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	1 187	1 613
Résultat financier	-371	-220
Capacité d'autofinancement (brute opérationnelle)	4 996	5 322
Résultat net - part du groupe	553	1 033
Résultat net - intérêts minoritaires	19	4
Résultat net de l'ensemble consolidé	572	1 037
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	41 197	45 455
dont écart d'acquisition net	9 809	10 760
dont immobilisations incorporelles nettes	1 490	NC
dont titres mis en équivalence	2 451	2 677
dont impôts différés actifs	4 250	4 309
Capitaux propres - part du groupe	8 841	8 850
Intérêts minoritaires	95	20
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	178
dont reçus par l'État	0	21
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	13 979	14 985
Dettes financières nettes	-6 586	-4 452
Dettes financières brutes à plus d'un an	2 870	3 628
Effectifs au 31 décembre	121 691	133 115
Charges de personnel	10 077	10 710
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	1,3 %	2,1 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	82,8	80,5
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	6,4 %	11,7 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	/	/

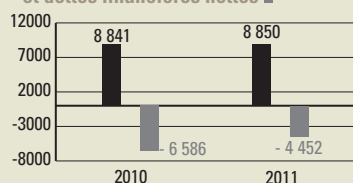
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



un objectif initial de 5 Md€. Power 8 Plus, lancé en 2008, vise à économiser 650 M€ supplémentaires pour Airbus et un total de 1 Md€ pour le groupe, par rapport à la base de coûts projetée, et ce d'ici fin 2012. Le programme Future EADS, qui date de fin 2008, vise à atteindre, à fin 2012, une contribution à l'EBIT de 350 M€ par rapport à la base de coûts projetée. Ces chiffres s'entendent sur une base de coûts stables et ne comprennent ni les révisions des prix ni l'augmentation des coûts que peuvent engendrer la croissance de l'activité ou la croissance de certains éléments. Ce programme prévoit une meilleure intégration de la structure d'organisation, l'amélioration des processus décisionnels et la réduction des coûts. De leur côté, Eurocopter et Astrium ont respectivement mis en place les programmes de transformation SHAPE et AGILE, afin d'assurer une croissance durable de leurs activités dans un contexte d'évolution de leur marché.

La société a par ailleurs vu sa direction évoluer en mai 2012 avec le renouvellement de son conseil d'administration et l'évolution de son comité exécutif, qui a notamment conduit Arnaud Lagardère et Thomas Enders à succéder respectivement à Bodo Uebber à la présidence non exécutive au conseil d'administration d'EADS et à Louis Gallois à la présidence exécutive de la société.

Analyse financière

En 2011, le chiffre d'affaires du groupe EADS a progressé en passant de 45,8 Md€ en 2010 à 49,1 Md€. Il a notamment bénéficié de livraisons record d'avions commerciaux chez Airbus (534 appareils contre 510 en 2010).

L'EBIT du groupe EADS en 2011 s'établit à 1 696 M€, contre 1 231 M€ en 2010. Cette amélioration provient avant tout de l'amélioration de l'EBIT d'Airbus Commercial, qui est passé de 291 M€ en 2010 à 543 M€ en 2011, mais aussi de l'amélioration des résultats d'Eurocopter, avec un EBIT qui s'est élevé à 259 M€ en 2011, contre 183 M€ en 2010. Les effets de change défavorables dus à la détérioration des

taux de couverture, plus de 60 % du chiffre d'affaires du groupe étant contractualisé en dollars, ont légèrement affecté l'EBIT à hauteur d'environ 0,2 Md€ entre 2010 et 2011.

Dans le prolongement de l'évolution de l'EBIT du groupe, le résultat net d'EADS en 2011 progresse à 1 033 M€ (553 M€ en 2010), soit un bénéfice par action de 1,27 € (contre 0,68 € en 2010).

Les flux de trésorerie disponibles avant financement des ventes se sont élevés à 823 M€ en 2011, contre 2 644 M€ en 2010, cette baisse étant notamment due à l'accroissement des stocks inhérent à l'accélération des cadences de production d'Airbus et aux acquisitions réalisées au cours de 2011. La position de trésorerie nette a atteint ainsi 11,7 Md€ fin 2011, proche du niveau de 2010 (11,9 Md€).

Airbus

Le chiffre d'affaires d'Airbus Commercial s'élève à 31,2 Md€ fin 2011, en progression par rapport à l'exercice précédent (27,7 Md€), bénéficiant d'un effet favorable en matière de volume et de mix produit. Les livraisons ont augmenté pour atteindre le niveau record de 534 avions, soit 24 de plus qu'en 2010. Les prises de commandes ont très fortement augmenté en 2011, passant de 574 commandes nettes en 2010 à 1 419 commandes nettes en 2011, tirées par le succès de l'A320 NEO. Le carnet de commandes d'Airbus Commercial comprenait ainsi 4 437 appareils fin 2011 et représentait en valeur 475 Md€, soit 88 % du carnet de commandes du groupe EADS. Le programme d'avion long-courrier A350 XWB, lancé mi-2006, confirme son attractivité vis-à-vis des compagnies aériennes et enregistrait fin juin 2012 plus de 500 commandes. La livraison du premier A350, dont la production a débuté en 2010 avec la fabrication des premiers sous-ensembles, devrait intervenir au second semestre 2014, au lieu de fin 2013 comme initialement envisagé. L'A320 NEO, la version remotorisée de l'A320 lancée le 1^{er} décembre 2010 et dont la mise en service doit intervenir fin 2015, enregistrait mi-2012 plus de 1 400 commandes fermes. Ce succès,

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président (administrateur) : *Arnaud Lagardère* ■ Personnalités indépendantes : *Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, John Parker* (Sir), *Michel Pébereau* ■ Administrateur proposé par SEPI : *Josep Pique I Camps* ■ Administrateurs proposés par Sogea : *Dominique d'Hinnin, Jean-Claude Trichet* ■ Administrateurs proposés par Daimler : *Wilfried Porth, Bodo Uebber* ■ Autre administrateur : *Thomas Enders, Louis Gallois* ■ Commissaire du Gouvernement : *Emmanuel Chavasse-Frétaz* ■ Commissaires aux comptes : *Ernst & Young, KPMG* ■

ainsi que celui de la gamme A320 dans son ensemble, conduit à une hausse des cadences de production des appareils de la famille A320 qui devrait passer de 36 appareils par mois en 2011 à 42 par mois d'ici fin 2012. Pour faire face à cette hausse des cadences et pour accroître son positionnement sur le marché américain, Airbus a annoncé en juillet 2012 l'implantation d'une usine d'assemblage d'A320 à Mobile, en Alabama. Le programme A380 enregistre quant à lui à fin juin 2012 un nombre total de 257 commandes, y compris les 77 appareils déjà livrés. Les livraisons d'A380 ont atteint 26 appareils en 2011, contre 18 en 2010. La découverte en 2012 de microfissures au niveau des ailes de l'A380, pour lesquelles une solution technique a été identifiée, a conduit le groupe à provisionner environ 260 M€.

Airbus Military a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 2,5 Md€, en baisse par rapport à 2010 (2,68 Md€). L'EBIT a toutefois légèrement progressé à 49 M€, contre 21 M€ en 2010, alors qu'il avait été fortement dégradé en 2009 (-1 754 M€) du fait des provisions pour pertes passées sur le programme A400M. Le carnet de commande d'Airbus Military s'élevait fin 2011 à 217 appareils pour un montant de 21,3 Md€. L'avion ravitailleur A330 MRTT a obtenu ses certifications civile et militaire en 2010 et le premier appareil a été livré à l'armée de l'air australienne en mai 2011.

À fin juin 2012, 28 appareils ont été commandés par différentes nations, dont le Royaume-Uni, et six ont d'ores et déjà été livrés. L'avion de transport militaire polyvalent A400M poursuit quant à lui son programme de qualification en vue de la livraison du premier appareil à l'armée de l'air française début 2013. 174 appareils ont été commandés par huit pays, dont la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Eurocopter

En 2011, Eurocopter a généré un chiffre d'affaires de 5,4 Md€, soit une hausse de 12 % par rapport à 2010 (4,8 Md€), avec un EBIT en forte progression à 259 M€ contre 183 M€ en 2010, soit un niveau proche de 2009 (263 M€). 503 appareils, dont 32 NH90 et 16 Tigre, ont été livrés au cours du dernier exercice (contre 527 en 2010) et Eurocopter a enregistré 457 commandes nettes sur la même période.

Son chiffre d'affaires est équitablement réparti entre le militaire (47 % du CA) et le civil (53 % du CA), secteur sur lequel Eurocopter est le leader avec 50 % de part



© Airbus

de marché. La hausse du chiffre d'affaires s'explique, malgré la baisse des livraisons, notamment par un *mix* produit favorable et par l'acquisition en mars 2011 de la société canadienne Vector Aerospace, spécialisée dans la maintenance aéronautique, qui a permis à Eurocopter de renforcer ses activités dans le domaine des services et support, où il a réalisé 38 % de son activité en 2011. L'année passée a par ailleurs été marquée par l'établissement de records par le démonstrateur X3, prototype de l'hélicoptère à grande vitesse, ainsi que par le lancement du programme du nouvel hélicoptère de moyen tonnage X4, qui doit remplacer l'actuel Dauphin d'ici la fin de la décennie.

Cassidian

Le chiffre d'affaires de Cassidian a légèrement baissé de 2 % au cours du dernier exercice passant de 5,93 Md€ en 2010 à 5,80 Md€ en 2011, dans un contexte de baisse des budgets de défense sur ses marchés domestiques. L'EBIT diminue également à 331 M€ en 2011, contre 457 M€ en 2010, du fait notamment d'un accroissement des dépenses de R&D autofinancées (275 M€ en 2011), mais la société a maintenu le niveau de son carnet de commandes (15,5 Md€ en 2011 contre 16,9 Md€ en 2010). L'année 2011 a été marquée par la réorganisation de la société pour s'adapter aux nouveaux

marchés émergents, ainsi que par la livraison du 300^e Eurofighter. Par ailleurs, Cassidian poursuit le développement de ses activités dans le domaine des drones, notamment dans le cadre de son partenariat avec Northrop Grumman pour le développement du drone haute altitude longue endurance (HALE) Euro Hawk.

Astrium

En 2011, le chiffre d'affaires d'Astrium s'est élevé à 4,96 Md€, stable par rapport à 2010 (5,00 Md€). Les prises de commandes se sont élevées à 3,5 Md€, entraînant une baisse du carnet de commande de la société à 14,7 Md€ en 2011, contre 15,8 Md€ en 2010. L'EBIT diminue légèrement passant de 283 M€ en 2010 à 267 M€ en 2011. L'année 2011 est marquée par le lancement réussi de cinq Ariane 5, dont la fiabilité se confirme avec 46 tirs consécutifs réussis. Au cours du dernier exercice, Astrium a livré treize satellites et a reçu la commande de six satellites, dont quatre satellites de télécommunications et deux satellites d'observation de la Terre. Astrium a par ailleurs réalisé en 2011 l'acquisition de la société Vizada, un des principaux fournisseurs indépendants de services de communications mobiles mondiales par satellite.

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 29 juin 2010 : Euro Hawk effectue son premier vol au-dessus du désert de Palmdale en Californie.
- 30 juin 2011 : finalisation de l'acquisition par Eurocopter de la société canadienne de maintenance aéronautique Vector Aerospace pour un montant de 645 millions de dollars canadiens (464 M€).
- 27 juillet 2011 : acquisition par Airbus de la société américaine Metron Aviation, leader de produits et services ATM (Air traffic management) avancés.
- 22 septembre 2011 : Astrium réussit son 46^e tir consécutif réussi d'Ariane 5.
- 29 septembre 2011 : Airbus acquiert 96,7 % du capital de la société danoise Satair A/S, distributeur après-vente de pièces et matériels aéronautiques, à la suite d'une offre de 580 DKK par action en numéraire, qui valorise Satair à 2 488 millions de couronnes danoises (334 M€).
- 18 octobre 2011 : Eurofighter livre le 300^e Typhoon à l'armée de l'air espagnole.
- 10 novembre 2011 : annonce du report de la première livraison de l'A350 de fin 2013 au premier semestre 2014.
- 23 novembre 2011 : Airbus Military entame l'assemblage final du premier A400M destiné à la France.
- 19 décembre 2011 : finalisation de l'acquisition par Astrium de la société Vizada, l'un des principaux fournisseurs indépendants de services de communications mobiles mondiales par satellite.
- Mai 2012 : Airbus annonce avoir identifié une solution technique pérenne pour les microfissures identifiées en janvier sur les ailes des A380.
- 31 mai 2012 : évolution de la gouvernance d'EADS, avec notamment la nomination de Thomas Enders aux fonctions de président exécutif, en remplacement de Louis Gallois.
- 2 juillet 2012 : annonce par Airbus de l'implantation d'une usine d'assemblage d'A320 à Mobile, en Alabama.
- 27 juillet 2012 : annonce d'un nouveau report de la première livraison de l'A350 au deuxième semestre 2014.

Perspectives

Pour fonder les perspectives d'EADS en 2012, le groupe table sur des taux de croissance de l'économie mondiale et du trafic aérien international conformes aux prévisions indépendantes qui prévalent et sur l'absence de perturbation majeure en raison de la crise actuelle de l'euro.

Les résultats d'EADS pour le premier semestre 2012 confirment la croissance du groupe et l'amélioration observée. Sur la base de ces dynamiques positives, EADS revoit à la hausse ses perspectives pour 2012, exercice au cours duquel Airbus prévoit de livrer environ 580 avions commerciaux, incluant un objectif de trente A380. Le nombre de commandes brutes devrait être supérieur aux livraisons, entre 600 et 650 appareils. Sur la base d'un taux de clôture de 1 € pour 1,35 US \$, le chiffre d'affaires EADS pour 2012 devrait continuer à progresser de 10 % environ.

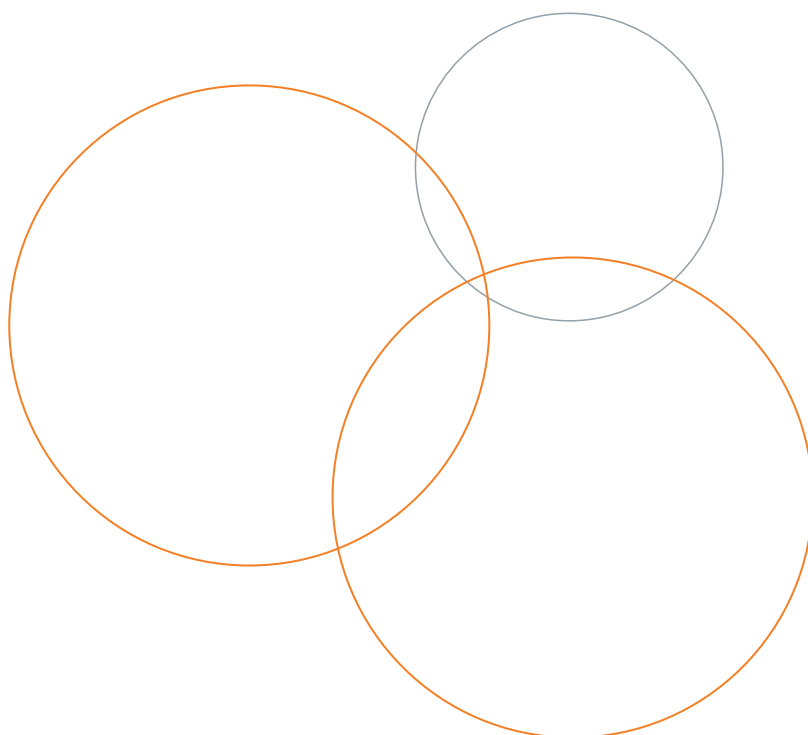
Compte tenu de la solide performance enregistrée au premier semestre, notamment chez Airbus, Eurocopter et Astrium, EADS table sur un EBIT avant éléments non récurrents de 2,7 Md€ environ pour 2012. Sur cette base et avec des prévisions de taux d'imposition légèrement inférieur à 30 % pour l'exercice, le bénéfice par

action avant éléments non récurrents d'EADS en 2012 devrait désormais s'établir à 1,95 € environ (exercice 2011 : 1,39 €). À l'avenir, la performance de l'EBIT reporté et du BPA d'EADS dépendra de la capacité du groupe à exécuter ses programmes complexes, tels que l'A400M, l'A380 et l'A350 XWB, en respectant les engagements pris envers ses clients. En tablant sur un objectif de trente livraisons d'A380, EADS devrait continuer à dégager un flux de trésorerie disponible positif après financement-clients et avant acquisitions.

Enfin, EADS devrait poursuivre la feuille de route de sa stratégie de long terme « Vision 2020 », présentée au conseil d'administration en janvier 2008, dont les trois axes majeurs sont de parvenir à :

- un meilleur équilibre entre Airbus, qui représente 65 % des activités du groupe à ce jour, et les autres divisions du groupe ;
- un meilleur équilibre entre la fabrication de plateformes et les offres de services ;
- une plus grande internationalisation de la base industrielle de l'entreprise, aujourd'hui établie principalement en Europe.

Le groupe devrait, à ces fins, poursuivre une politique de croissance externe dynamique au cours des prochains exercices.



NEXTER

Nexter (Nexter Systems, Nexter Munitions, Nexter Mechanics, Nexter Electronics, NBC SYS, Optsys et Euroshelter) couvrent un domaine d'activités s'étendant de la conception au maintien en condition opérationnelle (MCO) de systèmes d'armes, de systèmes blindés, de munitions et d'équipements. Les résultats enregistrés en 2011, avec un chiffre d'affaires de 846 M€ et un résultat net s'élevant à 164 M€, sont en retrait par rapport à 2010, qui constituait une année record.

Faits marquants

L'exercice 2011 a été caractérisé par un tassement du chiffre d'affaires, qui reste toutefois en ligne avec les revenus des années antérieures à 2010. Les contrats ont été menés conformément à leur planning et l'année a été notamment marquée par la livraison, tant vers la France qu'à l'exportation, de 100 véhicules blindés de combat d'infanterie (VBCI) et de 35 systèmes d'artillerie Caesar.

Les prises de commandes du groupe Nexter pour l'année 2011 se sont élevées à 633 M€, en légère hausse par rapport à 2010 où elles s'étaient établies à 601 M€. Les prises de commandes à l'exportation restent à un niveau élevé à 241 M€, avec notamment la vente de 32 systèmes d'artillerie Caesar, contre 270 M€ en 2010 et représentent 38 % de l'ensemble des prises de commandes. Le carnet de commandes fermes à fin 2011 s'élève à 1,8 Md€, soit plus de deux ans de chiffre d'affaires.

Nexter a lancé début 2011 un plan dénommé « Grand large » visant à développer la compétitivité de la société dans un contexte de concurrence internationale accrue. La conduite de ce plan au cours de l'exercice a permis d'identifier et de lancer les actions en vue d'adapter au mieux les produits de Nexter aux besoins de ses clients et d'abaisser de 25 % les coûts de production de ses produits par rapport à 2010.

Héritières du savoir-faire français en matière d'armement terrestre, Giat Industries et ses filiales directes et indirectes créées en 2006 pour constituer le groupe

L'année 2011 a par ailleurs été marquée par le lancement en fin d'année de discussions entre Nexter et Thales en vue de l'acquisition par Nexter de TDA, la filiale munitionnaire de Thales, en contrepartie d'une prise de participation minoritaire de Thales au capital de Nexter Systems.

Analyse financière

En 2011, le chiffre d'affaires du groupe Giat Industries s'est maintenu à un niveau soutenu à 846 M€, contre 1 070 M€ au cours de l'exercice 2010 dont l'activité avait été notamment marquée par la fin des livraisons d'importants contrats de systèmes d'artillerie (France et export). La part de l'exportation représente 28 % du chiffre d'affaires, en légère baisse par rapport à 2010 (31 %).

Le résultat opérationnel du groupe Giat Industries s'est élevé à 148 M€ sur l'exercice 2011 et provient essentiellement des activités opérationnelles du groupe Nexter. Sa diminution par rapport à 2010 (213 M€) s'explique avant tout par le retrait du chiffre d'affaires, le groupe Nexter maintenant une marge opérationnelle consolidée de 17 % de son chiffre d'affaires, ce qui confirme sa profitabilité solide et récurrente.

Le résultat net consolidé du groupe Giat Industries pour l'exercice 2011 s'élève à 164 M€, en diminution par rapport au résultat de l'exercice 2010 de 212 M€.

et de systèmes d'armes, au travers de sa filiale Nexter Systems, et de munitions, via Nexter Munitions, filiale de Nexter Systems. Il fournit également des équipements liés au maintien en condition opérationnelle (MCO) au travers des sociétés Nexter Mechanics et Nexter Electronics, des équipements de protection NRBC via NBC-Sys, des *shelters* et hôpitaux mobiles via Euro-Shelter et, enfin, des épiscopopes et systèmes opto-mécaniques et opto-électroniques via Optsys.

FICHE D'IDENTITÉ

- La société anonyme Giat Industries a été constituée le 1^{er} juillet 1990, conformément à la loi n° 89-924 du 23 décembre 1989 autorisant le transfert à une société nationale des établissements industriels dépendant du Groupement industriel des armements terrestres (Giat).
- Le capital de la société est détenu à 100 % par l'État.
- Le groupe Giat Industries assure notamment la conception et l'intégration de systèmes blindés

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

VIII - Ratios

L'ANNÉE ÉCOULÉE

1^{er} trimestre 2011

- Nexter Systems livre le 77^e Caesar à l'Armée de terre française.
- Création de la coentreprise TNS-Mars avec Thales et Sagem dans le cadre du programme Scorpion.

2^e trimestre 2011

- Nexter Munitions gagne le contrat de cinquante mille munitions 30/113 pour les Émirats arabes unis.
- Nexter Systems remet une offre au ministère de la Défense indien, en partenariat avec le groupe indien Larsen & Toubro, pour la fourniture de canons de 155 mm tractés.

3^e trimestre 2011

- Nexter Systems remet deux offres VBCI dans le cadre de la consultation canadienne pour la fourniture de 138 véhicules blindés d'infanterie.

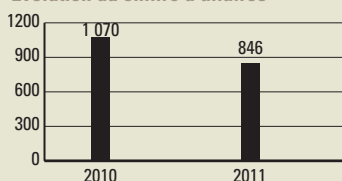
4^e trimestre 2011

- La DGA signe avec Nexter Munitions un contrat pluriannuel gros calibre.
- Nexter Systems et Renault Trucks Défense signent un partenariat dans le cadre du programme VBMR (véhicule blindé multirôle).
- Nexter Systems et Thales entrent en discussion en vue d'une cession de TDA à Nexter en contrepartie d'une prise de participation minoritaire de Thales au capital de Nexter Systems.

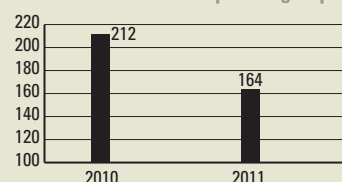
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	100
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	0,0	0,0
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	1 070	846
dont réalisé à l'étranger	NC	NC
Résultat opérationnel	213	148
Résultat financier	7	7
Capacité d'autofinancement avant impôt et coût du financement	236	162
Résultat net - part du groupe	212	164
Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	212	164
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	237	243
dont écart d'acquisition net	0	0
dont immobilisations incorporelles nettes	1	1
dont titres mis en équivalence	5	3
dont impôts différés actifs	58	69
Capitaux propres - part du groupe	335	407
Intérêts minoritaires	0	0
Dividendes versés au cours de l'exercice	331	91
dont reçus par l'État	0	0
Autres rémunérations de l'État-Dividendes Sofired		
Provisions pour risques et charges	219	215
Dettes financières nettes	-684	-817
Dettes financières brutes à plus d'un an	21	8
Effectifs en moyenne annuelle	3 011	2 921
Charges de personnel	204	202
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	19,8 %	19,4 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	67,8	69,2
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	63,3 %	40,3 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	/	/

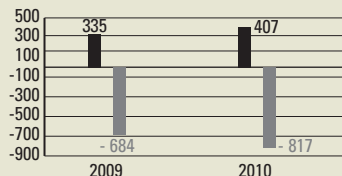
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



La capacité d'autofinancement du groupe Giat Industries (avant impôt et coût du financement) s'élève à 162 M€ en 2011, en baisse par rapport à l'exercice 2010, où elle atteignait 236 M€. À fin 2011, les capitaux propres de Giat Industries s'élèvent ainsi à 407 M€, contre 334 M€ à fin 2010 et le groupe disposait d'une trésorerie s'élevant à 775 M€, contre 646 M€ un an auparavant.

Perspectives

Pour l'exercice 2012, Giat Industries pourra s'appuyer sur les bases financières solides de Nexter, son carnet de commandes satisfaisant et sa gamme de produits et services bien positionnée, bénéficiant des retombées du plan stratégique « Grand large », pour répondre aux besoins des armées françaises et étrangères. L'exercice en cours verra s'intensifier les efforts de promotion des matériels, munitions et services sur les marchés à l'exportation.

Si l'activité du groupe devrait connaître en 2012 un léger fléchissement du fait notamment de l'arrivée à maturité de certains contrats, le résultat net consolidé de l'exercice devrait toutefois être satisfaisant, traduisant ainsi la maîtrise des équilibres économiques, tant au niveau des contrats commerciaux qu'au niveau de la structure fonctionnelle du groupe.

L'année 2012 devrait également être marquée par la poursuite des échanges avec Thales en vue de la consolidation de la filière munitionnaire française et la mise en œuvre d'un partenariat entre les deux sociétés dans le cadre de la prise de participation minoritaire de Thales au capital de Nexter Systems.

Après avoir reconstitué sa gamme de produits et retrouvé un niveau satisfaisant de rentabilité, le groupe Giat Industries dispose aujourd'hui d'atouts certains pour jouer un rôle majeur, au cours des prochaines années, dans l'industrie européenne des systèmes d'armement terrestre et interarmes, des munitions et du maintien en condition opérationnelle.



© Giat-Sirpa Marine

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : *Philippe Burtin* (personnalité qualifiée) ■ Administrateurs représentant l'État : *Christophe Burg, Cyril Forget, Éric Gissler, Vincent Imbert, Bertrand Le Meur, Didier Trutt* ■ Personnalités qualifiées : *Sophie Boissard, Jean Cédelle, Martine Griffon-Fouco, Matthieu Louvot, Bernard Planchais* ■ Représentants des salariés : *Éric Brune, Thierry Chatelin, André Golliard, Patrick Gouigoux, François Lepain, Christian Osete* ■ Commissaire du Gouvernement : *Gérard Blondé* ■ Mission de contrôle économique et financier : *Patrick Averlant* ■ Commissaires aux comptes : *KPMG, Mazars* ■



Safran, né de la fusion en mai 2005 des sociétés Sagem et Snecma, est un groupe international de haute technologie, équipementier de premier rang dans les domaines de l'aéronautique (propulsion et

équipements), de la défense et de la sécurité. Il emploie environ 59 800 salariés dans plus de 57 pays et a réalisé un chiffre d'affaires global de plus de 11,7 Md€ en 2011. Safran exerce la majorité de ses activités dans le secteur aéronautique, qui représente environ 80 % du chiffre d'affaires de l'entreprise (moteurs d'avion, turbines d'hélicoptère, propulseurs de fusée, trains d'atterrissage, roues et freins, nacelles, systèmes de régulation de l'énergie et des fluides, câblage, etc.). Sur les marchés de la défense, l'expertise du groupe dans les domaines de l'avionique et de l'optronique (technologies de navigation, autodirecteurs, optronique, viseurs, etc.) est reconnue et contribue à l'efficacité des forces armées aériennes, maritimes et terrestres de nombreux pays dans le monde. Dans le secteur de la sécurité, les activités de Safran s'appuient sur les technologies multibiométriques, les solutions de gestion de l'identité, les cartes à puces et les transactions sécurisées et les systèmes de détection de substances dangereuses et illicites. Le groupe s'est doté d'une position de leader mondial en réalisant des alliances, partenariats et acquisitions stratégiques. En 2011, Safran a ainsi, dans le domaine de la sécurité, finalisé l'acquisition de l'entreprise américaine L-1 Identity Solutions spécialisée dans le secteur biométrique et les solutions de gestion d'identité. Safran est fortement présent à l'international où il réalise 78 % de son chiffre d'affaires. L'État en est le premier actionnaire avec une participation de 30,2 % du capital.

Faits marquants

Safran s'appuie sur des fondamentaux particulièrement robustes : des positions techniques et commerciales fortes, un investissement en recherche et développement dynamique et conséquent (1,3 Md€ en 2011, soit 11 % du chiffre d'affaires), une situation financière saine et une forte capacité d'autofinancement. Ces éléments placent le groupe en position favorable pour poursuivre une stratégie de croissance sur l'ensemble de ses marchés (aéronautique, défense ou sécurité). Dans ce contexte de développement, son assemblée générale a réformé le mode de gouvernance de Safran en avril 2011 en abandonnant la structure à directoire et conseil de surveillance pour un conseil d'administration, Jean-Paul Herteman devenant président-directeur général du groupe.

Dans le secteur aéronautique, l'année 2011 constitue une année record en matière de production de moteurs aéronautiques, tout particulièrement au travers du succès du CFM56, moteur qui équipe environ 70 % de la flotte mondiale d'avions monocouloirs. Toutes les deux secondes, un avion équipé du moteur CFM56 décolle. Plus de 1 300 CFM56 ont été livrés en 2011. Avec une base installée sur environ 9 500 appareils appartenant à plus de 500 compagnies aériennes et sociétés de *leasing*, l'importance des services de maintenance et d'entretien consolide le modèle économique du groupe Safran en lui apportant des flux d'activité récurrents. Safran a conforté son positionnement d'équipementier de premier rang en assurant le succès commercial du LEAP, successeur du CFM56, dans le cadre de son partenariat commercial renouvelé avec General Electric au sein de la JV

FICHE D'IDENTITÉ (répartition du capital au 31 décembre 2011)

■ Safran est un groupe international spécialisé dans les hautes technologies, de l'aéronautique (équipementier de premier rang), de la défense et de la sécurité. Il réalise l'essentiel de son activité (environ 80 %) dans le secteur aéronautique (propulsion et équipements), et se développe fortement dans la sécurité. Safran est organisé en trois branches, regroupant l'ensemble des entités actives dans chacun des quatre secteurs d'activité du groupe (propulsion aéronautique et spatiale, équipements aéronautiques, défense et sécurité).

■ La société de tête du groupe est une société anonyme à conseil d'administration depuis avril 2011 au capital de 83 405 917 €. Au 31 décembre 2011, le capital de la société est réparti comme suit :

- public :	51,96 %
- État :	30,20 %
- FCPE salariés :	6,61 %
- salariés et anciens :	3,39 %
- Club Sagem :	5,98 %
- autodétention :	1,66 %
- autocontrôle :	0,20 %

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

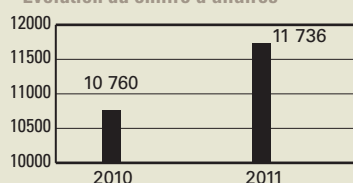
VII - Données sociales

VIII - Ratios

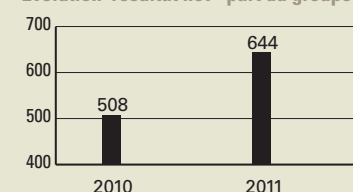
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	30,2	30,2
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	1,99	-
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	3 337	11 658
Chiffre d'affaires	11 028	11 658
Chiffre d'affaires (données pro forma ajustées)	10 760	11 736
dont réalisé à l'étranger	7 962	8 827
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	938	835
Résultat opérationnel (données pro forma ajustées)	865	1 160
Résultat opérationnel courant (données pro forma ajustées)	878	1 189
Résultat financier	- 703	- 150
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du besoin en fond de roulement	1 142	1 185
Résultat net - part du groupe	207	478
Résultat net - part du groupe (données pro forma ajustées)	508	644
Résultat net - intérêts minoritaires	- 18	- 19
Résultat net de l'ensemble consolidé	189	459
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	8 338	9 872
dont écart d'acquisition net	2 298	3 126
dont immobilisations incorporelles nettes	3 130	3 498
dont titres mis en équivalence	236	253
dont impôts différés actifs	194	251
Capitaux propres - part du groupe	4 530	4 968
Intérêts minoritaires	175	154
Dividendes versés au cours de l'exercice	152	304
dont reçus par l'État	46	95
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	2 424	2 438
Dettes financières nettes	- 24	997
Dettes financières brutes à plus d'un an	1 483	1 447
Effectifs en moyenne annuelle	53 407	59 805
Charges de personnel	3 459	3 808
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	1,7 %	3,9 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	64,8	63,7
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	4,0 %	9,0 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	- 0,5 %	19,5 %

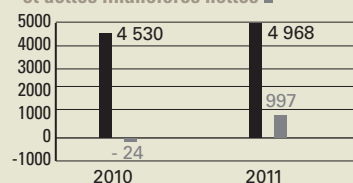
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



CFM International : ce nouveau moteur équipera l'Airbus A320neo, le B737MAX et l'avion chinois Comac C919, pour un total de 3 056 commandes et intentions d'achat signées durant l'année 2011. Ces chiffres représentent près de 80 % des moteurs pour les monocouloirs de plus de cent places. Parmi les commandes record, la compagnie Air Asia a retenu le LEAP au salon du Bourget en juin 2011 pour motoriser 200 Airbus A320 Neo, signant ainsi la plus importante commande de l'histoire de l'aviation commerciale.

Au mois d'avril 2011, Safran a finalisé l'acquisition auprès du groupe SNPE de la société SNPE Matériaux Énergétiques (SME) et de ses filiales, dont 50 % de Roxel, spécialiste de la propulsion des missiles tactiques, ainsi que 40 % détenus dans Regulus, société fabriquant le propogol pour les lanceurs spatiaux civils. Le nouvel ensemble, qui a pris le nom d'Herakles en 2012, place Safran au deuxième rang mondial dans la propulsion spatiale. Le nouveau modèle ainsi défini procurera à la France et à l'Europe une filière de propulsion spatiale structurée, intégrant au sein du même groupe à la fois la production de propogol et la réalisation de moteurs spatiaux.

En 2011, Safran a renforcé son positionnement d'équipementier aéronautique de référence au travers d'une croissance importante de ses activités nacelles, roues et freins et en lançant des innovations ciblées telles que l'« *Electric Green Taxiing System* ». Ce système économique et écologique, développé en partenariat avec Honeywell, doit permettre aux avions d'effectuer des manœuvres au sol au moyen de moteurs électriques, sans utiliser leurs réacteurs.

Dans le domaine de la défense, l'entreprise poursuit la production pour l'armée de terre française de l'équipement de protection du combattant Félin (fantassin à équipements et liaisons intégrées), portant à six le nombre de régiments équipés. Par

ailleurs, le succès se confirme pour les jumelles infrarouges longue portée JIM LR, avec plus de 1 300 équipements livrés en 2011. Dans le domaine de l'optronique, les sociétés Safran et Thales ont signé le 20 décembre un protocole d'intention en vue de la création d'une coentreprise technique, commerciale et programmatique. Cette coopération couvrira les futurs systèmes de défense pour lesquels la combinaison des compétences apportera une meilleure offre au bénéfice des clients et des deux groupes.

Safran confirme en 2011 sa position de leader mondial dans le domaine des solutions d'identité avec la finalisation de l'acquisition de l'entreprise américaine I-1 Identity Solutions pour un peu plus de un milliard de dollars (1,09 Md USD). En acquérant les activités de solutions biométriques et de contrôle d'accès, de titres d'identité sécurisés et de services d'enrôlement, Safran devrait augmenter d'un tiers le chiffre d'affaires généré par ses activités dans ce domaine, sa filiale Morpho déjà leader dans la reconnaissance d'empreintes digitales devenant leader dans la reconnaissance d'iris. L'opération offre un accès à l'important marché des permis de conduire des États-Unis. De plus, Safran a été sélectionné par le gouvernement indien dans le cadre du programme d'identification biométrique unique de tous les citoyens, la phase de test devant concerner un premier échantillon d'environ 200 millions de personnes.

La recherche et développement est un axe fondamental pour la mise en œuvre de la stratégie de Safran, devenu en 2011 la deuxième entreprise déposante de brevets en France. Le coût total en recherche, technologie et développement a représenté environ 1,3 Md€ (soit 11 % du chiffre d'affaires), dont 63 % ont été autofinancés. Conformément à l'engagement du groupe, ces dépenses significatives ont été réalisées à 85 % en France (1,1 Md€).

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président directeur général : Jean-Paul Herteman (Administrateur nommé en assemblée générale) ■ Vice-président : Francis Mer (Administrateur nommé en assemblée générale) ■ Représentants de l'État : Christophe Burg, Astrid Milsan, Laure Reinhart, Michèle Rousseau ■ Autres membres du conseil d'administration : Giovanni Bisignani, Jean-Lou Chameau, Odile Desforges, Jean-Marc Forneri, Xavier Lagarde, Michel Lucas, Élisabeth Lulin ■ Censeur : Caroline Grégoire-Sainte Marie ■ Représentants des salariés : Marc Aubry, Christian Halary ■ Commissaire du Gouvernement : Louis-Alain Roche ■ Commissaires aux comptes : Mazars, Ernst & Young ■

Analyse financière

Les montants figurant dans cette partie sont des montants ajustés, retraités notamment des effets comptables de l'application d'une comptabilité de couverture aux instruments financiers de change (norme IAS 39), et de l'incidence comptable des réévaluations réalisées à l'occasion de la fusion Sagem-Snecma en 2005 (norme IFRS 3).

Le chiffre d'affaires en données ajustées du groupe s'élève à 11 736 M€, contre 10 760 M€ en 2010, soit une croissance de 9,1 %. Sur une base organique, le chiffre d'affaires est en croissance de 6,3 % (681 M€) grâce aux volumes accrus des moteurs de première monte et à la progression des activités de services en aéronautique et grâce au dynamisme des activités de sécurité. Le résultat opérationnel courant ajusté s'élève à 1 189 M€ (10,1 % du chiffre d'affaires), en hausse de 35 % par rapport aux 878 M€ de l'exercice 2010 (8,2 % du chiffre d'affaires). Après prise en compte des effets de change positifs (138 M€) et de l'effet des acquisitions et des activités nouvellement consolidées (26 M€), la progression organique ressort à 147 M€, soit 17 % de croissance annuelle. Cette progression est principalement réalisée grâce aux activités de propulsion et équipements aéronautiques, ainsi qu'à une diminution des coûts. Le résultat opérationnel ajusté de l'année 2011 s'établit à 1 160 M€, contre 865 M€ en 2010, en progression de 34 %. Le résultat financier ajusté s'élève à - 215 M€, contre - 168 M€ en 2010. Les principaux éléments significatifs de décaissement correspondent au coût de la dette nette (42 M€ en 2011 contre 36 M€ de frais en 2010) ainsi qu'au déboucement d'une couverture de change liée à l'acquisition de L-1 (pour 28 M€).

Le résultat net ajusté part du groupe s'élève à 644 M€ (1,59 € par action), contre 508 M€ en 2010 (1,27 € par action), soit une progression significative de 136 M€ (26,8 %).

Grâce à sa performance, la capacité du groupe à financer ses besoins en fonds de roulement opérationnels, ses investissements et le paiement des dividendes a augmenté de 43 M€ entre 2010 et 2011, passant de 1 142 M€ à 1 185 M€. Du fait du renforcement des dépenses de R&D du groupe (715 M€ contre 525 M€ en 2010) liées au développement des

nouveaux programmes aéronautiques (moteur LEAP et A350), la génération de *cash-flow* libre passe 934 M€ à 532 M€. La hausse du versement de dividende en 2011 et les investissements financiers liés à l'acquisition de SME (277 M€) et L-1 Identity Solutions (786 M€) conduisent à une variation de trésorerie de - 1 021 M€ sur l'exercice, et à un endettement net de - 997 M€. Cet endettement représente 19,5 % des capitaux propres à fin 2011. Au titre de 2011, à l'issue de l'assemblée générale du 31 mai 2012, Safran a versé un dividende de 0,62 euro par action, soit un montant total de 258,6 M€ représentant un taux de distribution de dividende de 40 %, équivalent à celui pratiqué pour l'exercice 2010.

S'agissant plus particulièrement de l'activité Propulsion aéronautique et spatiale, le chiffre d'affaires s'est établi à 6 110 M€ en 2011, en hausse de 9 % par rapport à 2010. Cette hausse s'explique par la progression des activités de services des moteurs CFM, des moteurs civils de forte puissance et des turbines d'hélicoptères, ainsi qu'à l'augmentation des livraisons de première monte. Le résultat opérationnel courant ressort à 909 M€ (14,9 % du chiffre d'affaires), en hausse de 37 % par rapport à 2010 (663 M€, soit 11,8 % du chiffre d'affaires). Cette augmentation traduit une activité croissante des services et la montée en puissance des contrats de maintenance à l'heure de vol pour les turbines d'hélicoptères. Ces résultats sont aussi le fruit d'une amélioration de la couverture de change et de la démarche Safran+ de réduction des coûts, malgré des charges de R&D plus élevées.

Les activités Equipements aéronautiques ont réalisé un chiffre d'affaires de 3 097 M€ en 2011, en hausse de 9,3 % par rapport à 2010 (8,7 % sur une base organique). Cette progression peut être attribuée à la forte croissance des activités de nacelles, de roues et freins tant en première monte qu'en services et rechanges. L'activité de câblage a enregistré de solides performances, tirées par la montée en puissance de la production pour toutes ses lignes de produits. Le résultat opérationnel courant est de 202 M€ en 2011 (6,5 % du chiffre d'affaires), en hausse significative de 59 % par rapport à 2010, du fait notamment du redressement opéré sur l'activité de production de nacelles qui est bénéficiaire pour la première fois depuis de nombreuses années.

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 9 février 2011 : Morpho présente Morpholdent, solution d'identification mobile.
- 5 avril 2011 : Safran finalise l'acquisition de SNPE Matériaux Énergétiques (SME).
- 19 avril 2011 : Messier-Dowty livre le premier train d'atterrissage principal de l'A350 à Airbus.
- 21 avril 2011 : changement de la gouvernance de Safran. Formation du conseil d'administration.
- 26 mai 2011 : Morpho déploie son système biométrique de nouvelle génération au Canada.
- 19 juin 2011 : Honeywell et Safran lancent le système de *green taxiing* électrique.
- 20 juin 2011 : Safran et Comac lancent leur *joint-venture* dans le câblage aéronautique.
- 23 juin 2011 : AirAsia commande deux-cents A320 Neo qui seront dotés des moteurs LEAP.
- 26 juillet 2011 : Safran finalise l'acquisition de L-1 Identity Solutions.
- 31 août 2011 : Boeing lance le B737MAX et sélectionne le LEAP-1B en mono-source pour le motoriser
- 7 novembre 2011 : certification indienne du logiciel MorphoTop de capture d'empreintes
- 14 novembre 2011 : Safran sélectionné par Embraer pour le système de distribution et l'intégration électriques du KC-390.
- 15 novembre 2011 : Safran et Honeywell lancent les premiers essais du système de *green taxiing* électrique
- 8 décembre 2011 : MTU Aero Engines et Sagem signent un protocole d'accord en vue de créer une *joint-venture* dans les logiciels et équipements électroniques critiques embarqués.
- 20 décembre 2011 : Safran et Thales signent un partenariat dans l'optronique.

Le chiffre d'affaires 2011 des activités de Défense s'établit à 1 264 M€, en augmentation de 1,9 % par rapport à 2010. Cette progression est essentiellement liée à la croissance de l'activité optronique, qui bénéficie d'un important carnet de commandes (équipements Félin, jumelles infrarouge de longue portée). Toutefois, l'activité avionique a été ralentie du fait d'une baisse des volumes dans les auto-directeurs infrarouge. Le résultat opérationnel courant s'élève en 2011 à 58 M€ (4,6 % du chiffre d'affaires), en hausse de 5 % par rapport aux 55 M€ enregistrés en 2010 (4,4 % du chiffre d'affaires).

Les activités de Sécurité enregistrent un chiffre d'affaires de 1 249 M€ en 2011, en hausse de 20 % par rapport à 2010. Sur une base organique, le chiffre d'affaires augmente de 9,6 %, grâce à un exercice satisfaisant pour l'activité e-Documents, notamment dans les secteurs bancaires et de télécommunications d'Amérique latine et par de bonnes performances de l'activité Identification dans les pays émergents. Le résultat opérationnel a progressé de 9 % en 2011 et s'établit à 139 M€ (11,1 % du chiffre d'affaires) contre 128 M€ en 2010 (12,3 % du chiffre d'affaires).

Perspectives

Grâce à ses récentes acquisitions, Safran peut désormais s'appuyer sur les trois piliers de l'aéronautique, défense et sécurité pour mettre en œuvre sa stratégie de croissance et de positionnement de leader sur ces marchés de haute technologie.

Malgré la persistance d'un contexte économique perturbé en 2012, Safran prévoit sur l'ensemble de l'exercice une hausse du chiffre d'affaires d'environ 10 %, une augmentation du résultat opérationnel courant de l'ordre de 20 % (à un taux de couverture de 1,32 USD pour un euro) et un *cash-flow* libre d'environ un tiers du résultat opérationnel courant, après prise en compte de l'augmentation prévue des frais de R&D et des dépenses d'investissement. Ces perspectives 2012 se fondent notamment sur une hausse significative des livraisons de première monte en aéronautique, une croissance des activités de services voisine de 10 % pour les moteurs civils, la poursuite du redressement des activités équipements, un effort supplémentaire de R&D d'environ 200 M€ pour accompagner le développement des principaux programmes et une augmentation de la rentabilité des activités Défense et Sécurité du groupe.



GROUPE SNPE

Le groupe SNPE, héritier du service des poudres et créé sous sa forme actuelle en 1971, est détenu à 100 % par l'État. Les matériaux énergétiques constituent le cœur de métier de SNPE (chargements propulsifs pour la défense et explosifs à usage militaire). Le périmètre du groupe a largement évolué au cours des dernières années avec la cession en 2010 de ses activités dans le domaine de la chimie fine et en 2011 de ses activités dans le domaine de la propulsion solide. Le groupe SNPE a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 314 M€, dont plus de 69 % à l'export. Il employait 1 265 personnes dans le monde à fin 2011.

Faits marquants

L'année 2011 a été marquée par la cession à Safran des actifs de propulsion solide de SNPE, constitués de la société SNPE Matériaux Énergétiques et ses filiales, et d'une participation de 40 % au capital de la société Regulus, pour un montant total de 348 millions d'euros. Les modalités de cette opération ont été fixées par un arrêté du ministre de l'Économie en date du 31 mars 2011, sur avis conforme de la Commission des participations et des transferts. L'opération a été finalisée le 5 avril 2011. Les activités de SNPE Matériaux Énergétiques (« SME »), leader européen dans le domaine des matériaux énergétiques de propulsions et de Snecma Propulsion Solide (« SPS »), filiale de Safran et premier groupe européen dans le domaine de la motorisation pour la technologie de propulsion solide, ont été rapprochées le 30 avril 2012, au sein de Safran, dans une nouvelle entité nommée Herakles. Cette opération, qui s'est inscrite dans le cadre des objectifs et des priorités fixées par le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, a permis de constituer un acteur français de référence au niveau mondial dans le domaine de la propulsion solide. Ce rapprochement

permet de mettre en place un modèle industriel simplifié et intégré, contribuant à la compétitivité de la filière française de la propulsion solide. Il contribue ainsi au maintien à coût maîtrisé des compétences et des savoir-faire technologiques dans le domaine de la propulsion solide, essentiel pour la crédibilité de la force de dissuasion et le maintien de l'accès autonome à l'espace. En amont de cette acquisition, le décret n° 2011-268 du 14 mars 2011 a instauré une action spécifique au capital de SME au profit de l'État.

Dans le prolongement des cessions par SNPE en 2010 de ses filiales Isochem à la société Aurélius et de Durlin France à la société Chromavis, SNPE a cédé sa filiale SNPE Italia à la société allemande Hagedorn le 1^{er} mars 2011. Sa filiale, Bergerac NC, qui avait arrêté début 2011 son activité de production de nitrocellulose industrielle, fortement déficitaire, a quant à elle été apportée à Eurenco le 6 janvier 2012, qui devient la dernière filiale opérationnelle de SNPE.

En conséquence des différentes cessions réalisées en 2010 et 2011, le siège de SNPE a réduit ses effectifs et a mis en place début 2011 un plan de sauvegarde de l'emploi.

FICHE D'IDENTITÉ

■ SNPE est une société anonyme détenue à 100 % par l'État dont le périmètre a fortement évolué au cours des derniers exercices du fait de la cession d'une part significative de ses activités, qui se concentrent désormais essentiellement, au travers de sa filiale Eurenco, sur la production de poudres, d'explosifs et d'additifs pour carburant.

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 1^{er} mars 2011 : cession à la société Hagedorn de SNPE Italia, filiale à 100 % de Bergerac NC.
- 5 avril 2011 : cession à Safran pour un montant de 348 M€ des actifs de propulsion solide de SNPE.
- 6 janvier 2012 : cession de Bergerac NC à Eurenco.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

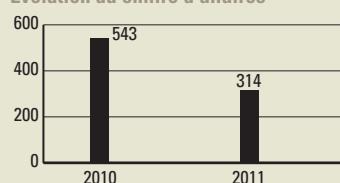
VII - Données sociales

VIII - Ratios

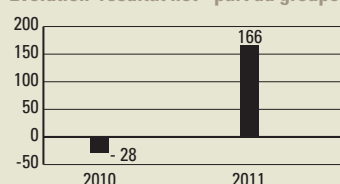
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	100
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	0,0	0,0
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	543	314
dont réalisé à l'étranger	286	217
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	7	-6
Résultat financier	0	-5
Capacité d'autofinancement/marge brute d'autofinancement	35	-9
Résultat net - part du groupe	-28	166
Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	-28	166
Total des immobilisations nettes	364	226
dont écart d'acquisition net	26	12
dont immobilisations incorporelles nettes	3	1
dont immobilisations financières nettes et titres mis en équivalence	199	153
Capitaux propres - part du groupe	294	281
Intérêts minoritaires	4	1
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
dont reçus par l'État	0	0
Autres rémunérations de l'État	/	180
Provisions pour risques et charges	111	74
Dettes financières nettes	-19	-81
Dettes financières brutes à plus d'un an	11	8
Effectifs au 31 décembre	2 912	1 265
Charges de personnel	186	94
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	-5,2 %	52,9 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	63,9	74,3
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	-9,5 %	59,1 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	-6,4 %	-28,7 %

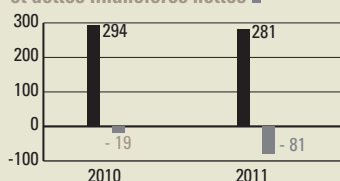
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Analyse financière

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe SNPE à la fin de l'année 2011 s'établit à 313,8 M€, contre 542,8 M€ en 2010. Cette baisse s'explique par la cession des actifs de propulsion solide au cours de cette période et qui représentaient un chiffre d'affaires de 65 M€ en 2011 contre 256 M€ en 2010. Le chiffre d'affaires *pro forma* 2011 (251 M€) est en diminution par rapport à celui de 2010 (272 M€), du fait notamment de l'arrêt de la production de nitrocellulose industrielle par Bergerac NC début 2011.

Le résultat d'exploitation du groupe s'élève en 2011 à -5,7 M€, en baisse par rapport à l'exercice 2010 (7,3 M€), avec toutefois une amélioration à périmètre constant avec un résultat d'exploitation *pro forma* de -11,2 M€, contre -14,1 M€ en 2010.

Sur l'exercice 2011, le résultat financier s'élève à -5,0 M€, contre +0,5 M€ et le résultat exceptionnel pour 2011 s'élève à 202,4 M€, du fait notamment de la cession des actifs de propulsion solide de SNPE à Safran. La prise en compte de la quote-part du résultat de la société

Tessengerlo, dont SNPE détient 27 % du capital, entraîne en 2011 une perte de 25,9 M€, du fait notamment d'une moins-value réalisée sur la cession de son activité PVC/chlore-alcali, menée dans le cadre de la réorientation stratégique du groupe sur des activités à plus forte valeur ajoutée. En 2011, le résultat net de l'ensemble consolidé s'élève ainsi à 166,2 M€, contre -28,0 M€ en 2010.

La capacité d'autofinancement dégagée sur l'exercice 2011 atteint -9,1 M€ contre 35,1 M€ en 2010. SNPE a procédé, en novembre 2011, à une réduction de capital à hauteur de 180 M€. La société disposait fin 2011 d'une trésorerie nette de 81,1 M€, contre 18,7 M€ en 2010.

Perspectives

L'année 2012 devrait permettre de poursuivre les réflexions engagées pour trouver les meilleures solutions industrielles à même de pérenniser et développer les activités de sa filiale Eurencos.



CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : Antoine Gendry (personnalité qualifiée) ■ Représentants de l'État : François Auvigne, Christophe Burg, Yves Jourdan, François Lefebvre, Astrid Milsan ■ Représentant des actionnaires autres que l'État : Michel Douzou (Société générale) ■ Personnalités qualifiées : Jean-Claude Buono, Yves de Longueville, Pierre-André Moreau, Jean-Marie Poimboeuf ■ Représentants des salariés : Dominique Ayer, Michel Blanchet, Gilles Glad, Hervé Peyralade, Stéphane Vigier ■ Commissaire du Gouvernement : Louis-Alain Roche ■ Mission de contrôle économique et financier : Patrick Averlant ■ Commissaires aux comptes : Mazars, KPMG ■

THALES

Alors que le fléchissement des marchés de défense européens se confirme, les prises de commandes de Thales en 2011 se sont maintenues au niveau de 2010, à environ 13 Md€. Avec un carnet de près de 26 Md€, le groupe bénéficie d'une base d'activité solide. Ses résultats se sont fortement redressés alors que, pour mémoire, certains contrats complexes antérieurs à 2009 avaient généré d'importantes charges exceptionnelles dans les comptes des exercices 2009 et 2010. Thales bénéficie désormais d'une bonne visibilité sur ses perspectives opérationnelles et la direction générale est confiante dans la poursuite de l'amélioration de la rentabilité de Thales portée par les résultats du plan Probasis et sa présence renforcée sur les marchés en croissance.

Faits marquants

Malgré une dégradation de l'environnement économique plus marquée qu'escompté, notamment en défense, les prises de commandes de l'exercice 2011 de Thales progressent et ses revenus ont fait preuve d'une bonne résistance. Un redressement marqué des résultats est désormais engagé, grâce à une meilleure exécution des contrats, à la dynamique du plan Probasis et à une présence renforcée sur les zones en croissance.

La hausse des commandes enregistrées reflète la poursuite de la tendance positive observée tout au long de l'année dans les activités d'aéronautique civile, tandis que la conclusion du contrat de rénovation des Mirage 2000 en Inde, d'un montant

supérieur à 1 Md€, a permis de compenser le reflux des commandes spatiales, après le niveau exceptionnel atteint en 2010 (avec notamment l'entrée en carnet de la commande de 81 satellites pour la constellation Iridium NEXT, d'un montant de 1,1 Md€ en part Thales).

Les prises de commandes du secteur Défense & Sécurité ont atteint 7 210 M€, en progression de + 17 % par rapport à 2010. Les activités de systèmes de mission de défense, qui ont enregistré le contrat de modernisation des Mirage 2000 en Inde, présentent logiquement des prises de commandes en forte hausse. Les prises de commandes en défense terrestre ont aussi nettement augmenté, grâce en particulier à la conclusion de contrats en Australie (commande de 101 véhicules

FICHE D'IDENTITÉ

■ Thales est un leader mondial des hautes technologies pour les marchés de la défense et de la sécurité, de l'aérospatial et du transport. Fort de 68 000 collaborateurs dans 50 pays, Thales a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 13,1 Md€. Avec 22 500 ingénieurs et chercheurs, Thales dispose de moyens importants pour créer et déployer des équipements, des systèmes et des services pour répondre aux besoins de sécurité les plus complexes. Son implantation internationale développée lui permet d'agir auprès de ses clients partout dans le monde. Thales est une société anonyme à conseil d'administration régie par la législation française.

■ Le décret n° 97-190 du 4 mars 1997 institue une action spécifique de l'État au capital de Thales. Les droits attachés à cette action sont les suivants :

I. Tout franchissement à la hausse des seuils de détention directe ou indirecte de titres, quelle qu'en soit la nature ou la forme juridique, du dixième ou d'un multiple du dixième du capital ou des droits de vote de la société par une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, doit être approuvé préalablement par le ministre chargé de l'Économie. Cette approbation doit être renouvelée si le bénéficiaire vient à agir de concert, à subir un changement

de contrôle ou si l'identité d'un ou des membres du concert vient à changer. De même, tout seuil franchi à titre individuel par un membre du concert doit faire l'objet d'un agrément préalable. Le changement de contrôle s'entend au sens de l'article 355-1 de la loi du 24 juillet 1966.

II. Un représentant de l'État nommé par décret sur proposition du ministre de la Défense siège au conseil d'administration de la société sans voix délibérative.

III. Dans les conditions fixées par le décret n° 93-1296 du 13 décembre 1993, il peut être fait opposition aux décisions de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs figurant en annexe du décret (filiales directes du groupe).

■ L'État ne détient en direct que 2 060 actions Thales (dont l'action spécifique). La participation consolidée de l'État dans Thales au 30 juin 2012 est détenue par la société TSA, détenue à 100 % par l'État, et sa filiale Sofivision, à hauteur de 27,08 %.

■ À la date du 30 juin 2012, le capital et les droits de vote de la société sont répartis de la façon suivante :
 – État, TSA (y compris Sofivision), Sogepa : 27,08 % et 36,82 % respectivement ;
 – Dassault-Aviation : 25,96 % et 29,65 % respectivement ;
 – Flottant 46,96 % et 33,53 % respectivement ;

• dont salariés 3,12 % et 4,06 % respectivement ;
 • dont autocontrôle 1,56 % et 0 % respectivement.

■ Le pacte d'actionnaires signé le 19 mai 2009 entre Dassault-Aviation et TSA/Sofivision n'a pas été dénoncé par les parties et a été tacitement reconduit pour une période de cinq ans à compter du 31 décembre 2011. Dassault Aviation est également toujours soumis aux engagements d'Alcatel-Lucent relatifs à la protection des intérêts stratégiques de l'État. En cas de manquement, l'État pourra mettre fin aux droits spécifiques de Dassault Aviation dans la gouvernance du groupe, lui demander de suspendre une partie de ses droits de vote ou de céder une partie de sa participation dans Thales.

■ La convention spécifique signée entre Thales et l'État le 28 décembre 2006 relative à la protection de certains actifs stratégiques est toujours en vigueur et n'a pas connu de changement. Elle soumet certains transferts de titres de filiales qui détiennent des actifs stratégiques ou d'actifs stratégiques à l'autorisation préalable de l'État. De même, les projets de transferts d'actifs stratégiques en dehors du territoire français sont soumis à l'accord de l'État. Enfin, Thales s'engage à ce que les sièges sociaux des sociétés détenant des actifs stratégiques demeurent sur le sol français.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

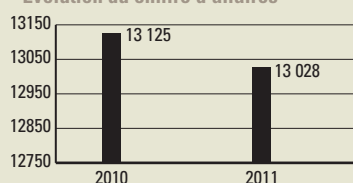
VIII - Ratios

Comptes consolidés en millions d'euros

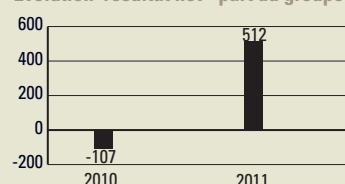
	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	0,0	0,0
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	27,00	27,08
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	1 407	1 435
Chiffre d'affaires	13 125	13 028
dont réalisé à l'étranger	9 194	9 621
Résultat opérationnel avant PPA	- 124	797
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	205	726
Résultat financier	- 15	- 58
Capacité d'autofinancement/marge brute d'autofinancement	389	1 242
Résultat net - part du groupe	- 107	512
Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	- 107	512
Résultat net de l'ensemble consolidé avant PPA	- 46	566
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	7 216	7 761
dont écart d'acquisition net	3 045	3 787
dont immobilisations incorporées nettes	833	744
dont titres mis en équivalence	682	158
dont impôts différés actifs	955	955
Capitaux propres - part du groupe	3 672	4 120
Intérêts minoritaires	10	10
Dividendes versés au cours de l'exercice	98	64
dont indirectement reçus par l'État*	27	36
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges (y compris avantages au personnel)	2 333	2 114
Dettes financières nettes	- 191	- 906
Dettes financières brutes à plus d'un an	1 434	1 495
Effectifs au 31 décembre	63 734	68 325
Charges de personnel	5 059	5 170
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	- 0,8 %	3,9 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	79,4	75,7
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	- 2,9 %	12,4 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	- 5,2 %	- 21,9 %

* Les dividendes de Thales sont versés aux sociétés holding qui détiennent les participations de l'État dans Thales, les dividendes versés par ces holding pouvant parfois être différents des dividendes directement reçus des participations.

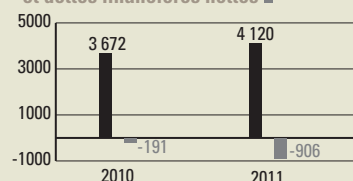
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Bushmaster), au Moyen-Orient (défense aérienne) et en France. Les systèmes C4I affichent des prises de commandes stables par rapport à l'exercice précédent, avec plusieurs contrats pour des réseaux de communication sécurisés, dont le projet de nouveau siège du ministère de la Défense en France. En revanche, les prises de commandes des opérations aériennes s'inscrivent en net retrait, malgré plusieurs succès en contrôle du trafic aérien en Europe (dont notamment le contrat 4-Flight pour l'évolution des systèmes français de contrôle en route).

Les commandes du secteur Aérospatial et Transport s'élèvent à 5 953 M€, en retrait de - 13 % par rapport au 31 décembre 2010. Cette baisse reflète le repli des prises de commandes dans le domaine spatial, malgré l'obtention d'un important contrat pour le programme Galileo et de plusieurs commandes de charges utiles en Russie, après une année historiquement exceptionnelle en 2010 (avec l'entrée en carnet de la constellation de satellites Iridium NEXT). En revanche, les prises de commandes des systèmes de transport augmentent nettement, grâce à plusieurs succès à l'export en systèmes ferroviaires grandes lignes (Pologne, Hongrie...) ou urbains (Brésil, Malaisie, Corée du Sud, Hong Kong...) et à la notification en France du contrat Ecomouv. Enfin, les activités d'Avionique ont enregistré une importante progression de leurs prises de commandes tout au long de l'année, tirées par Airbus et par la croissance des activités support et du multimédia de bord, notamment auprès de compagnies aériennes de pays émergents.

Thales constate ces résultats positifs alors que le groupe poursuit parallèlement sa transformation, notamment par la mise en œuvre du plan Probasis d'amélioration du résultat opérationnel. Ce plan a été décidé à l'issue d'une revue menée en 2009 par la nouvelle direction générale à laquelle il est apparu que le groupe ne

livrait pas tout son potentiel. Ainsi que l'ont montré les évolutions défavorables connues par quelques programmes, le groupe a pris des risques mal maîtrisés pour alimenter sa croissance et n'a pas su systématiquement exploiter les synergies internes potentielles. Les secteurs tant civil que de la défense connaissent par ailleurs des évolutions profondes qui nécessitent des adaptations – accélération de la mondialisation pour le premier et une transition de l'export traditionnel aux partenariats internationaux pour le second – auxquelles répond le plan Probasis.

Le diagnostic mené par la nouvelle direction générale a abouti à la mise en place d'une nouvelle organisation dans l'objectif de mettre les clients au centre des préoccupations du groupe. L'activité du groupe Thales est ainsi conduite depuis 2010 autour de trois grandes zones (Zone A : UK, US, Canada, Pays-Bas, Australie, Norvège, Corée, Europe centrale et du Nord, Asie du Nord et centrale, Otan, UN ; Zone B : Allemagne, Italie, Espagne, EAU, Autriche, Suisse, Singapour, Inde, Europe, Asie du Sud et Sud-Est, Moyen-Orient, Amérique latine, Afrique ; Zone C : France).

Cette réorganisation des fonctions commerciales participe de la volonté du management d'impulser plus fortement une logique de groupe dans une organisation qui pouvait antérieurement parfois s'apparenter à celle d'une holding d'activités distinctes. Thales a ainsi progressivement réorganisé ses processus de recherche et développement à travers un recensement et une gestion plus précises des compétences, une mise en réseau d'experts et un fonctionnement selon des briques technologiques favorisant les synergies tirées de développements transversaux.

Cette évolution s'est également traduite en une rénovation de la politique produits du groupe, le fonctionnement par briques technologiques impliquant un fonctionnement par briques produits

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : *Luc Vigneron* (administrateur nommé sur proposition du secteur public) ■ Représentant de l'État au titre de l'action spécifique : *Laurent Collet-Billon* ■ Administrateurs nommés sur proposition du secteur public : *Olivier Bourges, Didier Lombard, Bruno Parent, Jeanne-Marie Prost* ■ Administrateurs nommés sur proposition du partenaire industriel : *Charles Edelstenne, Loïk Segalen, Amaury de Sèze, Éric Trappier* ■ Personnalités extérieures : *Yannick d'Escatha, Stève Gentili, Anne-Claire Taittinger, Ann Taylor* ■ Représentants des salariés : *Dominique Floch, Martine Saunier* ■ Représentant des salariés actionnaires : *Philippe Lépinay* ■ Commissaire du Gouvernement : *Marc Gatin* ■ Commissaires aux comptes : *Mazars, Ernst & Young* ■

favorable, d'une part, à la mutualisation des développements entre produits de gammes ou versions différentes, d'autre part, au développement d'une politique commerciale à l'export fondée sur des partenariats. L'identification plus précise des compétences critiques ayant vocation à rester exclusivement au sein du groupe permet en effet d'envisager, par exemple, la création de *joint-ventures* avec des clients étrangers pour la production en commun des éléments les moins critiques d'un produit exporté.

Enfin, au-delà de la transformation organique du groupe et de son recentrage sur son cœur de métier, Thales a poursuivi sa stratégie de développement dans les services – avec notamment la notification d'un contrat relatif au système de perception et de contrôle de l'écotaxe poids lourds en France (projet « Ecomouv ») et d'un contrat relatif au réseau de communication sécurisé pour le futur siège du ministère de la Défense français (Balard) – et dans les plateformes d'armement, avec, d'une part, l'exercice, fin 2011, de l'option consentie en 2007 de montée au capital de DCNS à hauteur de 35 %, d'autre part, l'entrée en discussion avec le groupe Nexter Systems en vue d'une prise de participation minoritaire en échange de l'apport de la filiale munitionnaire TDA.

Analyse financière

Depuis l'exercice fin 2011 de son option de montée au capital de DCNS à hauteur de 35 %, Thales consolide sa participation au capital du platformiste maritime par intégration proportionnelle depuis le 31 décembre 2011.

Activité et commandes

Les nouvelles commandes entrées en carnet au cours de l'exercice 2011 ont atteint 13 214 M€, en hausse de + 1 %. Sur l'année, le ratio des prises de commandes sur les revenus (« *book-to-bill* ») ressort ainsi à 1,01, conforme à l'objectif que s'était fixé le groupe pour 2011.

Le carnet de commandes total, compte tenu de la consolidation de DCNS par intégration proportionnelle à hauteur de 35 % au 31 décembre 2011, se monte à 30 715 M€. Retraité de cet impact, le carnet augmente de + 2 % et atteint 25 841 M€ à fin décembre 2011, soit près de deux ans de revenus.

L'ANNÉE ÉCOULÉE

Opérations

■ Le système d'armes antiaérien SAMP/T de Thales a été déclaré opérationnel en 2011 en France. En septembre 2011, un essai de tir antimissile balistique a été réalisé avec succès.

■ En matière de sécurité, le centre de commandement central (C4) du projet Ciudad Segura, réalisé par Thales pour la ville de Mexico, a été inauguré en octobre 2011. Ce projet inégalé par son ampleur – 8 080 caméras reliées à cinq centres de contrôles fixes, deux centres de contrôles mobiles et un centre de contrôle et de commandement central – doit permettre non seulement d'accroître la sécurité des treize millions de citoyens de cette mégapole, mais également de mieux coordonner les actions des services publics (police, pompiers, ambulances, transports, etc.).

■ La validation des performances du radar RBE2 à antenne active destiné au Rafale a ouvert pour Thales l'étape de la production des équipements radar de série dont le premier exemplaire a été livré en mars 2012. Le Rafale sera, dès lors, le seul avion de combat européen à bénéficier de cette avancée technologique majeure, lui procurant de nombreux avantages : une portée augmentée permettant la compatibilité de nouveaux armements et la détection de cibles à signature réduite, une fiabilité accrue, une meilleure résolution et une résistance augmentée du radar au brouillage.

■ En avril 2012, Orange, Thales et la Caisse des Dépôts ont annoncé la création prochaine d'une société d'infrastructure de *cloud computing* bénéficiant dans le cadre des Investissements d'avenir d'un soutien financier de l'État de 75 M€.

■ Le 22 juin 2012, la direction générale de l'Armement (DGA) a notifié à Thales un contrat portant sur les télécommunications militaires dit Contact (Communications numériques tactiques et de théâtre).

■ Thales a annoncé début juillet avoir conclu un contrat de livraison par sa filiale australienne de 214 véhicules blindés supplémentaires à l'armée australienne.

■ Thales a entamé en février 2012 et finalisé en juillet la livraison de quatre avions de patrouille maritime à la Turquie. Le programme Meltem II, dont Thales assure la maîtrise d'œuvre, couvre la fourniture de six avions de patrouille maritime à la Marine et de trois avions de surveillance aux garde-côtes turcs sur la base d'avions CASA CN-235 modifiés.

Évolutions de périmètre

■ En septembre 2011, Thales a porté sa participation de 40 % à 100 % dans la société Yaltes, active dans plusieurs programmes navals turcs, pour un prix de 16,4 M€.

■ En décembre 2011, Thales a cédé pour 38 M\$ sa participation de 35 % dans la *joint-venture* Navigation Solutions LLC à son coactionnaire Hertz Corp.

■ En décembre 2011, Thales a annoncé être entré en discussion avec le groupe Nexter Systems en vue de l'apport de sa filiale munitionnaire TDA en échange d'une prise de participation minoritaire au capital du groupe d'armement terrestre.

■ Fin décembre 2011, Thales a exercé son option d'achat d'actions, tel que prévu dans le cadre du pacte d'actionnaires du 30 janvier 2007, et ainsi porté sa participation dans le capital de DCNS de 25 % à 35 %, pour un prix de 264,6 M€.

■ En janvier 2012, Thales a acquis, pour 24 M€, 10 % de Sofradir auprès d'Areva, portant ainsi sa participation dans la société commune avec Safran de 40 % à 50 %.

■ En avril 2012, Thales a finalisé l'acquisition, pour 18,6 M\$ (soit 14,2 M€), de 51 % de Tampa Microwave, société américaine spécialisée dans les terminaux de communications tactiques par satellites (Satcom). Thales dispose d'une option d'achat des 49 % restants, exerçable en 2014.

■ En avril 2012, le groupe a conclu un accord en vue de la cession à L-3 Communications de ses activités de simulateurs pour avions civils au Royaume-Uni ainsi que les activités de formation et d'entraînement associées. La transaction a été finalisée en août 2012.

Grandes commandes

■ Plusieurs grandes commandes, d'un montant unitaire supérieur à 100 M€, ont été notifiées en 2011 dans tous les grands domaines d'activité du groupe. Il s'agit notamment, outre le contrat de rénovation des Mirage 2000 indiens, du réseau de communication sécurisé pour le futur siège du ministère de la Défense français (Balard), du maintien en condition opérationnelle des Rafale, d'une commande de multimédia de bord pour Qatar Airways, d'un contrat pour le segment sol du programme spatial européen Galileo, ainsi que du système de perception et de contrôle de l'éco-taxe poids lourds en France (projet « Ecomouv »).

■ Au premier semestre 2012, plusieurs grandes commandes, d'un montant unitaire supérieur à 100 M€, ont également été notifiées. Dans le domaine des transports, le groupe a remporté un important contrat pour le déploiement du standard européen de signalisation ETCS sur plus de la moitié du réseau ferré grandes lignes du Danemark et s'est vu confier la signalisation de la ligne Compass du métro de Singapour. En aéronautique civile, une commande significative de systèmes de multimédia de bord a été reçue de la part d'une grande compagnie aérienne nord-américaine. Dans le secteur de la défense, le groupe a reçu le contrat Contact pour le développement des radios logicielles de nouvelle génération pour les forces armées françaises ainsi qu'un important contrat de systèmes radars pour la marine néerlandaise. Enfin, les commandes de montant unitaire inférieur à 10 M€ progressent par rapport au niveau du premier semestre 2011 et continuent de représenter plus de la moitié des prises de commandes en valeur.

Franchissement du seuil de 25 % des droits de vote par Dassault Aviation

■ Le 12 juillet 2012, Dassault Aviation a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi en hausse, le 9 juillet 2012, le seuil de 25 % des droits de vote de Thales et détenir individuellement 52 531 431 actions Thales représentant 86 531 431 droits de vote, soit 25,96 % du capital et 29,33 % des droits de vote. Ce franchissement de seuil résulte de l'attribution statutaire de droits de vote doubles à Dassault Aviation liée à la détention d'une partie de ses titres au nominatif depuis plus de deux ans. Le concert formé entre le secteur public et Dassault Aviation n'a, quant à lui, franchi aucun seuil et détient 107 318 085 actions Thales, représentant 193 988 991 droits de vote, soit 53,04 % du capital et 65,75 % des droits de vote.



Les revenus atteignent 13 028 M€ au 31 décembre 2011, un niveau quasiment inchangé par rapport à celui de fin 2010 (13 125 M€), compte tenu d'un impact négatif de change (- 52 M€) correspondant pour l'essentiel à la conversion en euros des revenus des filiales implantées hors de la zone euro. Cette variation de change négative est due principalement à la baisse du dollar américain (- 61 M€) et de la livre sterling (- 30 M€) par rapport à l'euro, partiellement compensée par la hausse du dollar australien (+ 44 M€). Les mouvements du périmètre de consolidation 1 ont contribué à hauteur de + 21 M€.

Performance opérationnelle

Le résultat opérationnel courant (après restructurations et avant impact des écritures d'allocation du prix d'acquisition, « *purchase price allocation* » ou PPA) progresse fortement et atteint 749 M€, soit 5,7 % des revenus (contre une perte de - 92 M€ en 2010). Ce redressement du résultat opérationnel courant reflète l'impact positif du plan de performance Probasis avec, au premier plan, une meilleure exécution des projets.

Au cours de l'exercice, le groupe a notamment conclu plusieurs avenants relatifs aux projets complexes à l'origine des charges très significatives enregistrées en 2009 et 2010. Ainsi, sur le programme Meltem de patrouille maritime en Turquie, l'avenant signé avec le client recadre l'ensemble du contrat sur le plan technique

et calendaire. De même, Thales et Airbus ont signé un accord relatif aux aspects techniques, opérationnels et commerciaux du projet de système de gestion de vol (FMS) de l'A400M, qui redéfinit le contenu fonctionnel, le calendrier et les conditions contractuelles et financières associées, renforçant ainsi les bases d'une coopération à long terme avec Airbus. Cet accord, dont les termes et conditions sont confidentiels, est positif pour Thales.

L'ensemble de ces éléments, ainsi que la réduction plus générale des coûts de non-qualité grâce aux actions menées dans le cadre de Probasis, permet de constater une nette amélioration de la marge brute, qui atteint 22,7 % en 2011 contre 16 % en 2010. Les charges de R&D autofinancées s'élèvent à 619 M€ (contre 612 M€ en 2010), compte tenu d'un montant activé de 10 M€ (contre 43 M€ en 2010). Par ailleurs, le montant du crédit impôt recherche diminue de 33 M€ par rapport à l'an dernier, à la suite notamment de la réforme entrée en vigueur en 2011. Enfin, les charges de restructuration augmentent très sensiblement pour atteindre 161 M€, soit 1,2 % des revenus, contre 130 M€ (1 % des revenus) au cours de l'année 2010.

Après prise en compte des écritures d'allocation du prix d'acquisition (PPA), dont le montant atteint 71 M€ contre 82 M€ en 2010, le résultat opérationnel courant (après restructurations) publié s'établit à 678 M€ contre - 173 M€ en 2010.

L'exercice 2011 se solde ainsi par un bénéfice net, part du groupe de 566 M€ (contre une perte nette de - 45 M€ en 2010), après une charge d'impôt de 172 M€ contre un produit d'impôt de 193 M€ en 2010.

Avec l'amélioration des résultats, le « *free cash flow* opérationnel » augmente de 40 % et atteint 379 M€ contre 271 M€ sur l'exercice précédent. Compte tenu de l'investissement réalisé fin 2011 pour monter au capital de DCNS à hauteur de 35 % pour 265 M€, le *cash flow* net s'établit à 1 M€ contre 282 M€ en 2010.

Globalement, le groupe termine l'année en situation de trésorerie nette positive de 192 M€, un niveau identique à celui de l'an dernier (191 M€) et les capitaux propres, part du groupe atteignent 4 120 M€ contre 3 672 M€ à fin 2010.

Perspectives

La situation budgétaire des principaux clients du groupe conduit Thales à s'attendre en 2012 à une baisse des commandes militaires (hors éventuel contrat export exceptionnel), qui ne devrait être que partiellement compensée par la progression des commandes civiles, notamment dans l'aéronautique et le transport terrestre. Dans ces conditions, et malgré l'évolution favorable des prises de commandes constatée au cours du premier semestre 2012, le groupe retient pour cette année l'hypothèse d'un ratio de *book-to-bill* légèrement inférieur à 1, en raison également de revenus qui devraient s'inscrire en hausse avec l'écoulement du carnet de commandes.

Sur la base du redressement des résultats enregistré en 2011 et de la poursuite du bon déploiement du plan de performance Probasis, le groupe a confirmé lors de la publication des résultats semestriels 2012 se fixer un objectif d'une marge opérationnelle courante (avant PPA) de 6 % en 2012.

Fonds stratégique d'investissement



Créé par l'État et la Caisse des dépôts (CDC) en décembre 2008, le FSI a pour objectif d'apporter une réponse au déficit structurel de fonds propres des entreprises et de permettre d'accé-

lérer leur développement, d'accompagner leur transformation dans des périodes de mutation ou encore de stabiliser leur actionnariat. Détenu à 51 % par la CDC et à 49 % par l'État, le FSI a été doté de 20 Md€ par ses deux actionnaires, dont 14 Md€ de titres de participation et 6 Md€ de liquidités. Le FSI est appelé à évoluer dans le cadre du projet en cours de création de la banque publique d'investissement (BPI) annoncé par le Gouvernement en vue de rationaliser l'accompagnement et le financement publics du développement des entreprises.

Faits marquants

En 2011, le FSI a maintenu un rythme soutenu d'investissement, alors que la conjoncture économique s'est significativement dégradée et que les besoins en fonds propres des entreprises ont été plus marqués. Les moyens importants du FSI associés à une équipe de professionnels reconnue ont permis le financement de 850 entreprises, majoritairement par augmentations de capital, pour un montant de 2,5 Md€ ainsi répartis : 38 entreprises, dont 20 n'étaient pas encore en portefeuille et 18 l'étaient déjà, ont été financées à l'occasion d'investissements directs du FSI mobilisant 1,3 Md€, 61 entreprises ont fait l'objet d'investissements de fonds, notamment sectoriels, pour 215 M€ et 750 entreprises ont reçu 1 Md€ *via* les fonds partenaires du programme FSI France Investissement. Depuis sa création, en 42 mois de janvier 2009 à juin 2012, le FSI a ainsi permis l'injection directe ou indirecte de plus de 6,6 Md€ dans l'économie, via plus de 1 900 entreprises dans une double logique d'ambition industrielle forte en faveur de l'intérêt collectif et d'investisseur avisé.

Les fonds créés en 2009 (Fonds de modernisation des équipementiers automobiles – FMEA –, FMEA rang 2, InnoBio, Fonds Bois, Fonds OC+, Fonds de consolidation et de développement des entreprises – FCDE –) ont montré leur pertinence dans les secteurs d'activité ciblés. Au 15 juillet 2012, sur une capacité d'intervention de 650 M€, le FMEA a ainsi déjà mobilisé 370 M€ à travers vingt-sept investissements de soutien à des projets industriels de développement dans des entreprises employant globalement 38 000 personnes dont 60 % en France. Le FSI œuvre également à la mise en place de quatre nouveaux fonds sectoriels, consacrés aux entreprises dans les secteurs de l'instrumentation médicale, de l'aéronautique, du ferroviaire, et du nucléaire.

Le renouvellement du programme FSI France Investissement pour la période 2012-2020 et l'accroissement de ses moyens ont été annoncés le 16 juin 2011. A travers ce programme, le FSI consacrera entre 3 Md€ et 4 Md€ au financement des PME sur la période 2012-2020, sur un total de 5 Md€ de fonds publics qui devraient faire levier sur 15 Md€ de fonds privés

2011 a également été marquée par le renforcement de l'action du FSI en faveur des PME en

régions avec le renforcement des moyens consacré aux entreprises régionales à travers la filiale de CDC Entreprises (80 %) et Oséo (20 %) FSI Régions. Cette dernière repose sur une amplification de l'action d'Avenir Entreprises, qui a pris à cette occasion la dénomination de FSI Régions et a été abondée à hauteur de 350 M€ supplémentaires par le FSI. Ce dispositif est devenu au cours du premier semestre 2012 un acteur du terrain régional, avec une présence territoriale renforcée dans 14 ensembles interrégionaux et sera prochainement intégré au sein de la future banque publique d'investissement.

Analyse financière

Le FSI a par ailleurs cédé certaines de ses participations à hauteur d'environ 500 M€ en 2011.

Le FSI a dégagé en 2011 un résultat net part du groupe de 629 M€ principalement constitué des dividendes versés par les filiales et participations non consolidées, avec pour premier contributeur France Télécom.

Le stock de plus-values latentes nettes sur titres cotés s'élève à 1,4 Md€ dont 350 M€ imputables aux investissements réalisés depuis la création du FSI.

La valeur du portefeuille de titres au bilan consolidé, qui s'établit à 14,5 Md€ contre 16,2 Md€ fin 2010, a diminué de près de 1,7 M€ au cours de l'année 2011 en dépit de 1,3 Md€ d'investissements directs, en raison de quelques 2,3 Md€ de moins-values latentes constatées suite à la baisse des cours et des conditions de valorisation des entreprises, de quelques 500 M€ de cessions et d'environ 200 M€ de dépréciations enregistrées sur l'exercice. Ces résultats financiers résultent pour une part importante de l'évolution du contexte

FICHE D'IDENTITÉ

■ Le mandat du Fonds stratégique d'investissement est d'investir puis de gérer les fonds publics qui lui ont été confiés par l'État et la Caisse des dépôts, avec pour objectif de contribuer au développement et au renforcement de la compétitivité du pays, en agissant en investisseur avisé.

■ Chaque phase du cycle de vie d'une entreprise nécessite des besoins particuliers auxquels le FSI peut apporter une réponse dans le cadre des thèses d'investissement suivantes, par apport de nouveaux fonds propres ou par rachats d'actions, directement ou à travers les fonds d'investissements auxquels il souscrit dans le cadre du programme FSI France Investissement :

- accélérer le développement d'une entreprise dans le cadre d'un apport de fonds propres dynamisant sa croissance organique ou permettant des acquisitions ;

- accompagner la mutation d'une entreprise qui doit envisager une forte transformation (évolution de sa structure industrielle, de son positionnement concurrentiel...) pour surmonter des difficultés temporaires ;

- renforcer l'actionnariat d'une entreprise importante pour le tissu industriel français au titre de ses compétences, de son savoir-faire ou de ses technologies, et qui dispose d'une position concurrentielle solide.

■ Le FSI est un actionnaire de long terme en mesure d'adapter le temps de l'investisseur au temps industriel (souvent entre cinq et dix ans). Le FSI doit cependant faire évoluer son portefeuille de participations, l'accompagnement des entreprises dans la durée ayant un terme optimum. Ainsi, à chaque fois qu'il participe à une augmentation de capital, le FSI dialogue avec l'entreprise sur les conditions dans lesquelles pourra se faire, à terme, la sortie de son capital. Le management possède ainsi la visibilité indispensable sur les intentions de son actionnaire. Par ailleurs, il révalue, à intervalles réguliers, la pertinence de sa présence au capital des sociétés dans lesquelles il détient une participation.

■ Investisseur avisé soucieux de la préservation de ses intérêts patrimoniaux et de ceux de ses actionnaires, le FSI accompagne la mise en œuvre de la stratégie qui a motivé son investissement. Pour ce faire, il demande à être représenté au conseil d'administration et au sein de certains des comités du conseil des entreprises investies. Pour exercer ce rôle, il propose des administrateurs, qui peuvent faire partie ou non du FSI. Ceux-ci sont sélectionnés parmi des personnalités choisies en fonction de leur parcours professionnel et de la valeur ajoutée qu'elles peuvent apporter à la gouvernance de l'entreprise, les règles de conduite du FSI en ce domaine

faisant référence au code Afep-Medef. Le FSI est par ailleurs un investisseur socialement responsable qui se doit de se montrer attentif aux aspects environnementaux, sociaux et sociétaux. Il le fait en encourageant les bonnes pratiques et en accompagnant les entreprises dans leurs démarches d'amélioration, tout en prenant en compte les particularités et contraintes de chaque secteur d'activité.

■ La gouvernance du FSI lui-même est adaptée à son métier spécifique d'investisseur. En particulier, elle se caractérise par l'existence d'un comité d'investissement qui a pour mission d'examiner les investissements envisagés par le FSI pour s'assurer qu'ils sont conformes à la mission et à la doctrine du Fonds. Il est décisionnaire pour les investissements compris entre 25 M€ et 100 M€, le conseil d'administration se prononçant sur les investissements supérieurs à 100 M€. Le comité d'orientation stratégique (COS), quant à lui, est constitué d'élus, de représentants des partenaires sociaux et de personnalités qualifiées. Il a pour rôle « d'être le gardien de la cohérence et des équilibres de l'action du Fonds ».

■ La société comptait 50 collaborateurs fin 2011. Le conseil d'administration s'est réuni à 14 reprises en 2011 et le comité d'investissement à 20 reprises. Le comité d'audit et des risques s'est réuni 9 fois dans l'année.

Investissements engagés par ou pour le FSI

En millions d'euros	2009	2010	2011	1 ^{er} semestre 2012	TOTAL	Nombre d'entreprises
Investissements directs hors FCID	666	1 637	478	935	3 716	52
Fonds de co-investissement direct (FCID)	63	38	26	20	148	32
TOTAL investissements directs	729	1 676	505	955	3 865	84
Fonds créés	185	277	218	96	777	173
FMEA 1	143	106	93	30	371	20
FMEA 2		7	13	6	26	11
Fonds Bois	2	5	6	4	16	7
FCDE	5	43	27		76	12
Innobio	6	22	8	9	45	9
OC+ A	19	62	45	15	141	39
OC+ B	10	32	27	34	103	75
TOTAL hors fonds partenaires - FSI France Investissement	914	1 953	723	1 052	4 641	257
Fonds partenaires - FSI France Investissement	500	500	1 000	ND	2 000	1 286
TOTAL	1 414	2 453	1 723	1 052	6 641	1 543

Principaux investissements engagés par le FSI directement ou via le FMEA 1 (hors FSI France Investissement)

En millions d'euros	2009	2010	2011	1 ^{er} semestre 2012	TOTAL	Taille	Type d'investissement
Eramet				764	764	GE	Direct
ST Microelectronics		696			696	GE	Direct
Vallourec 1 et 2		352	21		373	GE	Direct
CGG Veritas		177	17		194	GE	Direct
Géralto	176				176	GE	Direct
Limagrain		150			150	GE	Direct
Technip	92	20			112	GE	Direct
Nexans	58		10		68	GE	Direct
Alcan EP		44			44	GE	Direct
Bull			29		29	GE	Direct
Valéo	24				24	GE	Direct
Schneider R		12			12	GE	Direct
Cegedim	118				118	ETI	Direct
NGE			80		80	ETI	Direct
Soitec			79		79	ETI	Direct
Mersen	25	5	41		71	ETI	Direct
Daher	69				69	ETI	Direct
Treves	35	21			55	ETI	FMEA 1
Mecaplast / Mecacorp	37	18			55	ETI	FMEA 1
Sequana				51	51	ETI	Direct
Siclaé		50			50	ETI	Direct
Tockheim			50		50	ETI	Direct
Altrad			46		46	ETI	Direct
Grimaud		40			40	ETI	Direct
Cooper		35			35	ETI	FMEA 1
Gestamp			35		35	ETI	FMEA 1
Parisot (Windhurst Industries)		14	8	8	30	ETI	Direct
Novasep			25	5	30	ETI	Direct
Agrati France		17		9	26	ETI	FMEA 1
Financière Sноп Dunois	25				25	ETI	FMEA 1
Farinia	21				21	ETI	Direct
Avanquest	20				20	ETI	Direct
Altis			20		20	ETI	Direct
Maïke			20		20	ETI	FMEA 1
Carso		19			19	ETI	Direct
Michel Thierry Group	18				18	ETI	FMEA 1
Mecadev (Mécachrome)	15		2		17	ETI	Direct
Riou Glass (Vital Finances)				15	15	ETI	Direct
CML Activa			15		15	ETI	FMEA 1
Vergnet			13		13	ETI	Direct
Saint Jean Industries				12	12	ETI	FMEA 1
Forge et Développement			12		12	ETI	FMEA 1
Mäder		11			11	ETI	Direct
Bourbon (Parfib)		11			11	ETI	FMEA 1
De Fursac			11		11	ETI	FCDE
Le Belier		11			11	ETI	FCDE
De Dietrich PS			10		10	ETI	Direct
AD Industrie			10		10	ETI	Direct
Viadeo				10	10	ETI	Direct
Sora (holding Sirene)	9		1		10	ETI	FMEA 1
Metaltemple			10		10	ETI	FMEA 1
Cellectis			25		25	PME	Direct
NiCox	25				25	PME	Direct
Cerenis		20			20	PME	Direct
DBV Technologies				15	15	PME	Direct
Inside Secure		8		5	13	PME	Direct
DBV Technologies		6		6	12	PME	Innobio
Innate Pharma	11				11	PME	Direct
Tinubu Square			11		11	PME	Direct
Ercom			10		10	PME	Direct
Cylande		10			10	PME	Direct
Adocia	6		4		10	PME	Innobio
TOTAL GE	350	1 451	77	764	2 642		
TOTAL ETI	391	252	438	160	1 241		
TOTAL PME	42	44	50	26	161		
TOTAL	783	1 746	565	950	4 043		

économique général et sont notamment marqués par l'évolution de la participation au capital de France Télécom qui induit à elle seule environ 1,3 Md€ de moins-values latentes.

Au 31 décembre 2011, les capitaux propres consolidés du FSI s'élevaient à 19,3 Md€, soit une baisse de 1,8 M€ environ par rapport à la valeur constatée au 31 décembre 2010. Cette variation provient principalement des moins-values latentes nettes du résultat consolidé.

Perspectives

Le FSI poursuit en 2012 son action selon un rythme soutenu alors que la conjoncture économique reste dégradée. La reconduction du programme FSI France Investissement a été conclue au début de l'année 2012 et est en cours de mise en œuvre sous le nom de FSI France Investissement 2020. Enfin, le FSI devrait connaître des évolutions en matière d'organisation et de doctrine à l'occasion de la création d'une banque publique d'investissement au service du développement des PME et ETI françaises.

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 25 janvier 2011 : le président de la République annonce à Saint-Nazaire un renforcement des moyens du FSI à hauteur de 1,5 Md€.
- 12 avril 2011 : le FSI participe à la création du fonds Alsace Croissance.
- 31 mai 2011 : renouvellement du mandat des administrateurs du FSI.
- 16 juin 2011 : le programme FSI France Investissement est reconduit et étendu jusqu'en 2020.
- 5 juillet 2011 : le FSI et CDC Entreprises signent un accord de partenariat avec l'Ordre des experts-comptables.
- 6 mars 2012 : Antoine Gosset-Grainville est désigné président du conseil d'administration du FSI.
- 17 avril 2012 : SAUR : le FSI rappelle sa position et ses principes d'action.
- 18 avril 2012 : le FSI annonce la signature d'un protocole d'accord sur la création d'un fonds dédié aux acteurs de la filière ferroviaire française (FMEF).
- 23 avril 2012 : Catherine Dupont Gatelmand prend la direction du FMEA et rejoint le FSI en tant que membre du comité exécutif.
- 25 mai 2012 : le FSI entre au capital d'Eramet à hauteur de 26 % et siège au conseil d'administration.

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : *Jean-Pierre Jouyet*¹ (administrateur représentant de la Caisse des dépôts) ■ Administrateurs représentants de l'État : *David Azéma*, *Luc Rousseau* ■ Administrateur représentant de la Caisse des dépôts : *Antoine Gosset-Grainville*² ■ Personnalités qualifiées : *Patricia Barbizet*, *Denis Kessler* et un siège actuellement vacant (siège de *Denis Ranque* puis *Louis Gallois*) ■ Commissaires aux comptes : *PWC*, *Mazars* ■

¹ - Depuis septembre 2012, en remplacement d'Antoine Gosset-Grainville.
² - Depuis septembre 2012, en remplacement d'Olivier Mareuse.



Trouvant son origine dans l'Imprimerie royale fondée par François I^{er}, ancien budget annexe du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, l'Imprimerie Nationale est devenue une société anonyme détenue à 100 % par l'État par la loi n° 93-1419 du 31 décembre 1993.

Cette loi confie à l'entreprise le monopole en France de la réalisation des documents secrets ou dont l'exécution doit s'accompagner de mesures particulières de sécurité. À la suite d'importantes difficultés financières, la société a été recapitalisée en 2005 par l'État avec l'accord de la Commission européenne dans le cadre d'un plan de restructuration ambitieux. Celui-ci a notamment conduit l'Imprimerie Nationale à distinguer, sur le plan juridique, les activités relevant du monopole (regroupées dans la société IN SA) et les activités relevant du champ concurrentiel. La mise en œuvre de ce plan a été finalisée avec la cession en 2008 de l'activité Feuille implantée à Choisy. L'Imprimerie Nationale est aujourd'hui un groupe reconnu pour son expertise dans l'impression de documents sécurisés et dans la gestion de flux et de données électroniques. Connaissant une situation financière en amélioration depuis 2008, l'Imprimerie Nationale emploie environ 580 personnes et réalise environ 150 M€ de chiffre d'affaires.

Faits marquants

L'activité de l'année 2011 marque le succès de la stratégie adoptée fin 2009 de redéploiement du groupe, centrée sur une redéfinition des processus opérationnels, une refonte de l'offre, la conquête de nouveaux marchés et le renforcement des capacités de production. À l'issue d'une réorganisation de ses activités, l'Imprimerie Nationale est aujourd'hui centrée autour de trois métiers : la branche Solutions sécurisées d'identité (conception et production de solutions sécurisées), la branche Gestion sécurisée de données (solutions de traitement physique et numérique de documents sécurisés) et la branche Impression et flux numériques sécurisés (grâce à des plateformes de production multifilières et des prestations externalisées de traitement des flux). En étroite collaboration avec l'Agence nationale des titres sécurisés (ANTS), l'Imprimerie Nationale a conçu, développé et produit aujourd'hui les documents sécurisés de nouvelle génération. Environ trois millions de passeports biométriques ont ainsi été réalisés en 2011, le titre de séjour européen est produit depuis juillet 2011 à hauteur de 100 000 titres par mois et les certificats d'immatriculation de véhicules à hauteur de douze millions par an. L'entreprise produit également les

cartes d'agent sécurisées, tant pour les services de l'État (ministère de l'Intérieur, Gendarmerie) que pour la sphère économique privée (Orange). De plus, l'entreprise a mis à profit sa maîtrise acquise des systèmes d'identité sécurisés en répondant pour la première fois en 2011 à des appels d'offres de systèmes à l'international. Précurseur de la dématérialisation, l'Imprimerie Nationale offre une solution de courrier égrené ou « *cloud printing* », mise en œuvre en 2011 au service de l'Union des groupements d'achats publics (Ugap). Cette offre intègre tout à la fois la réception numérique des courriers individuels, la sécurisation et la cohérence des documents ainsi que la mutualisation des envois. L'entreprise a aussi déployé ses nouvelles offres de dématérialisation dans la construction d'une plateforme technique de numérisation et d'archivage au service de préfectures régionales « pilotes ».

Poursuivant également sa stratégie d'opérateur indépendant de hautes technologies au service de la protection de l'identité des citoyens, le groupe a pris des positions fortes sur des technologies de pointe, à l'instar de sa prise de participation à 14,2 % du capital dans la société Smart Packaging Solutions (SPS) début 2011, qui développe des modules électroniques innovants à haute valeur ajoutée intégrés

dans les cartes à puces de nouvelle génération des secteurs de l'identitaire et du bancaire (puces avec et sans contact ou « *interface duale* »).

En parallèle, l'année 2011 a permis la confirmation du retour à des résultats positifs de la filiale IN Continu et Services en charge des métiers traditionnels d'impression, grâce à une forte mobilisation des salariés et à une recherche proactive de gains de productivité.

Enfin, l'Imprimerie Nationale a poursuivi son objectif de valorisation du patrimoine de l'Atelier du livre d'art et de l'estampe en présentant l'exposition « *Printing for Kingdom, Empire and Republic* » à New York au Grolier Club, le plus ancien club bibliophile des États-Unis.

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 17 janvier 2011 : l'Imprimerie Nationale rejoint le FCDE au capital de la société SPS.
- Février 2011 : lancement des cartes professionnelles sécurisées des agents des Douanes.
- Mars 2011 : lancement des nouvelles cartes professionnelles de conducteurs de taxi.
- Avril 2011 : acquisition d'une nouvelle plateforme de numérisation industrielle.
- 20 avril 2011 : la barre des cinq millions de passeports biométriques délivrés a été franchie.
- Juin 2011 : lancement des nouveaux titres de séjour européen électroniques.
- Septembre 2011 : lancement de nouveaux services de relation-client via SMS.
- Octobre 2011 : lancement de trois expositions virtuelles sur internet relatant l'histoire et les savoir-faire de l'Imprimerie Nationale.
- Novembre 2011 : le groupe Orange choisit l'Imprimerie Nationale pour le développement, la conception et la fourniture de cartes professionnelles multiservices.
- Décembre 2011 : lancement de l'offre de « *cloud printing* ».
- Décembre 2011 : lancement de l'exposition « *Printing for Kingdom, Empire and Republic* » au Grolier Club de New York.

FICHE D'IDENTITÉ

- Budget annexe du ministère des Finances, l'Imprimerie Nationale a été transformée en société nationale par la loi n° 93-1419 du 31 décembre 1993 ; c'est une société anonyme au capital détenu à 100 % par l'État.
- La loi du 31 décembre 1993 lui confère par son article 2 un monopole sur la réalisation « documents déclarés secrets ou dont l'exécution doit s'accompagner de mesures particulières de sécurité, et notamment les titres d'identité, passeports,

visas et autres documents administratifs et d'état civil comportant des éléments spécifiques de sécurité destinés à empêcher les falsifications et les contrefaçons ».

- Le décret n° 2006-1436 du 24 novembre 2006 pris pour l'application de la loi de 1993 précise et délimite le champ du monopole légal de l'entreprise.

- Le groupe Imprimerie Nationale emploie environ 580 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 150 M€.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

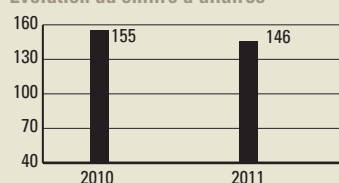
VII - Données sociales

VIII - Ratios

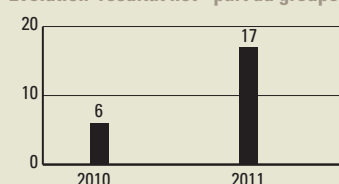
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	100
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	0	0
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	155	146
dont réalisé à l'étranger	5	2
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	8	16
Résultat financier	-1	0
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	10	23
Résultat net - part du groupe	6	17
Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	6	17
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	24	25
dont écart d'acquisition net	0	0
dont immobilisations incorporelles nettes	2	2
dont immobilisations financières nettes	1	3
Capitaux propres - part du groupe	21	38
Intérêts minoritaires	0	0
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
dont reçus par l'État	0	0
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	12	11
Dettes financières nettes	-28	-32
Dettes financières brutes à plus d'un an	4	1
Effectifs en moyenne annuelle	566	582
Charges de personnel	31	32
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	/	/
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	54,8	55,0
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	/	/
Dettes financières nettes/Fonds propres	/	/

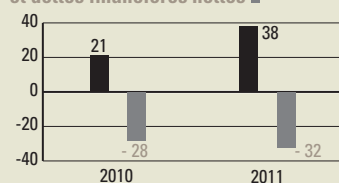
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Analyse financière

Les résultats de l'année 2011 témoignent de la poursuite du redressement de l'Imprimerie Nationale, dépassant les objectifs budgétaires dans chacune de ses activités.

Le groupe a ainsi réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 146,3 M€ et un chiffre d'activité (chiffre d'affaires hors facturations liées à l'affranchissement d'envois pour le compte de l'ANTS) de 128 M€, en hausse de 14 % par rapport à 2010. Cette croissance s'appuie en particulier sur le développement de nouveaux produits et nouveaux services (cartes agents, numérisation), le renouvellement des cartes du chronotachygraphe et la consolidation du secteur des impressions et flux numérisés.

L'Imprimerie Nationale a dégagé un résultat d'exploitation de 16,3 M€, soit un doublement par rapport à 2010 (8,3 M€) et par rapport au budget prévisionnel (8,8 M€). La marge opérationnelle du groupe s'élève donc à 12,7 % du chiffre d'activité. Le résultat net après impôts s'établit à 16,7 M€ en progression significative de plus de 180 % par rapport à 2010 (5,9 M€), correspondant à une marge nette de 13 % du chiffre d'activité. La totalité du groupe contribue à cette progression en dégageant un résultat positif, y compris IN CS (Continu et Services) dans ses activités traditionnelles. La principale contributrice reste IN SA en charge des activités de monopole, avec un chiffre d'affaires de 90,6 M€ et un résultat net après impôts de 12,8 M€.

La trésorerie du groupe s'inscrit en légère hausse à 35,1 M€ au 31 décembre 2011.

Enfin, si la société continue à rembourser ses dettes liées à la restructuration entamée en 2005, les capitaux propres des sociétés du groupe sont progressivement renforcés, les capitaux propres d'IN SA ayant par exemple quasi intégralement atteint son capital social (99 %).

Perspectives

Forte du succès de la stratégie menée depuis fin 2009 (croissance rentable, trésorerie adaptée aux besoins, renforcement des capacités industrielles et

opérationnelles, enrichissement du portefeuille technologique et définition de nouvelles offres de services et de solutions), l'entreprise devrait engager en 2012 la mise en œuvre de sa vision Cap 2015, visant à consolider la position du groupe comme un opérateur de titres sécurisés de nouvelle génération, comme un acteur clé de l'innovation technologique et un fournisseur de premier plan de solutions sécurisées et de services de dématérialisation.

Les activités sous monopole devraient connaître une légère progression, marquée par la demande de passeports biométriques et par une première année de production pleine du titre de séjour européen. L'Imprimerie Nationale devra préparer le lancement de nouveaux titres électroniques sécurisés dont le nouveau permis de conduire électronique. Durant l'année 2012, l'entreprise devra également négocier ou renégocier les termes de sa relation contractuelle avec l'ANTS au travers de conventions trisannuelles portant sur plusieurs documents d'identité (passeport, carte d'immatriculation des véhicules, permis de conduire électronique).

Si les activités hors monopole exercées par les filiales de la société devraient rester marquées par l'attrition des activités traditionnelles d'impression, l'entreprise devrait poursuivre le déploiement des offres de service de numérisation et d'archivage. L'activité de Chronoservices, après une phase programmée de renouvellement des cartes chronotachygraphes et de lancement de la carte de qualification des conducteurs, devrait connaître une croissance de son activité autour de nouveaux titres sécurisés et de nouveaux services. Parallèlement, le groupe devrait continuer à améliorer sa performance de façon à affirmer la compétitivité de ses offres intégrées sur les marchés à l'export de systèmes d'identification.

Enfin, l'Imprimerie Nationale devrait débiter en 2012 un vaste chantier informatique de mise en place d'un progiciel de gestion intégré, permettant à l'entreprise de se doter des systèmes d'information à la mesure de ses ambitions.

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président-directeur général : *Didier Trutt* (personnalité qualifiée) ■ Représentants de l'État : *Cyril Bouyeure, Mireille Campana, Arnaud Lacaze, Caroline Malaussena, Astrid Milsan, Henri Serres* ■ Personnalités qualifiées : *Philippe Burtin, Didier Floquet, Michel Gonnet, Dominique Thillaud, André Viau* ■ Représentants des salariés : *Maurice Bouvet, Dominique Delimèle, Jean-Michel Locufier, Bruno Salvino* ■ Mission de contrôle économique et financier : *Jean-Marie Metzger* ■ Commissaires aux comptes : *Grant Thornton, KPMG* ■



Le Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB), société anonyme détenue à 100 % par l'État, est un groupe biopharmaceutique qui développe, fabrique et commercialise des médicaments indiqués dans la prise en charge de pathologies graves et souvent rares dans des domaines thérapeutiques majeurs : l'immunologie, l'hémostasie et les soins intensifs. Numéro un en France et au sixième rang mondial dans le domaine des médicaments dérivés du plasma, le groupe LFB est également une des premières entreprises européennes développant des anticorps monoclonaux et des protéines de nouvelle génération issues des biotechnologies. Employant plus de 1 900 personnes en 2011, il produit une vingtaine de médicaments répondant à 80 pathologies graves dont plusieurs maladies rares ou très rares. Il enregistre en 2011 un chiffre d'affaires de 432 M€, en croissance de 5 %.

Faits marquants

2011 a été marquée par un ralentissement du chiffre d'affaires en France et une croissance toujours dynamique à l'international.

Avec une tendance à la baisse des prix dans le secteur des immunoglobulines liée à une concurrence accrue, les ventes dans ce secteur ont marqué le pas (- 2 %), alors que les spécialités dans les secteurs des maladies rares (+ 5,9 %) et des soins intensifs (+ 4,5 %) poursuivaient une progression significative. La croissance importante à l'international (+ 20,9 %) reflète avant tout l'effet de l'intégration des sociétés du groupe Europlasma consolidées depuis le 1^{er} septembre 2010. Principale source de revenus à l'international, les ventes de médicaments ont progressé de 2,9 %. Les ventes aux États-Unis de la filiale GTC Biotherapeutics Inc. s'établissent à 5,1 M€, essentiellement grâce aux ventes d'ATryn®. Enfin, les ventes de services sont en baisse de 9,7 %, principalement du fait des retards de facturation du travail à façon.

Le LFB poursuit également ses importants efforts de recherche et développement, en y consacrant 90 M€ en 2011.

Le LFB a finalisé en 2011 la phase II de l'étude sur Shigamabs®. Les inclusions des patients dans l'étude de phase II, débutée en Amérique du Sud en novembre 2010, ont été finalisées courant 2011. Le premier patient avait été inclus en avril 2011 dans la cohorte à « haute dose » de l'essai clinique de phase II nommé « Shigatec », évaluant Shigamabs® comme traitement

contre les infections bactériennes à E.Coli productrices de shiga-toxines (STEC). À ce jour, aucun produit n'a été approuvé pour le traitement des infections aux STEC. Shigamabs® s'est vu décerner le statut de médicament orphelin aux États-Unis et dans l'Union européenne. LFB Biotechnologies SAS et la société canadienne Thallion Pharmaceuticals Inc. développent en commun Shigamabs® depuis 2010.

La procédure de reconnaissance mutuelle en Europe s'est achevée en 2011 pour Willfact®, amenant le facteur Von Willebrand de LFB Biomédicaments S.A. à être enregistré dans 22 pays européens. Ce facteur dispose désormais de 26 autorisations de mise sur le marché ou autorisations de commercialisation à l'international.

Le LFB a conclu plusieurs accords à l'international portant notamment sur des octrois de licence.

Le 30 janvier 2012, LFB Biotechnologies SAS et sa filiale, GTC Biotherapeutics Inc., ont signé un contrat de licence avec la société TG Therapeutics Inc. (devenue, depuis le 30 avril 2012, TG Biologics Inc.), portant sur la concession de droits exclusifs de développement et de commercialisation sur l'anticorps monoclonal anti-CD20 au sein du groupe LFB, à savoir le projet LFB R 603 qui vient de franchir avec succès la phase I/II de développement et le projet TG 20, en phase pré-clinique. Les phases de développement à venir de ces produits seront donc désormais conduites par TG Biologics Inc. qui assurera également la responsabilité de la commercialisation du

médicament. LFB Biotechnologies SAS est actionnaire minoritaire de cette société.

LFB Biomédicaments SA, LFB Tecnologia LTDA et la société d'État brésilienne Hemobras ont signé, en juillet 2011, un contrat de six ans dans le cadre d'un transfert de technologie, portant sur l'équipement et la validation pharmaceutique d'une usine de fabrication de médicaments dérivés du plasma au Brésil. LFB Biomédicaments SA est en charge de la conception, réalisation et de la validation pharmaceutique de l'usine, Hemobras étant en charge du projet et futur exploitant de cette usine. À terme, l'usine permettra de fabriquer six médicaments essentiels à la santé, faisant d'Hemobras l'opérateur national brésilien dans le domaine des médicaments dérivés du plasma. LFB Tecnologia LTDA, filiale de LFB Hemoderivados E Biotechnologia LTDA au Brésil, créée en 2011, effectuera le suivi du projet au Brésil.

Le LFB investit dans un projet majeur de production de médicaments de thérapies cellulaires.

En février 2012, le projet « C4C » dédié à la fabrication industrielle de produits de thérapies cellulaires a reçu le soutien officiel d'Oséo dans le cadre des « Investissements d'avenir ». Coordonné par CellforCure SASU, filiale de LFB Biotechnologies SAS, ce projet, qui regroupe deux autres entreprises de biotechnologies, l'Établissement français du sang (EFS) et cinq établissements publics hospitaliers, concrétise l'ambition de créer une filière industrielle française de thérapie cellulaire. Avec une capacité annuelle de production de plusieurs milliers de lots thérapeutiques, le plateau technique des Ulis qui va être mis en place par CellforCure SASU constituera une entité européenne modulaire importante. L'installation permettra d'accompagner, jusqu'à la production industrielle, les projets de recherche et développement innovants de thérapies cellulaires autologues et allogéniques, issus de la recherche publique comme des PME. La capacité totale de l'installation sera d'environ 3 000 lots/an et le montant de l'investissement industriel sera de 18 M€.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

VIII - Ratios

FICHE D'IDENTITÉ

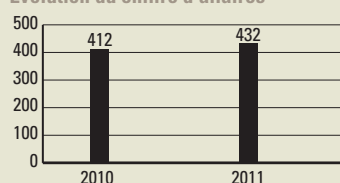
■ Le Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) a été créé le 31 mai 1994 avec un statut de GIP. L'ordonnance du 28 juillet 2005 a prévu la transformation en SA à capital détenu en majorité par l'État ou ses établissements publics, qui a été réalisée en juillet 2006. La loi du 21 juillet 2009 a ratifié l'ordonnance de 2005 et précisé que les activités relatives à la fabrication des médicaments dérivés du sang destinés au marché français, issus du fractionnement du plasma, sont exercées exclusivement par une

filiale créée à cet effet dont le capital est détenu, directement ou indirectement, majoritairement par l'État ou par ses établissements publics. Les associations de donneurs de sang doivent être représentées au conseil d'administration de cette filiale. LFB Biomédicaments bénéficie de l'exclusivité d'approvisionnement en plasma collecté par l'Établissement français du sang et distribue prioritairement ses médicaments dérivés du sang sur le territoire français. L'État détient 100 % du capital et des droits de vote de LFB SA à fin 2011.

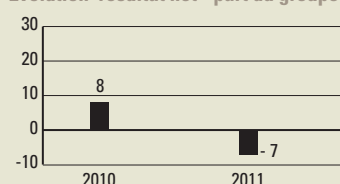
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	100
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)		
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre		
Chiffre d'affaires	412	432
dont réalisé à l'étranger	57	69
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	6	-7
Résultat financier	-2	-2
Marge brute d'autofinancement avant variation du BFR	36	16
Résultat net - part du groupe	8	-7
Résultat net - intérêts minoritaires	-3	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	5	-7
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	236	247
dont écart d'acquisition net	14	13
dont immobilisations incorporelles nettes	11	11
dont titres mis en équivalence	12	11
dont impôts différés actifs	2	8
Capitaux propres - part du groupe	241	234
Intérêts minoritaires	0	0
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
dont reçus par l'État	0	0
Autres rémunérations de l'État	0	0
Provisions pour risques et charges	27	29
Dettes financières nettes	51	79
Dettes financières brutes à plus d'un an	14	63
Effectifs en moyenne annuelle	1 835	1 931
Charges de personnel	109	123
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	1,2 %	-1,5 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	59,4	63,7
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	2,0 %	-2,8 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	21,2 %	33,8 %

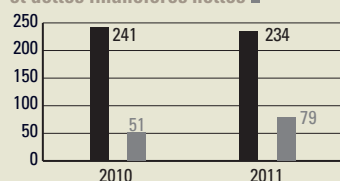
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Analyse financière

Dans un contexte commercial difficile pour les médicaments dérivés du plasma en France, le LFB a maintenu globalement un taux de croissance significatif de 5 % par rapport à 2010, avec un chiffre d'affaires de 432 M€. La rentabilité a affiché une baisse sensible. La marge brute, à 177,7 M€, a légèrement progressé en valeur, mais baissé en pourcentage du chiffre d'affaires (41,1 % contre 42,6 %), sous l'effet d'une moins bonne rotation du plasma. En outre, certaines des activités du groupe (travail à façon, transfert de technologie), bien que contribuant positivement aux résultats, génèrent structurellement un taux de marge brute inférieur à ceux constatés pour la production et la vente de médicaments.

Malgré ce contexte, le LFB a maintenu un réel effort de recherche et développement (+5,3 %). Les frais commerciaux et marketing ont été maîtrisés (+1,2 %). Les frais généraux ont connu une forte augmentation (+18,5 %) sous l'effet de la croissance des impôts et taxes, des frais de redevances et brevets et de divers reclassements.

Le résultat opérationnel est une perte de 7,5 M€, contre un excédent de 6,2 M€ en 2010. Après résultat financier, impôt sur les sociétés et impact du résultat des sociétés mises en équivalence, le résultat net de l'ensemble consolidé ressort à - 6,9 M€ contre un excédent de 4,8 M€ en 2010.

Le flux de trésorerie d'exploitation est resté positif (4,5 M€), mais en baisse significative par rapport à 2010. Malgré une diminution des investissements par rapport à 2010 (31,4 M€ contre 58,2 M€), l'endettement financier net du groupe s'est dégradé d'environ 28 M€ pour atteindre 78,6 M€ à fin 2011.

Perspectives

La stratégie de développement du LFB tend à transformer d'ici 2020 l'entreprise en un groupe européen disposant d'une gamme diversifiée de médicaments plasmatisés et recombinants, et offrant une valeur ajoutée significative en termes de bioproduction.

En 2012, en l'absence de nouveaux produits permettant une percée commerciale significative, le chiffre d'affaires du groupe ne devrait pas connaître de croissance forte

en France. À l'international, il devrait poursuivre sa progression, en particulier si les contrats au Brésil se déroulent normalement. Par ailleurs, les ventes de médicaments devraient se développer dans plusieurs pays sur lesquels LFB a décidé de concentrer son action commerciale.

L'ANNÉE ÉCOULÉE

Actualités médicaments

- Finalisation de la phase II de l'étude sur Shigamabs®.
- Lancement de l'étude de phase II-III pour l'enregistrement européen de l'immunoglobuline liquide 10 % du groupe LFB (dite I10E).
- Mai 2011 : prix Galien pour Clottafact® dans la catégorie « médicaments destinés aux maladies rares ».
- Fin 2011 : ouverture d'un Expanded Access Program aux États-Unis pour le facteur XI de LFB Biomédicaments SA, Hemoleven®.
- Octobre 2011 : commercialisation de l'anticoagulant de synthèse Arganova®.

Partenariats

- Juillet 2011 : contrat de transfert de technologie entre Hemobras (Brésil) et le LFB.
- Juillet 2011 : signature des accords de licence avec Shin Poong pour la commercialisation en Asie d'ATryn® et du facteur VII activé de LFB Biotechnologies SAS.
- Septembre 2011 : le Service de santé des armées français et LFB Biotechnologies SAS ont signé un contrat d'étude de faisabilité sur un anticorps monoclonal.
- Janvier 2012 : accord de licence entre LFB Biotechnologies SAS et TG Therapeutics Inc. pour le développement et la commercialisation des anti-CD20 du groupe LFB.
- Avril 2012 : création d'une joint-venture LFB Arabia, en commun avec la société Healthcare Development Holding (HDH).

Avancées réglementaires

- Obtention d'une protection jusqu'en 2027, aux États-Unis, sur les constructions d'ADN nécessaires à la production de certaines protéines via GTC Biotherapeutics Inc.
- Extension jusqu'en 2018 d'un brevet américain relatif à la production de protéines transgéniques concernant ATryn®.
- Reconnaissance mutuelle achevée en Europe pour Willfact®/Willfactin®.
- Avril 2011 : délivrance du brevet « low fucose » par l'office américain des brevets à LFB Biotechnologies SAS.
- Mai 2011 : enregistrement du plasma collecté par des centres du groupe Europlasma dans le « Plasma Master File » européen de LFB Biomédicaments SA.
- Août 2011 : ouverture d'un établissement pharmaceutique de thérapie cellulaire à Lyon au sein de CellforCure SAS filiale de LFB Biotechnologies SAS.

Actualités financières

- Mai 2011 : émission d'un emprunt obligataire (50 M€ sur sept ans avec un taux de 4,72 %).

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président-directeur général : Christian Béchon (personnalité qualifiée)

■ Représentants de l'État : François Auvigne, Christian Estève, Marie-Christine Favrot, Solenne Lepage, Cécile Tharaud, Daniel Vasmant ■ Personnalités qualifiées : René Abate, Elisabeth Hubert, Francis Mer, Jean Stéphane, Jean-Marie Zacharie ■ Administrateurs représentant les salariés : Vincent Denois, Frédéric Dhainaut, Nicola Herman, Marc Lascombes, Hervé Marcilly, Dominique Saint-Picq ■ Mission de contrôle économique et financier : Jean-François Guthmann (chef de mission) ■ Commissaires aux comptes : Cailliau Dedouit, PWC ■



La Monnaie de Paris est un établissement public industriel et commercial, créé par la loi de finances pour 2007 qui a clos le budget annexe des « Monnaies et médailles » au 31 décembre 2006. La Monnaie de Paris dispose du monopole légal de frappe des monnaies courantes destinées à la circulation en France, c'est-à-dire des pièces métalliques libellées en euros à face française. Elle exerce également des activités concurrentielles telles que la production de monnaies courantes étrangères, de monnaies de collection françaises et étrangères, ainsi que la production de médailles, bijoux, fontes d'art et décorations. Ces activités concurrentielles représentent désormais la majorité de son chiffre d'affaires.

Faits marquants

En 2011, la Monnaie de Paris a réalisé un chiffre d'affaires de 159,1 M€, en progression de 6,3 % par rapport aux 149,7 M€ de 2010. Avec une croissance du chiffre d'affaires de 52 % depuis 2007, l'entreprise confirme le succès de sa stratégie de redressement en dépassant les objectifs fixés à l'entreprise en 2007 au travers du plan Cap 2012. Cette progression traduit le développement des activités commerciales dans le domaine concurrentiel, qui représentent aujourd'hui près de 70 % du chiffre d'affaires global, alors que la commande de l'État pour l'euro courant a représenté 46,5 M€ en 2011, contre 44,3 M€ en 2010. Tout comme l'année précédente, le succès de cette diversification peut être en grande partie attribué aux euros Or & Argent, pièces de collection à valeur faciale qui ont généré près de 55 M€ en 2011. Les pièces de 10 € en argent de la gamme des « euros des régions » ont connu un succès tout particulier, tout comme deux nouvelles coupures lancées en 2011 : la pièce de 100 € argent et la pièce de 1 000 € or, renouant avec la tradition des monnaies

précieuses de grande valeur faciale. La Monnaie de Paris, conseillée par Christian Lacroix, a également lancé deux nouvelles séries dédiées aux grandes figures du patrimoine littéraire et historique français, qui seront déclinées sous la forme de trois nouvelles pièces par an sur cinq années. En parallèle, l'entreprise a poursuivi le développement des activités de production et commercialisation de médailles, avec une progression de 20 % des ventes de médailles traditionnelles et originales (médaille du Baccalauréat, médaille du Mariage et du Pacs). Les jetons commercialisés sur les sites touristiques ont été vendus à plus de trois millions d'exemplaires, générant un chiffre d'affaires de 1,8 M€ en hausse de 24 %. Cette activité a par ailleurs été marquée par le rachat au 1^{er} janvier 2012 du fonds de commerce du plus important distributeur, permettant à l'entreprise d'avoir un contact commercial direct avec les sites touristiques concernés.

Grâce à une prospection intensifiée, à un renforcement des relations clients et à une offre de services élargie intégrant l'ensemble du cycle de vie du produit,

l'entreprise a également poursuivi son développement à l'international avec un chiffre d'affaires de 18,5 M€, soit une hausse de 59 % par rapport à 2010.

La Monnaie de Paris a également poursuivi son projet « MétaLmorphoses », visant à transformer en profondeur le site parisien du quai de Conti. L'objectif est de créer un lieu d'échanges et de culture autour des ateliers d'art de l'établissement, en alliant expositions, commerces et gastronomie, avec l'installation à venir du restaurant trois étoiles du chef Guy Savoy. L'entreprise a affiné en 2011 le futur « parcours expérimental » qui sera proposé aux visiteurs, ayant pour objectif de mettre en valeur et préserver les savoir-faire liés au métal, de promouvoir le patrimoine de la Monnaie de Paris et de valoriser l'image de marque de l'entreprise. En septembre 2011, le conseil d'administration a validé un budget global pour l'opération de près de 49 M€ (dont 4 M€ de cofinancements). Enfin, nouvellement dotée d'une direction des programmes culturels, la Monnaie de Paris a également poursuivi ses activités événementielles, en lançant l'exposition photographique « Peurs sur la ville » et sa première exposition virtuelle exclusivement accessible sur internet baptisée « Art & Argent – Liaisons dangereuses ».

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 19 janvier 2011 : vernissage de l'exposition « Peurs sur la ville ».
- 24 janvier 2011 : obtention du permis de construire du projet MétaLmorphoses.
- 10 février 2011 : lancement des médailles du Mariage et du Pacs par Christian Lacroix.
- 28 mars 2011 : frappe inaugurale à Pessac de la pièce « Mayotte » avec Marie-Luce Penchard, ministre de l'Outre-mer, jour où l'île devient la 27^e région française.
- 4 avril 2011 : obtention de l'appel d'offres Tunisie.
- 8 avril 2011 : sortie de la série Hercule : pièces de 100 € en argent et de 1 000 € en or.
- 17 juin 2011 : deuxième édition de la « Nuit de la Monnaie ».
- 12 juillet 2011 : *Web Night* : lancement de l'exposition virtuelle « Art & Argent » du nouveau site internet, de la nouvelle page Facebook et du blog du chantier MétaLmorphoses.
- 16 juillet 2011 : obtention de l'appel d'offres pour le sultanat d'Oman.
- 19 septembre 2011 : lancement des 27 pièces de 10 € en argent des Euros des Régions.
- 8 décembre 2011 : lancement de la pièce « Andy Warhol » au centre Pompidou.
- 16 décembre 2011 : adoption du nouveau plan stratégique par le conseil d'administration « Monnaie aux ambitions partagées » (MAP 2015).

FICHE D'IDENTITÉ

■ Ancien budget annexe du ministère de l'Économie, l'établissement public à caractère industriel et commercial (Épic) la Monnaie de Paris a été créé par l'article 36 de la loi n° 2006-1666 du 21 décembre 2006 de finances pour 2007.

■ La loi a confié les missions suivantes à la Monnaie de Paris :

- à titre exclusif, de fabriquer pour le compte de l'État les pièces métalliques mentionnées à l'article L. 121-2 du Code monétaire et financier (monnaies courantes destinées à la circulation en France) ;
- de fabriquer et de commercialiser pour le compte de l'État les monnaies de collection françaises ayant cours légal et pouvoir libératoire ;
- de lutter contre la contrefaçon des pièces métalliques et de procéder à leur expertise et à leur

contrôle, dans les conditions prévues à l'article L. 162-2 du Code monétaire et financier ;

- de fabriquer et de commercialiser les instruments de marque, tous les poinçons de garantie des matières d'or, d'argent et de platine, les monnaies métalliques courantes étrangères, les monnaies de collection étrangères ainsi que les décorations ;
 - de conserver, protéger, restaurer et présenter au public ses collections historiques et de mettre en valeur le patrimoine immobilier historique dont il a la gestion ;
 - de préserver, développer et transmettre son savoir-faire artistique et technique ; il peut à ce titre, et en complément de ses autres missions, fabriquer et commercialiser des médailles, jetons, fontes, bijoux et autres objets d'art.
- Le décret portant statut de l'établissement du 28 février 2007 organise la gouvernance de l'Épic.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions
VI - Informations sur l'endettement financier

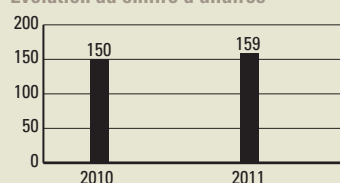
VII - Données sociales

VIII - Ratios

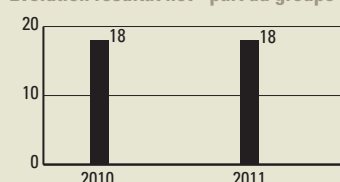
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	100
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	150	159
dont réalisé à l'étranger	30	32
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	17	26
Résultat financier	1	1
Marge brute d'autofinancement avant variation du BFR	5	19
Résultat net - part du groupe	18	18
Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	18	18
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	122	123
dont écart d'acquisition net	0	0
dont immobilisations incorporelles nettes	4	4
dont immobilisations financières	2	2
Capitaux propres - part du groupe	207	213
Intérêts minoritaires	0	0
Dividendes versés au cours de l'exercice	6	12
dont reçus par l'État	6	12
Autres rémunérations de l'État	0	0
Provisions pour risques et charges	19	17
Dettes financières nettes	-117	-106
Dettes financières brutes à plus d'un an	0	0
Effectifs au 31 décembre	498	468
Charges de personnel	32	32
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	11,7 %	11,2 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	64,3	67,3
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	8,5 %	8,4 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	-56,5 %	-49,8 %

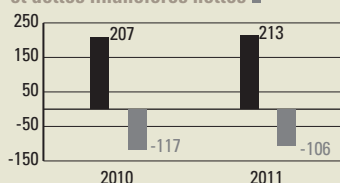
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Analyse financière

Le chiffre d'affaires de la Monnaie de Paris en 2011 s'élève à 159,1 M€, en progression de 6,3 % par rapport à 2010 (149,7 M€). Les monnaies de collection françaises à valeur faciale (« euros Or & Argent » et « euros des régions ») confirment en 2011 leur importance dans l'activité de l'entreprise, avec une stabilisation du chiffre d'affaires à 54,4 M€ (54,6 M€ en 2010), soit 34 % du total des ventes. L'activité a également été soutenue grâce aux monnaies courantes étrangères en hausse de 59 %, aux ventes de flans et à une légère hausse (5 %) des ventes liées à l'activité régaliennne de production des monnaies courantes françaises, l'augmentation des prix consentis à la Monnaie de Paris compensant la diminution des volumes (de 8 %).

Si l'entreprise a maintenu en 2011 un ratio opérationnel de valeur ajoutée sur production de 34,7 %, l'excédent brut d'exploitation est en très forte hausse (+ 85 %, à 19,3 % du chiffre d'affaires), grâce à une maîtrise des charges de personnel sur l'exercice et à un recul de 3 M€ des charges externes (frais de publicité notamment). Ces effets se traduisent par une hausse notable de 53 % du résultat d'exploitation, qui ressort à 25,83 M€, et une marge brute d'autofinancement qui passe de 5,3 M€ en 2010 à 18,6 M€ en 2011. Cette amélioration des performances ne se traduit toutefois pas par une croissance du résultat net de l'exercice, qui ressort à 17,8 M€ (contre 17,5 M€ en 2010) soit 11,1 % du chiffre d'affaires. En effet, l'entreprise en 2010 avait repris une provision exceptionnelle de 9,3 M€, dont 8,3 M€ d'ajustement de provisions liées à la réorganisation de la parcelle de l'an IV.

La part concurrentielle du résultat net de l'exercice est en forte augmentation : 36 % en 2011 contre 23 % en 2010, soit + 2,4 M€ en valeur.

Enfin, avec un taux de distribution de 50 %, l'entreprise a versé en 2012 un dividende de 8,9 M€ à l'État.

Perspectives

Considérant l'avance prise dès 2010 sur les objectifs du plan Cap 2012, la Monnaie de Paris a lancé au cours de l'année 2011 une réflexion sur un nouveau plan stratégique à mettre en œuvre début 2012. L'entreprise, en étroite collaboration avec ses instances de gouvernance, a élaboré une stratégie de développement à moyen terme fondée sur la stabilisation de l'activité de monopole et sur une pérennisation des activités développées sous l'impulsion du précédent plan. Baptisé « Monnaie aux ambitions partagées » (MAP) et approuvé au conseil d'administration du 16 décembre 2011, le plan stratégique s'organise autour de cinq grandes actions :

- rénover la culture interne de l'entreprise et fédérer les équipes autour d'un projet commun, en gérant harmonieusement les enjeux démographiques ;
- affirmer la marque « Monnaie de Paris » grâce à des produits d'art innovants, une gamme commerciale renouvelée et une distribution commerciale mieux maîtrisée ;
- réussir le projet MétaLmorphoses et le lancement des activités associées, et confirmer la vocation culturelle de la Monnaie de Paris ;
- rechercher continuellement une meilleure compétitivité dans tous les secteurs d'activité au travers, notamment, du déploiement progressif de méthodes industrielles d'amélioration de la performance ;
- développer l'activité de production de monnaies courantes étrangères en élargissant l'offre de produits et services, en renforçant l'organisation commerciale et en maîtrisant davantage la filière amont de production de flans métalliques.

Conformément aux dispositions de la loi de 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, l'État et la Monnaie de Paris devront engager en 2012 des négociations visant à établir le contrat pluriannuel 2013-2017 de l'entreprise. Ce contrat fixera les conditions de production (volume, prix de cession) des pièces métalliques pour le compte de l'État français et établira, en conformité avec le nouveau plan stratégique adopté, les objectifs et les indicateurs de performance de l'entreprise sur la période.

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : *Christophe Beaux* (personnalité qualifiée) ■ Administrateurs représentant l'État : *Emmanuel Constans, Michèle Féjox, Cyril Forget, Édouard Leroy* ■ Personnalités qualifiées : *Sylvain de Forges Lemoyne, Dominique Hollard, Henri Jullien, François Lemasson, Lucie Muniesa, Constance de Polignac* ■ Représentants des salariés : *Olivier Crépin, Franck Ludger, Françoise Moutel, Drazan Pavasovic, Lionel Reby, Christophe Robieux, Julien Sabouret* ■ Mission de contrôle économique et financier : *Jean-Marie Metzger* ■ Commissaire aux comptes : *Grant Thornton* ■



Après une année 2010 au cours de laquelle Renault avait significativement relevé sa performance, lui permettant notamment de rembourser de manière anticipée le prêt de 3 Md€ qui avait été accordé par l'État au plus fort de la crise, l'année 2011 a été une nouvelle année record, avec plus de 2,7 millions de véhicules vendus. Cette année a été le premier exercice de mise en œuvre du plan stratégique *Drive the Change – 2016*, présenté par le président-directeur général Carlos Ghosn au conseil d'administration du 9 février 2011. En dépit d'un marché en difficulté, notamment en Europe, Renault a enregistré en 2011 un nouveau record de ventes, a quasiment

mené à bien son désendettement, grâce notamment à une performance exceptionnelle en matière de *free cash flow* de l'automobile (1 084 M€ sur l'année 2011).

Le premier semestre 2012 a montré la bonne résistance du groupe Renault et conforté sa stratégie : la poursuite de son développement à l'international qui permet au groupe de conserver son empreinte industrielle française mais aussi le développement de sa gamme Entry. Pour autant, le groupe devra faire face à la conjoncture dégradée et notamment à la baisse du marché européen et français.

Faits marquants

Après une année 2009 particulièrement difficile, Renault avait atteint en 2010 des niveaux record en matière de commercialisation, avec plus de 2 627 000 véhicules vendus. L'année 2011 a été celle d'un nouveau record de ventes, avec plus de 2 722 062 unités commercialisées au cours de l'exercice. Cette très bonne performance (+ 3,6 % par rapport à 2010) s'est traduite par une progression notable du chiffre d'affaires de l'entreprise : ce dernier s'établit en effet à 42 628 M€, en hausse de 9,4 % par rapport à l'année précédente.

Cette performance apparaît d'autant plus remarquable que l'année 2011 a été émaillée pour l'entreprise par des crises d'intensité et de natures très diverses.

Les contraintes d'approvisionnement liées au tsunami japonais ont tout d'abord perturbé l'activité de l'entreprise, et notamment eu un impact défavorable sur la marge opérationnelle de l'automobile pour un montant estimé à 200 M€ sur l'année. Les impacts ont touché principalement la production, les offres commerciales et la logistique.

Le début de l'année 2011 a par ailleurs été marqué par la mise en cause injustifiée de trois cadres de Renault. Plusieurs audits diligents par l'entreprise sous la supervi-

sion du conseil d'administration ont permis d'établir de façon précise la chaîne des défaillances et les dysfonctionnements qui avaient pu y conduire. Sur les recommandations du comité d'audit, et comme l'avaient demandé les pouvoirs publics à Renault, toutes les conséquences de cette affaire ont été tirées par le président-directeur général de Renault, qui a notamment décidé de procéder à d'importantes réformes dans l'organisation du groupe. Ces réformes reposent sur un renforcement des fonctions support et des fonctions d'audit et de contrôle. Plusieurs cadres dirigeants du groupe ont été remplacés dans le cadre d'une réorganisation de l'équipe de direction générale.

Enfin, Renault aura également été touché, notamment au deuxième semestre 2011, par la dégradation de la conjoncture économique générale, notamment en Europe. Ces difficultés se sont accrues au premier semestre 2011. Ainsi, la différence entre les dynamiques des marchés européens et mondiaux (le marché européen enregistrant au premier semestre 2012 un recul de 7,4 % par rapport au premier semestre 2011, tandis que dans le même temps le marché hors Europe progressait de 9,5 %) a confirmé le bénéfice de la stratégie d'internationalisation croissante des ventes de Renault, qui aura commercialisé 47 % de ses véhicules

hors d'Europe au premier semestre 2012 contre 39 % au premier semestre 2011, et 43 % à fin 2011.

Cette stratégie d'internationalisation aura connu en 2011 de nouveaux développements. Renault a notamment inauguré en février dernier l'usine de Tanger, dédiée au développement de la gamme dite Entry et qui pourra produire à terme plus de 340 000 véhicules par an. Cette gamme présente des avantages importants pour l'entreprise en matière de développement international, de profitabilité et d'emploi ; son succès contribue directement à l'activité en France puisqu'il permet de rapporter près de 800 euros de valeur ajoutée par véhicule, en matière notamment de conception et de recherche et développement. Renault a également annoncé un renforcement de sa présence en Russie, qui participe également à la consolidation de son alliance avec

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 10 février 2011 : Renault dévoile son plan stratégique *Drive the Change 2016*.
- 11 avril 2011 : au terme d'un conseil d'administration ayant examiné les conclusions des rapports d'audit sur l'affaire Renault, Carlos Ghosn annonce de profonds changements dans l'organisation du groupe.
- 28 juillet 2011 : Renault publie ses résultats semestriels et annonce un résultat net de 1 253 M€, contre 823 M€ au premier semestre 2010.
- 11 janvier 2012 : Renault annonce investir 420 M€ à Douai en faveur du renouvellement des véhicules du segment C et du segment D.
- 9 février 2012 : Renault inaugure au Maroc son usine de Tanger.
- 1^{er} mars 2012 : RCI, filiale bancaire de Renault, qui proposait des crédits auto, ouvre un livret d'épargne intitulé « Zest'O ».
- Juillet 2012 : Carlos Tavares, directeur général délégué aux opérations, confirme sa volonté de développer des véhicules haut de gamme sous la marque Initiale Paris.

FICHE D'IDENTITÉ

■ Renault est une société anonyme depuis 1990 (loi du 4 juillet 1990 relative au statut et au capital de la Régie nationale des usines Renault). Le titre Renault est coté au premier marché à règlement mensuel à la Bourse de Paris suite à l'ouverture du capital de la société en 1994.

■ Le conseil d'administration est composé de dix-neuf administrateurs répartis comme suit :

- treize administrateurs élus par l'assemblée générale des actionnaires ;
- deux administrateurs désignés par arrêté en qualité de représentants de l'État ;
- trois administrateurs élus par les salariés ;
- un administrateur nommé par l'assemblée

générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés.

Dix administrateurs indépendants au sens du rapport Afep-Medef siègent au conseil d'administration de Renault.

■ Au 31 décembre 2011, le capital de la société est réparti comme suit :

- État :	15,01 %
- Nissan :	15,00 % (sans droit de vote)
- Daimler AG :	3,10 %
- Salariés :	3,09 %
- Auto-détention :	0,98 %
- Public :	62,82 %

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

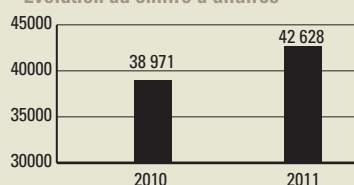
VII - Données sociales

VIII - Ratios

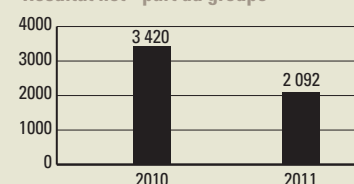
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	15,01	15,01
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	1 931	1 190
Chiffre d'affaires	38 971	42 628
dont réalisé à l'étranger		
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	635	1 244
Résultat financier	-376	-121
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	3 183	3 069
Résultat net - part du groupe	3 420	2 092
Résultat net - intérêts minoritaires	70	47
Résultat net de l'ensemble consolidé	3 490	2 139
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	32 248	33 280
dont écart d'acquisition net	250	437
dont immobilisations incorporelles nettes	3 427	3 281
dont titres mis en équivalence	14 199	15 991
dont impôts différés actifs	705	566
Capitaux propres - part du groupe	22 235	24 086
Intérêts minoritaires	522	461
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	88
dont reçus par l'État	0	13
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	3 208	3 093
Dettes financières nettes	1 435	796
Dettes financières brutes à plus d'un an	6 835	6 066
Effectifs au 31 décembre	124 749	128 322
Charges de personnel	5 603	5 857
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	9,0 %	5,0 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	44,9	45,6
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	15,3 %	8,7 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	6,3 %	3,2 %

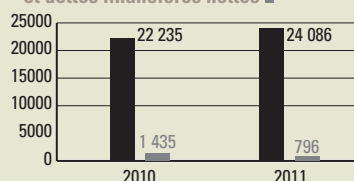
Évolution du chiffre d'affaires



Résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Nissan, ainsi que son souhait de développer une présence industrielle en Chine.

Les développements internationaux ont coïncidé avec un renforcement de l'activité de Renault en France. Renault a ainsi annoncé en 2011 sa volonté de consacrer au « site France » 40 % de ses investissements sur la période 2010-2013. À Douai en particulier, le groupe a annoncé un programme d'investissements de 420 M€ sur 2012-2014, conforté par la montée en puissance du plan de charges sur les nouveaux véhicules Scenic, Espace et Laguna. Ce choix stratégique est cohérent avec la progression régulière, enregistrée au cours des dernières années, du nombre de véhicules Renault assemblés en France (546 000 véhicules en 2009, 636 000 véhicules en 2010, 646 306 véhicules en 2011). À ce titre, en 2011, le groupe aura produit autant de véhicules qu'il n'en aura vendus. Par ailleurs, Renault est exportateur net depuis la France, notamment grâce à son activité moteur. Ainsi, en 2011, le solde commercial de Renault a augmenté de 9 %.

Résultats financiers

La croissance du chiffre d'affaires enregistrée par Renault en 2011 ne s'est pas traduite par un relèvement du niveau de marge opérationnelle du groupe, restée stable à 1 091 M€ (soit 2,6 % du chiffre d'affaires), contre 1 099 M€ en 2010 (2,8 % du chiffre d'affaires). La marge opérationnelle de l'automobile s'est élevée en 2011 à 330 M€ (0,8 % de son chiffre d'affaires) contre 396 M€ (1,1 % de son chiffre d'affaires) en 2010. Renault a en effet été pénalisée notamment par la hausse du prix des matières premières (avec un effet défavorable sur la MOP estimé par l'entreprise à 509 M€), un effet parité défavorable (impact de 199 M€). L'effet mix/prix négatif aura lui aussi été négatif, avec un effet de 245 M€ sur la marge opérationnelle de l'entreprise.

Renault aura cependant bénéficié au cours de l'exercice 2011 d'une hausse significative de la contribution des entreprises associées, qui a continué de progresser et s'est élevée à 1 524 M€ en 2011, sous l'impulsion de Nissan, contre 1 289 M€ en 2010.

Au final, le résultat net s'est établi en 2011 à 2 139 M€, contre 3 490 M€ en 2010

qui incluait cependant une plus-value de 2 000 M€ liée à la cession, en octobre 2010, des actions B détenues dans AB Volvo.

Le *cash flow libre* opérationnel de l'automobile, à 1 084 M€, a surpassé les objectifs annuels que déclinait le plan stratégique *Drive the Change 2016*. Cette bonne performance résulte à la fois d'une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement et d'une maîtrise des dépenses d'investissements (l'objectif fixé par le plan stratégique consistant à maintenir, dans le cadre de l'Alliance, les Capex et les dépenses de R&D en dessous du seuil de 9 % du chiffre d'affaires de l'entreprise).

Au cours de l'année 2011, le groupe a poursuivi avec vigueur la politique de désendettement menée au cours des années précédentes. Au 31 décembre 2010, le groupe avait ainsi réduit l'endettement financier net de l'automobile à 1 435 M€, contre 5 921 M€ en 2009 (faisant ainsi passer le ratio endettement sur capitaux propres de 35,9 % en 2009 à 6,3 % en 2010). Cette politique s'est prolongée au cours de l'année 2011 et la réduction de l'endettement net peut ainsi être considérée comme un objectif accompli, avec un niveau à 299 M€ au 31 décembre 2011 (en baisse de 1 136 M€) et un ratio dette sur capitaux propres de l'ordre de 1 %, historiquement bas, et qui coïncide avec un niveau de liquidité particulièrement élevé.

Perspectives

Le premier semestre 2012 a confirmé la résilience de Renault dans un environnement difficile. Même si le nombre de véhicules vendus par Renault a baissé de 3,3 % (passant de 1,374 million de véhicules au premier semestre 2011 à 1,328 million de véhicules au premier semestre 2012), Renault est parvenu à maintenir une marge opérationnelle de l'automobile positive, à 0,4 % (contre 1,1 % au premier semestre 2011). Dans ce contexte, Renault a annoncé s'attendre à des volumes de vente 2012 supérieurs au réalisé 2011, en dépit d'une progression modeste du marché mondial (anticipation de + 5 % par rapport à 2011), mais grâce à la fois au dynamisme à l'international de Renault et au lancement de nouveaux projets emblématiques (dont la Clío IV).

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président (administrateur nommé en assemblée générale) : Carlos Ghosn ■ Administrateurs représentants de l'État : David Azéma, Luc Rousseau ■ Administrateurs nommés en assemblée générale : Alain Juan Belda Fernandez, Charles de Croisset, Dominique de la Garanderie, Bernard Delpit, Thierry Desmarest, Jean-Pierre Garnier, Takeshi Isayama, Marc Ladreit de Lacharrière, Philippe Lagayette, Franck Riboud, Hiroto Saikawa, Pascale Sourisse ■ Administrateurs représentants les salariés : Yves Audvard, Patrick Biau, Alain Champigneux, Benoît Ostertag ■ Commissaires aux comptes : Ernst & Young, Deloitte



En 2011, l'environnement dans lequel évolue FranceTélécom a été marqué par le contexte macroéconomique dégradé en Europe, le poids toujours croissant de la réglementation et de la pression fiscale, les crises politiques au Moyen-Orient et en Afrique ou encore l'intensification de la pression concurrentielle, particulièrement en France avec l'arrivée d'un quatrième opérateur mobile

sur le marché en janvier 2012.

Pour y faire face, le groupe a notamment adapté ses offres commerciales, a mis en place des programmes d'efficacité opérationnelle et de maîtrise des coûts, a poursuivi l'optimisation de son empreinte géographique et a continué d'investir massivement dans l'innovation et les réseaux de demain qui lui assureront un avantage concurrentiel et constitueront le socle de sa croissance.

D'un point de vue financier, le groupe a atteint ses objectifs, avec un *cash flow* opérationnel¹ pour 2011 supérieur aux attentes, à 9,3 Md€.

Faits marquants

Investissements dans les réseaux

France Télécom a fait du déploiement de ses réseaux pour l'accès à internet en haut débit et très haut débit une priorité du groupe. En France, le groupe prévoit d'apporter la fibre optique (FFTH) d'ici 2015 dans 3 600 communes réparties dans 220 agglomérations incluant la totalité des grandes villes et des villes moyennes, permettant une couverture de 10 millions de foyers. L'enveloppe d'investissement correspondante est de 2 Md€ sur la période 2010-2015. Par ailleurs, le groupe a signé en 2011 et début 2012 des accords avec les principaux opérateurs portant sur le partage des réseaux de fibre optique déployés par France Télécom : avec Bouygues Télécom dans le cadre du déploiement en zone très dense (partenariat portant sur potentiellement 1,7 million de logements) et avec Free, SFR et Bouygues Télécom dans le cadre du déploiement en dehors des zones

très denses (concernant 11 millions de logements à horizon 2020).

Enfin, le groupe continue d'investir dans les réseaux mobiles à très haut débit (*Long Term Evolution*, LTE), en particulier via l'acquisition de licences de télécommunications pour les réseaux mobiles de quatrième génération (4G) en France (acquisition en 2011 pour 291 M€ d'un bloc de fréquences dans la bande 2,6 Ghz et attribution d'un bloc de fréquences dans la bande 800 MHz pour 891 M€ payés début 2012), en Espagne et en Belgique.

Amélioration de l'efficacité opérationnelle

En 2011, France Télécom a lancé Chrysalid, un programme d'efficacité opérationnelle qui vise à diffuser au sein du groupe les meilleures pratiques et à optimiser les processus, afin de maîtriser les dépenses (réseau, relation client, marketing et ventes notamment) avec un objectif global de 2,5 Md€ d'économies en 2015, dont 1,5 Md€ dès 2013.

Dans le domaine des achats, France Télécom et Deutsche Telekom ont lancé en octobre 2011 leur coentreprise Buyin, détenue à 50/50 par les deux groupes, basée à Bruxelles, et qui gère les activités d'achat dans les domaines des achats d'équipement (client et réseau), des plateformes de services et des infrastructures informatiques des deux groupes. Cette coentreprise a pour ambition de faire économiser 1,3 Md€ annuellement aux deux groupes d'ici trois ans, grâce à l'harmonisation des standards technologiques et aux économies d'échelle. Par ailleurs, France Télécom et Deutsche Telekom ont annoncé en 2011 leur intention d'étudier différents champs de coopération potentielle, parmi lesquels le partage de réseaux mobiles, la standardisation des équipements ou encore les services *Machine to Machine* (M2M).

Évolution du portefeuille d'actifs

France : en avril 2011, France Télécom a acquis une participation de 49 % dans Dailymotion, le deuxième site mondial de vidéos en ligne, pour 66 M€, avec une possibilité de porter sa participation à 100 % du capital à partir de 2013. Cette acquisition illustre la stratégie d'Orange autour des contenus, axée sur un rôle d'agrégateur et de diffuseur.

Irak : France Télécom et Agility ont acquis en juillet 2011 une participation de 44 % dans l'opérateur mobile irakien Korek Telecom. France Télécom a décaissé 305 M€ pour cette prise de participation, incluant 128 M€ de prêt d'actionnaire. Dans ce partenariat, France Télécom-Orange apportera son expertise marketing, commerciale et technique afin de renforcer la position de Korek Télécom en tant qu'opérateur leader du Kurdistan irakien (population de 5 millions d'habitants) et d'étendre son activité opérationnelle dans le reste de l'Irak (population totale de 33 millions d'habitants).

République démocratique du Congo : en octobre 2011, France Télécom a acquis 100 % de Congo Chine Télécom auprès du gouvernement congolais et de l'équipementier chinois ZTE, pour un montant total de 153 M€. Cette opération s'inscrit dans la stratégie de développement international du groupe qui vise à trouver des relais de croissance en pénétrant de nouveaux marchés émergents à fort potentiel.

FICHE D'IDENTITÉ

■ Historique de France Télécom

France Télécom a été créée le 1^{er} janvier 1991 sous la forme d'une personne morale de droit public placée sous la tutelle du ministre chargé des Postes et des Télécommunications et désignée sous l'appellation d'exploitant public. À compter du 31 décembre 1996, en application de la loi n° 96-660 du 26 juillet 1996, France Télécom a été transformée en une entreprise nationale dénommée France Télécom, dont l'État détenait directement plus de la moitié du capital, soumise, dans la mesure où elles ne sont pas contraires aux dispositions de la loi n° 96-660 du 26 juillet 1996, aux dispositions législatives applicables aux sociétés anonymes. Enfin, la loi n° 2003-1365

du 31 décembre 2003 a permis la privatisation de la société qui est intervenue en septembre 2004. Au 31 décembre 2011, le concert d'actionnaires formé par l'État et le Fonds stratégique d'investissement détenait 26,95 % du capital de France Télécom (13,45 % pour l'État en direct et 13,50 % pour le FSI).

■ Statut juridique

La société France Télécom est soumise à la législation française sur les sociétés anonymes sous réserve des lois spécifiques la régissant, notamment la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990, modifiée par la loi n° 96-660 du 26 juillet 1996 et la loi n° 2003-1365 du 31 décembre 2003, ainsi qu'à ses statuts.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

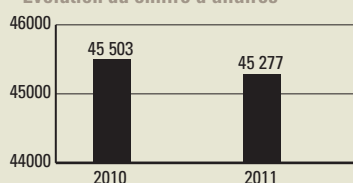
VII - Données sociales

VIII - Ratios

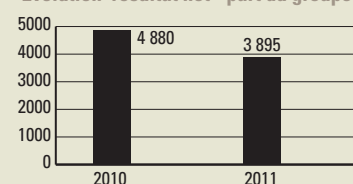
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	13,47	13,45
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	13,50	13,50
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	5 564	4 322
Chiffre d'affaires	45 503	45 277
dont réalisé à l'étranger	NC	NC
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	7 562	7 948
Résultat financier	- 2 000	- 2 033
Flux de trésorerie généré par l'activité	12 588	12 879
Résultat net - part du groupe	4 880	3 895
Résultat net - intérêts minoritaires	- 3	- 67
Résultat net de l'ensemble consolidé	4 877	3 828
Total des immobilisations nettes/actifs non courants	79 146	75 531
dont écart d'acquisition net	29 033	27 340
dont immobilisations incorporelles nettes	11 302	11 343
dont titres mis en équivalence	8 176	7 944
dont impôts différés actifs	4 424	3 551
Capitaux propres - part du groupe	29 101	27 573
Intérêts minoritaires	2 448	2 019
Dividendes versés au cours de l'exercice	3 706	3 703
dont reçus par l'État	499,5	498,7
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	6 197	6 014
Dettes financières nettes	31 840	30 890
Dettes financières brutes à plus d'un an	34 042	34 232
Effectifs en moyenne annuelle	161 392	165 533
Charges de personnel	9 214	8 815
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	10,7 %	8,5 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	57,1	53,3
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	15,5 %	12,9 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	100,9 %	104,4 %

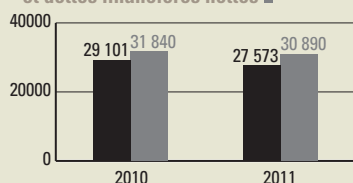
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Égypte : en mai 2012, MT Telecom, une filiale du groupe, a conclu l'OPA qui permet à France Télécom de porter sa participation indirecte dans Egyptian Company for Mobile Services (ECMS) de 36,4 % à 93,9 %. Conformément à l'accord d'actionnaires annoncé en février 2012, Orascom Telecom Media and Technology (OTMT) conserve en direct 5 % du capital d'ECMS.

Suisse, Autriche, Pologne : la stratégie d'optimisation du portefeuille d'actifs du groupe s'est traduite par plusieurs cessions en Europe. En juin 2011, la société polonaise TP S.A. dont France Télécom est actionnaire à 50,2 %, a cédé 100 % de TP Emitel, un actif non stratégique pour son activité, spécialisé dans la construction, la location et la maintenance d'infrastructures de radio et de télédiffusion, pour 410 M€, soit un résultat de cession représentant une plus-value de 197 M€. En février 2012, France Télécom a finalisé la cession de 100 % de sa filiale Orange Suisse, le produit net de la vente pour le groupe s'élevant à environ 1,5 Md€. En février 2012 également, France Télécom et son partenaire Mid Europa Partners, qui détiennent respectivement 35 % et 65 % d'Orange Austria, ont signé un contrat de cession de leur participation à Hutchison 3G Austria. La réalisation de cet accord, qui reste soumise à la levée de certaines conditions suspensives, et notamment l'accord des autorités de concurrence et du régulateur, devrait permettre à France Télécom de recevoir près de 70 M€ pour sa participation.

L'arrivée du quatrième opérateur mobile en France

Face à l'arrivée du nouvel opérateur Free Mobile en janvier 2012, Orange a adapté ses offres destinées au grand public : ajustement tarifaire des offres existantes, lancement dès octobre 2011 de Sosh, une nouvelle marque mobile 100 % digitale proposant des offres à prix réduit et sans engagement. À la fin

du premier semestre 2012, Sosh comptait 367 000 clients. Globalement, sur le premier semestre 2012, Orange France a réussi à limiter à 770 000 le nombre de pertes nettes de clients suite à l'arrivée du quatrième opérateur mobile, avec une division par quatre de ces pertes entre le premier et le second trimestre.

Un accord d'itinérance nationale mobile 2G et 3G avec Free Mobile, effectif depuis janvier 2012, permet à France Télécom de monétiser les capacités de son réseau et de compenser partiellement l'impact négatif de Free sur le chiffre d'affaires marché mobile grand public. Lors de la signature du contrat le 3 mars 2011, le chiffre d'affaires lié à ce contrat était estimé à plus de 1 Md€ sur six ans. La mise en œuvre du contrat amène désormais le groupe à anticiper des revenus substantiellement plus élevés, au-delà de 1 Md€ sur trois ans.

Litiges

En juin 2011, TP S.A. a été condamnée par la Commission européenne, dans le cadre d'une procédure initiée en avril 2009, à une amende de 128 M€ pour abus de position dominante sur le marché de gros de l'accès à internet haut débit en Pologne. TP S.A. a déposé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union européenne (TUE).

En décembre 2011, dans le cadre d'une procédure d'enquête ouverte en 2008, la Commission européenne a décidé que la réforme du mode de financement des retraites des fonctionnaires de France Télécom intervenue en 1996 constituait une aide à l'entreprise, au regard de la réglementation communautaire en matière d'aides d'État et a conditionné la compatibilité de cette aide au relèvement, à compter de 2012, du taux de cotisation auquel est soumis France Télécom, afin d'y inclure la prise en charge de certains risques non inclus à ce stade (risque de chômage et perte d'emploi). France Télécom estime que le surcoût lié

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président directeur général (administrateur nommé en assemblée générale) : Stéphane Richard ■ Administrateurs représentants de l'État : David Azéma, Pascal Faure, Pierre Graff ■ Administrateurs indépendants : Bernard Dufau, José Luis Durán, Charles-Henri Filippi, Claudie Haigneré, Helle Kristoffersen, Muriel Pénicaut, Jean-Michel Sévérino ■ Représentant des salariés actionnaires : Jean-Luc Burgain ■ Représentants élus des salariés : Caroline Angeli, Ghislaine Coinaud, Daniel Guillot ■ Commissaires aux comptes : Deloitte, Ernst & Young ■

à l'application de cette décision serait de 120 M€ pour la première année, avec une décroissance progressive jusqu'en 2042. Le projet de loi de finances rectificative pour 2012 modifie la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et à France Télécom, afin d'intégrer les risques « non communs » aux modalités de calcul du taux d'équité concurrentielle. L'État et France Télécom ont déposé des recours en annulation contre cette décision devant le Tribunal de l'Union européenne.

En janvier 2012, dans le cadre d'une transaction qui règle définitivement le litige opposant TP S.A. et DPTG en Pologne au sujet d'un contrat de vente pour la fourniture d'éléments d'un système de transmission par fibre optique par DPTG, TP S.A. a versé 550 M€ à DPTG qui a, en contrepartie, renoncé à l'intégralité de ses droits et actions.

Une évolution de la gouvernance du groupe

M. Stéphane Richard est devenu président du conseil d'administration de France Télécom le 1^{er} mars 2011. Le 7 juin 2011, l'assemblée générale des actionnaires a nommé administrateurs M^{mes} Helle Kristoffersen et Muriel Pénicaud et M. Jean-Michel Severino en remplacement, respectivement, de MM. Henri Martre, Marcel Roulet et Jean Simonin dont les mandats étaient arrivés à expiration.

Sur proposition de Stéphane Richard, le conseil d'administration de France Télécom du 26 octobre 2011 a nommé Gervais Pellissier directeur général délégué à compter du 1^{er} novembre 2011.

En outre, Stéphane Richard a nommé, à compter du 1^{er} novembre 2011, trois nouveaux directeurs généraux adjoints : Delphine Ernotte Cunci, Pierre Louette et Bruno Mettling.

Analyse financière

Résultats consolidés du groupe

Fin 2011, le nombre de clients du groupe s'élève à 226,3 millions, en hausse de 8 % sur un an. Le chiffre d'affaires s'établit à 45,3 Md€, en baisse de 1,6 % en données à base comparable² par rapport à 2010, et globalement stable hors impact de la régulation. Cette baisse est principalement imputable à l'évolution à base

comparable du chiffre d'affaires en France (- 3,3 % à 22,5 Md€), en Pologne (- 4,1 % à 3,6 Md€) et du segment Entreprises (- 1,6 % à 7,1 Md€).

L'EBITDA retraité du groupe ressort à 15,1 Md€ contre 15,8 Md€ en 2010 en base comparable. Les retraitements portent en 2011 notamment sur les éléments non récurrents suivants : un résultat de cession positif de 197 M€ relatif à la cession par TP S.A. de sa filiale Emitel et une provision complémentaire de 115 M€ relative à l'amende de la Commission européenne à l'encontre de TP S.A. pour abus de position dominante sur le marché de gros de l'accès à internet en haut débit en Pologne. Le ratio d'EBITDA retraité rapporté au chiffre d'affaires, à 33,3 %, enregistre une érosion limitée (-1,1 point) entre 2010 et 2011. Le flux net de trésorerie généré par l'activité connaît une progression sensible à 12,9 Md€, en hausse de 0,3 Md€ sur un an.

Le résultat net part du groupe est en baisse de 1,0 Md€ par rapport à 2010 et s'établit à 3,9 Md€. Cette diminution du résultat net s'explique par la comptabilisation en 2010 du résultat net des activités cédées ou en cours de cession pour 1 070 M€, constitué principalement du résultat de cession d'actifs d'Orange au Royaume-Uni le 1^{er} avril 2010 pour 960 M€, élément non récurrent en 2011. Le résultat net des activités poursuivies s'établit ainsi à 3,8 Md€ en 2011, stable par rapport à 2010.

En 2011, les dépenses d'investissement (hors licences) représentent 5,8 Md€, soit un ratio de CAPEX rapporté au chiffre d'affaires de 12,7 %, en hausse de 0,6 % par rapport à 2010.

L'indicateur de *cash flow* opérationnel retraité « EBITDA retraité – CAPEX » s'élève à 9,3 Md€ en 2011, dépassant l'objectif d'un indicateur EBITDA retraité – CAPEX légèrement supérieur à 9 Md€ pour cette année.

L'endettement financier net continue à décroître, passant de 31,8 Md€ fin 2010 à 30,9 Md€ fin 2011. Le ratio retraité d'endettement financier net rapporté à l'EBITDA s'établit à 2,09 en 2011, en progression par rapport à 2010 (1,95), ce ratio retraité incluant dans l'endettement financier net un montant de 1,4 Md€ correspondant aux paiements intervenus début janvier 2012 (acquisition de la licence 4G-800 MHz en France et règlement du litige DPTG en Pologne).

Performance par secteur

France

Le chiffre d'affaires du secteur opérationnel « France » est en retrait de 3,3 % à base comparable en 2011, à 22,5 Md€. Ce recul résulte principalement d'une baisse des tarifs réglementés (terminaisons d'appels mobiles inter-opérateurs et tarifs d'accès internet sur les marchés de gros au profit des opérateurs alternatifs), ainsi que de l'impact de la répercussion partielle de la hausse de la TVA aux clients finaux. Hors impacts de la baisse des tarifs réglementés et du changement de TVA, le chiffre d'affaires résiste sur la période, avec une légère

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 7 juin 2011 : nomination de trois nouveaux administrateurs de France Télécom.
- Juillet 2011 : France Télécom et Agility prennent une participation de 44 % dans l'opérateur mobile irakien Korek Télécom.
- 22 septembre 2011 : attribution à Orange de la licence 4G sur la fréquence haute 2,6 GHz.
- 6 octobre 2011 : lancement de Sosh, nouvelle marque mobile sans engagement accessible sur le web et avec carte SIM uniquement.
- 17 octobre 2011 : lancement par France Télécom et Deutsche Telekom de Buyin, leur coentreprise dans le domaine des achats.
- 20 octobre 2011 : acquisition de 100 % de Congo Chine Télécom auprès du gouvernement de la République démocratique du Congo et de l'équipementier chinois ZTE.
- 7 novembre 2011 : France Télécom et Publicis Groupe décident de lancer un fonds d'investissement pour accélérer le développement de l'économie numérique.
- 15 novembre 2011 : accord entre Orange et SFR pour le déploiement de la fibre optique au-delà des zones très denses, concernant 9,8 millions de logements.
- Novembre 2011 : partenariat stratégique avec Canal+ autour du bouquet de chaînes de télévision Orange cinéma séries.
- 20 décembre 2011 : décision de la Commission européenne relative au financement des retraites des fonctionnaires de France Télécom.
- 22 décembre 2011 : attribution à Orange de la licence 4G sur la fréquence basse 800 MHz.
- 3 février 2012 : accord sur la vente de la participation de 35 % de France Télécom dans Orange Austria.
- 29 février 2012 : cession d'Orange Suisse à des fonds conseillés par Apax Partners.
- 30 mai 2012 : conclusion de l'offre publique d'achat qui permet à France Télécom de porter sa participation indirecte dans Egyptian Company for Mobile Services (ECMS) de 36,4 % à 93,9 %.
- 21 juin 2012 : Marseille première ville couverte en 4G par Orange.

² - Données à base comparable : à méthodes, périmètre et taux de change constants.

diminution de 0,9 %. À base comparable, la marge d'EBITDA retraité est en repli de 1,5 point à 38,4 % du chiffre d'affaires. Les investissements du groupe en France ont progressé de 1,7 % à base comparable en 2011 à 2,6 Md€, tirés par les investissements relatifs aux équipements ADSL, aux systèmes d'information et à la fibre, soit un ratio de CAPEX/chiffre d'affaires de 11,6 % contre 11 % en 2010. La poursuite des investissements mobile 3G a permis d'atteindre une couverture de 98,2 % de la population à fin 2011.

Espagne

Le chiffre d'affaires du secteur « Espagne » connaît une évolution positive en 2011, à 4,0 Md€, soit une hausse de 4,5 % sur un an à base comparable, qui s'explique essentiellement par le succès commercial des offres Orange dans les services de communication personnels et résidentiels. La marge d'EBITDA progresse également de 1,0 point, à 21,0 % du chiffre d'affaires.

Pologne

À base comparable, le chiffre d'affaires du secteur « Pologne » est en recul de 4,1 % en 2011, à 3,6 Md€, en raison principalement du déclin du réseau téléphonique commuté et du poids des mesures de régulation. La marge d'EBITDA retraitée s'établit à 35,1 % du chiffre d'affaires, en baisse de 1,8 point, reflétant une bonne maîtrise des charges en dépit d'un chiffre d'affaires sous pression.

Reste du monde

Avec 8,8 Md€ de chiffre d'affaires et 3,0 Md€ d'EBITDA (soit une marge de 34,0 %), le secteur « Reste du monde » voit son chiffre d'affaires baisser de 0,9 % (à base comparable) sur un an, sous l'effet notamment de l'évolution des ventes en Égypte (- 5,9 %) et en Côte d'Ivoire (- 8,0 %), et voit son EBITDA baisser de 6,1 %, reflet du recul de l'Égypte et de la Roumanie, et de la régulation notamment en Belgique et en Suisse.

Entreprises

Le secteur « Entreprises » voit son chiffre d'affaires reculer légèrement en 2011 à 7,1 Md€ (baisse de 1,6 % sur un an à base comparable) tandis que l'EBITDA à base comparable est en hausse de 3,1 % à 1,3 Md€, reflétant une bonne maîtrise des coûts dans un contexte de pression sur le chiffre d'affaires des réseaux d'entreprise historiques.

Politique de distribution de dividende

Le conseil d'administration de France Télécom a proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2012, qui l'a adopté, le paiement d'un dividende de 1,40 euro par action au titre de l'exercice 2011. Compte tenu du versement d'un acompte sur dividende de 0,60 euro par action intervenu en septembre 2011, le solde restant à verser s'élevait à 0,80 euro par action et a été payé en numéraire le 13 juin 2012.

À compter du dividende au titre de l'exercice 2012, le groupe a souhaité adapter sa politique de distribution en l'alignant sur sa génération de *cash flow* opérationnel, en vue de préserver une structure financière solide. Le groupe envisage désormais de distribuer 40 à 45 % de son *cash flow* opérationnel (solde EBITDA retraité – CAPEX). Le conseil d'administration a décidé le 25 juillet 2012 le versement d'un acompte de 0,58 euro par action sur le dividende ordinaire de l'exercice en cours, sur la base des résultats du premier semestre 2012, et qui sera payé le 12 septembre 2012.

Perspectives

Le groupe entend poursuivre la mise œuvre de son plan stratégique « Conquêtes 2015 », qui s'appuie sur quatre piliers : clients, réseaux, développement international et salariés. Le développement international doit permettre à France Télécom d'ici 2015 d'atteindre 300 millions de clients dans le monde et de dou-

bler le chiffre d'affaires généré dans les pays émergents par rapport à 2009, soit d'atteindre 7 Md€ à horizon 2015. La qualité des relations sociales au sein de l'entreprise est une priorité du groupe, qui a notamment lancé en novembre 2011 une « Charte Orange employeur » fondée sur six engagements en faveur du développement des salariés.

Le groupe France Télécom se fixe pour objectif d'atteindre un indicateur « EBITDA retraité – CAPEX » proche de 8 Md€ (hors éléments exceptionnels mais incluant désormais l'impact d'environ 120 M€ au titre des retraites des fonctionnaires) en 2012. Afin de préserver une structure financière solide, le groupe vise un ratio retraité d'endettement financier net rapporté à l'EBITDA autour de 2,0 à moyen terme.

Sur le premier semestre 2012, le chiffre d'affaires s'établit à 21,8 Md€, en baisse de 1,9 % par rapport au premier semestre 2011 à base comparable. Hors mesures de régulation, la baisse du chiffre d'affaires du groupe est limitée à - 0,1 %. Sur la même période, l'EBITDA retraité s'établit à 7,0 Md€, soit une dégradation de - 505 M€ par rapport à 2011, principalement liée à la France qui représente plus des trois quarts de la baisse. Le *cash flow* opérationnel du groupe s'établit à 4,5 Md€, en baisse de - 530 M€ par rapport au premier semestre 2011, permettant de confirmer l'objectif d'un *cash flow* opérationnel proche de 8 Md€ sur l'année 2012. Le ratio de dette nette sur EBITDA à la fin du premier semestre 2012 est de 2,11x, contre 2,09x à fin 2011.





En 2011, la FDJ a conforté sa place de deuxième loterie européenne avec une croissance dynamique des mises à 11 445 M€ (+ 8 %), ce qui a permis une croissance du résultat net consolidé de 7 % à

89 M€. Après une année 2010 marquée par l'ouverture à la concurrence de certains jeux de hasard en ligne, 2011 n'a pas vu d'évolution réglementaire significative. Des décisions de justice ont en revanche conforté l'activité sous droits exclusifs de la FDJ. L'entreprise a par ailleurs continué de renouveler son offre de jeux et de s'adapter aux nouveaux usages (offres sur smartphones, nouveaux modes d'organisation de son informatique).

Faits marquants

L'activité loterie et paris sportifs a continué de croître en 2011 à 11,4 Md€ de mises (+ 8 %), touchant deux Français majeurs sur trois grâce au réseau de 35 000 points de vente qui réalisent 97 % des ventes de la FDJ. Les jeux de tirage ont réalisé 3,8 Md€ de mises (+ 9 %) ; il s'agit essentiellement du LOTO (1,5 Md€, - 1 %) et d'Euro Millions (1,5 Md€, + 34 %), qui devient le deuxième jeu de la FDJ. Avec 5 Md€ de mise (+ 17 %) les jeux de grattage ont connu la plus forte évolution et conforté leur place de premier segment de jeux de la FDJ. La forte croissance du jeu Cash avec 1,4 Md€ de mises (+ 21 %), mais aussi le lancement de plusieurs jeux (Mots Croisés, Mille Bornes, Millionnaire, Poils à Gratter) expliquent cette progression. Enfin, FDJ a lancé le 15 mars 2012 sa nouvelle marque « Illiko » afin d'améliorer la visibilité de son offre de grattage et séduire de nouveaux joueurs. Les jeux express ont reculé à 1,5 Md€ (- 8 %) suite à l'érosion (- 14 %) du jeu Rapido, alors que les jeux de paris sportifs ont stagné à 1,1 Md€ (- 1 %) en l'absence de grands événements dans le football. La FDJ obtient de moins bons résultats sur le canal multimédia, tant au niveau de la loterie et des paris sportifs (mises de 374 M€ soit - 0,6 %) que du poker (résultat net de - 30 M€ de la coentreprise LB Poker).

FDJ a amélioré sa relation clients en lançant de nouvelles applications pour smartphone (Euro Millions, LOTO), en étant présent sur les réseaux sociaux et en regroupant les services clients internet et réseau (le service client FDJ a été élu service client 2011 de l'année dans la catégorie jeux en ligne). En ce qui concerne l'informatique, premier métier du groupe avec 200 ingénieurs informaticiens, FDJ a mis en place de nouveaux modes d'organisation compatibles avec le développement du canal multimédia et renforcé ses infrastructures. Les filiales Lotsys (technologies de loterie), LVS (technologies des paris sportifs) et la coentreprise LB Poker (poker) ont signé des contrats commerciaux valorisant les technologies développées par ces sociétés.

Après 2010 marquée par la loi d'ouverture à la concurrence des jeux de hasard en ligne, 2011 n'a pas vu d'évolution réglementaire majeure. En revanche, plusieurs décisions de justice ont conforté le modèle d'activité sous droits exclusifs de la FDJ, qui représente plus de 99 % des mises collectées. Deux arrêts du Conseil d'État du 30 décembre 2011, ont confirmé la légitimité des décrets conférant des droits exclusifs à l'entreprise pour l'exploitation des activités de loterie (points de vente et en ligne) et de paris sportifs (points de vente).

La FDJ a structuré depuis début 2010 sa démarche de développement durable autour de sept engagements : la gouvernance, le jeu responsable, la satisfaction des clients, l'engagement sociétal, les ressources humaines, l'impact environnemental et la relation avec ses partenaires. Un comité spécialisé du conseil d'administration a été créé en 2011 pour conforter cette politique et l'entreprise s'est soumise à une notation extra-financière réalisée par Vigeo, avec des résultats très encourageants (équivalents à 69/100 selon les critères de la norme ISO 26 000). FDJ a poursuivi et développé en 2011 sa politique active de prévention de l'addiction aux jeux : intégration de cette dimension dès la conception de l'offre ainsi que dans la politique de communication et de promotions

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- Mars 2011 : décret créant le comité consultatif des jeux, ayant compétence sur l'ensemble des jeux d'argent et de hasard.
- Avril 2011 : l'association European Loteries, dont la FDJ est membre fondateur, signe le 13 avril un accord en faveur des personnes handicapées ; la FDJ est créditée par Vigeo d'une notation extra-financière équivalente à 69/100 selon les critères de la norme ISO 26 000 ; nouvelle charte graphique de ParionsWeb.
- Mai 2011 : nouvelle formule du jeu Euromillions ; lancement de deux nouvelles applications pour Smartphone (Euro Millions et LOTO).
- Juin 2011 : nouvelle formule du jeu Millionnaire ; l'arrêt Zeturf de la CJUE conclut à la possibilité de réserver des droits exclusifs dans le domaine des jeux de hasard à un opérateur unique soumis à un contrôle étroit des pouvoirs publics en vue de protéger les consommateurs
- Juillet 2011 : inauguration de nouvelles salles informatiques à Vitrolles.
- Octobre 2011 : LB Poker est partenaire de la première édition du tournoi WSOPE à Cannes.
- Novembre 2011 : nouvelle édition du jeu Cash 500 000 € ; signature d'un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.
- Décembre 2011 : les arrêts Stanley International Betting Ltd et Bwin Interactive Entertainment AG du Conseil d'État confortent la position de la FDJ respectivement dans la loterie et dans les paris sportifs en point de vente.
- Janvier 2012 : LB Poker et CIE signent un partenariat stratégique ; nouveau jeu Poils à Gratter.
- Mars 2012 : lancement de la marque « ILLIKO » pour les jeux de grattage.
- Avril 2012 : l'offre de paris sportifs en points de vente s'enrichit du tennis et du volley-ball.
- Juin 2012 : lancement du nouveau bingo ; l'entreprise reçoit le prix de l'initiative RH 2012 pour son projet Bien-être au travail.

FICHE D'IDENTITÉ

- La Française des Jeux est une société anonyme d'économie mixte, dont l'activité est notamment régie par le décret n° 78-1037 (jeux de loterie), le décret n° 85-390 (jeux de pronostics sportifs) et la loi n° 2010-476 (jeux d'argent et de hasard en ligne).
- L'État détient 72 % du capital. Les autres actionnaires sont les anciens émetteurs de billets de la Loterie nationale (20 % du capital), le FCP des salariés de la Française des jeux (5 %) et la société de courtiers-mandataires Soficoma (3 %).
- S'appuyant sur le premier réseau de proximité en France, constitué de 35 000 points de vente,

et comptant 31 millions de clients, la FDJ est la deuxième loterie européenne, avec 11,4 Md€ de mises en 2011. Ses activités de loterie, dans le réseau physique comme en ligne, et de paris sportifs en réseau physique bénéficient de droits exclusifs justifiés par des impératifs d'ordre public et d'ordre social, et fondés sur un modèle de jeu responsable. Le groupe FDJ emploie 1 443 personnes.

- L'entreprise a reversé 2,7 Md€ à l'État et divers autres organismes au titre des prélèvements publics en 2011.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

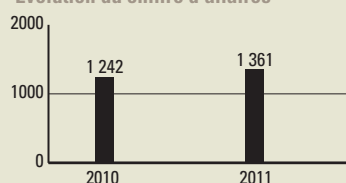
VIII - Ratios

Autres informations

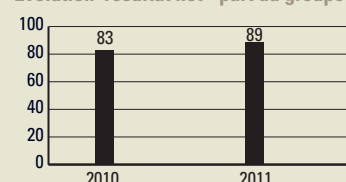
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	72	72
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	0	0
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	1 242	1 361
dont réalisé à l'étranger	ND	ND
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	100	133
Résultat financier	29	9
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	- 179	239
Résultat net - part du groupe	83	89
Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	83	89
Total des actifs non courants	716	659
dont écart d'acquisition net	4	3
dont immobilisations incorporelles nettes	59	56
dont immobilisations financières nettes	532	484
Capitaux propres - part du groupe	613	618
Intérêts minoritaires	0	0
Dividendes versés au cours de l'exercice	84	77
dont reçus par l'État	60	56
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	26	30
Dettes financières nettes	- 956	- 924
Dettes financières brutes à plus d'un an	0	0
Effectifs en moyenne annuelle	1 405	1 443
Charges de personnel	121	128
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	6,7 %	6,5 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	85,8	88,7
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	13,6 %	14,4 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	/	/
Chiffre d'affaires jeux (mises)	10 551	11 445
Prélèvements publics	- 2 516	- 2 731
Part revenant aux gagnants	- 6 789	- 7 364
Dotations aux fonds de contrepartie	- 76	- 78
Produits divers des activités de jeux	45	61
Produits des autres activités	27	28

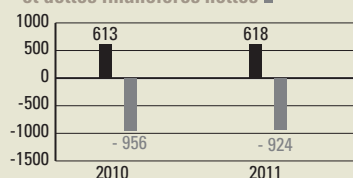
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



des jeux, information active des clients, formation des détaillants et soutien à la recherche sur les addictions au jeu. La FDJ a également décidé de doubler le budget de la Fondation d'entreprise (désormais 2 M€ par an), qui finance des actions solidaires et de soutien au sport. Les prélèvements publics sur les mises collectées par l'entreprise se sont par ailleurs élevés à 2,7 Md€ en 2011, dont 212 M€ au profit du Centre national pour le développement du sport.

Enfin, la politique de ressources humaines a été marquée en 2011 par la signature de deux accords, l'un en faveur des personnes handicapées et l'autre sur l'égalité professionnelle hommes-femmes. La politique de renforcement du bien-être au travail s'est également poursuivie et a été saluée par le prix de l'initiative RH de l'année 2012.

Analyse financière

À 11 445 M€, les mises 2011 augmentent de 8,5 % en raison de la croissance des jeux de grattage (+ 16,8 %) et de tirage (+ 8,8 %), alors que les jeux express et les paris sportifs reculent respectivement de 7,7 % et 0,7 %. La part des mises reversée aux joueurs croît également de 8,5 % à 7 364 M€, soit un taux de redistribution aux joueurs inchangé à 64,3 %. Après la dotation aux fonds de contrepartie (78 M€) et les prélèvements publics (2 731 M€, + 8,6 %), le produit des activités de jeux, c'est-à-dire la commission versée à la FDJ, s'élève à 1 272 M€, soit 11,1 % des mises, taux identique à 2010. Les produits d'exploitation, qui comprennent par ailleurs la location du matériel en points de vente, les lots non réclamés sur les jeux et la production immobilisée, progressent plus fortement, à 1 379 M€ (+ 9,8 %).

Les charges d'exploitation progressent significativement à 1 208 M€ (+ 6,8 %), même si leur croissance reste inférieure à celle des mises. Les charges qui augmentent le plus sont le coût du circuit de distribution (698 M€ soit + 9 %), qui suit la croissance des mises, les charges de personnel (91 M€ soit + 7,4 %) en raison notamment de la hausse de 4,2 % de l'effectif moyen, et les impôts et taxes (+ 11,5 %). En revanche, les achats et charges externes (330 M€),

qui comprennent notamment la publicité et le *sponsoring*, la sous-traitance générale et l'entretien, progressent de façon plus modérée (+ 1,7 %) alors que les dotations aux amortissements et provisions reculent à 56 M€ (- 3 %).

Ceci permet à la maison mère d'obtenir un résultat d'exploitation de 171 M€ (+ 37,0 %). Le résultat financier est en revanche négatif (- 4 M€ contre 20 M€ en 2010) en raison de dépréciations significatives rattachées à des participations, ce qui entraîne une moindre croissance du résultat net (social) à 99 M€ (+ 25,1 %). Le groupe a pu verser au titre de 2011 un dividende de 84 M€ (+ 9,1 %), soit 61 M€ pour l'État. Le résultat consolidé du groupe s'élève quant à lui à 89 M€ (+ 6,5 %). Parmi les filiales et participations, l'impact le plus important est la contribution négative de LB Poker (- 14 M€).

La FDJ a réalisé 47 M€ d'investissements en 2011, principalement dans le domaine de l'informatique, du déploiement de mobilier et d'équipements en point de vente, et d'aménagements sur le site de Vitrolles.

Perspectives

Le groupe prévoit en 2012 une progression des mises de l'ordre de 2 %, portée notamment par la gamme grattage et l'effet du lancement de la marque Illiko le 15 mars 2012. La FDJ, qui constate un recul progressif de l'attractivité des jeux de grattage et du nombre de joueurs, en dépit de la forte hausse des mises, compte beaucoup sur cette marque pour séduire de nouveaux clients et notamment les clients occasionnels en mettant en œuvre un grand plan de communication.

La FDJ espère des effets positifs de nouvelles options du jeu LOTO pour les jeux de tirage, de l'Euro de football et des Jeux olympiques pour les paris sportifs. L'entreprise œuvre également au renforcement de son activité en ligne, tant dans la loterie que dans les paris sportifs (ParionsWeb) et le poker (LB Poker) dans un contexte concurrentiel fort. Enfin, elle poursuit la mue de son infrastructure informatique pour pouvoir proposer de nouveaux jeux sur l'ensemble des canaux de distribution.

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président (Administrateur nommé par l'assemblée générale) : *Christophe Blanchard-Dignac* ■ Administrateurs représentants de l'État : *Francis Bonnet, Claire Cheremetinski, Marc Dandelot, Pascal Faure, Guillaume Gaubert, Danièle Lajouard, Jean-Pierre Lieb, Omar Senhaji, Laurent Touvet* ■ Administrateurs désignés par l'assemblée générale : l'UBFT représentée par *Olivier Roussel*, la Fédération nationale André Maginot représentée par *Maurice Gambert* ■ Administrateurs représentant les salariés : *Marie-Line Calabrese, Jean Dormond, Michel Durand, Arnaud Jourdan, Luc Paré, Philippe Pirani* ■ Mission de contrôle économique et financier : *Jean-Paul Holz* ■ Commissaires aux comptes : *Grant Thornton, Deloitte* ■



LE GROUPE LA POSTE

L'année 2011 a été marquée pour La Poste par l'augmentation de capital souscrite par l'État et la Caisse des dépôts et consignations (CDC), nouvel actionnaire de La Poste et siégeant désormais

dans les instances de gouvernance du groupe. L'apport des capitaux publics (2,7 Md€ d'ici 2013) doit donner au groupe multimétier les moyens de son développement.

Le groupe a connu une bonne année 2011 au niveau opérationnel, avec notamment un niveau de qualité de service historique, et sur le plan financier, malgré l'impact de la crise grecque, une bonne performance du Courrier et du Colis/Express, démontrant ainsi la pertinence de son modèle multimétier.

Faits marquants

Réalisation de l'augmentation de capital, entrée de la CDC dans les instances de gouvernance du groupe

La phase de préparation de l'augmentation de capital s'est terminée avec la signature en février 2011 d'un contrat de souscription par l'État, la CDC et La Poste, dont le conseil d'administration avait été préalablement saisi. Ce contrat de souscription matérialise l'engagement irrévocable des deux actionnaires de souscrire et de libérer un montant total d'augmentation de capital de 2,7 Md€, et fixe le calendrier de versement des fonds.

L'assemblée générale extraordinaire de La Poste a procédé le 6 avril 2011 à une augmentation de capital de l'entreprise, qui a été souscrite en totalité par l'État et la CDC. La Poste a reçu de ses actionnaires 1 050 M€ le 6 avril 2011, et à nouveau 1 050 M€ le 5 avril 2012. Un dernier versement sera à réaliser en mars-avril 2013 à hauteur de 600 M€. En raison des modalités pratiques qui ont été retenues pour cette libération étalée dans le temps, l'État détient 77,12 % du capital jusqu'au versement de 2013, date à laquelle l'État détiendra 73,68 % du capital.

L'assemblée générale mixte du 7 avril 2011 a ensuite procédé à la nomination du nouveau collège des adminis-

trateurs représentant les actionnaires. Conformément aux dispositions de la loi du 9 février 2010, suite à l'entrée de la CDC au capital du groupe, le conseil d'administration de La Poste est désormais composé de : sept représentants des salariés, d'un représentant des communes et de leurs groupements, d'un représentant des usagers, tous deux nommés par décret, ainsi que de douze administrateurs nommés par l'assemblée générale, parmi lesquels l'administrateur ayant vocation à être président de La Poste, huit représentants de l'État et trois représentants de la CDC. Le conseil d'administration s'est réuni dans sa nouvelle composition dès le 7 avril 2011, après la tenue de l'assemblée générale.

M. Jean-Paul Bailly a été reconduit dans ses fonctions de président de La Poste par décret du président de la République pris le 14 avril 2011, après que M. Bailly avait été auditionné par les deux assemblées du Parlement, conformément aux dispositions de la loi n° 2010-838 du 23 juillet 2010 prise en application de l'article 13 de la Constitution.

Développements de La Banque Postale

Augmentation de capital de 860 M€ souscrite par La Poste

Avec cette opération, La Poste donne à La Banque Postale les moyens de conduire le

FICHE D'IDENTITÉ

■ La loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales a transformé La Poste « exploitant public » en société anonyme. Depuis l'augmentation de capital intervenue le 6 avril 2011, l'État est actionnaire du groupe La Poste à hauteur de 77,12 %, le reste du capital étant détenu par la CDC.

■ La Poste est un groupe multimétier structuré autour de quatre activités : le Courrier, le Colis/Express, La Banque Postale, et l'Enseigne La Poste. Chaque année, les 17 000 points de contact de La Poste accueillent 45 millions de clients particuliers et 3,5 millions d'entreprises. L'outil industriel de La Poste lui permet d'acheminer 25,6 milliards d'objets par an. En 2011, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 21,3 Md€ et emploie plus de 268 000 collaborateurs.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisio

VI - Informations sur l'endettement financier

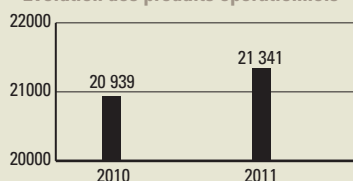
VII - Données sociales

VIII - Ratios

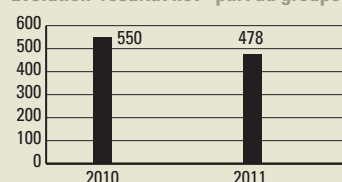
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	77,1
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	0	22,9
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Produits opérationnels	20 939	21 341
dont réalisé à l'étranger	2 895	3 164
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	784	670
Résultat financier	- 233	- 230
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	1 693	1 281
Résultat net - part du groupe	550	478
Résultat net - intérêts minoritaires	- 13	- 11
Résultat net de l'ensemble consolidé	537	467
Total des immobilisations nettes	10 876	11 482
dont écart d'acquisition net	1 386	1 417
dont immobilisations incorporelles nettes	729	787
dont immobilisations financières nettes	2 560	2 978
Capitaux propres - part du groupe	4 465	6 783
Intérêts minoritaires	18	3
Dividendes versés au cours de l'exercice	105	136
dont reçus par l'État	105	105
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges		
et avantages du personnel	2 676	2 905
Dettes financières nettes	4 804	4 544
Dettes financières brutes à plus d'un an	5 870	5 941
Effectifs en moyenne annuelle	276 555	268 822
Charges de personnel	12 687	12 509
Résultat d'exploitation/Produits opérationnels	3,7 %	3,1 %
Résultat (groupe + minoritaires)/Produits opérationnels	2,6 %	2,2 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	45,9	46,5
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	12,0 %	6,9 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	107,2 %	67,0 %

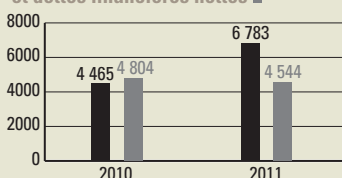
Évolution des produits opérationnels



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



développement de son activité commerciale et contribue à la solidité et à la solvabilité de sa filiale. Cet apport de capital s'inscrit dans le cadre du plan stratégique « Ambition 2015 » du groupe La Poste, qui prévoit également un montant d'investissements industriels bruts pour les autres métiers du groupe de 5,1 Md€ sur la période 2010-2015, avant croissance externe. Le groupe a d'ailleurs procédé en 2011 à plus de 1 Md€ d'investissements sur ses autres métiers.

Obtention de l'agrément pour le financement des personnes morales

La Banque Postale a obtenu le 5 septembre 2011 l'autorisation de l'Autorité de contrôle prudentiel de financer les personnes morales (PME/TPE, associations, bailleurs sociaux, etc.). Avec cette offre de financement, à travers sa filiale La Banque Postale Crédit Entreprises, La Banque Postale franchit une nouvelle étape dans son développement et offre désormais l'ensemble de la gamme des produits et services d'une banque de détail.

Travaux pour le lancement d'une offre de financement des collectivités locales

La Banque Postale et la Caisse des dépôts et consignations ont annoncé leur intention de proposer une offre de financement à destination des collectivités locales, reposant sur une gamme de crédits simples, une tarification transparente et un modèle financier équilibré et responsable.

La Banque Postale a lancé en juin 2012 une offre de crédit court terme, à destination des collectivités locales, qui sera étendue progressivement aux bailleurs sociaux et à l'ensemble des acteurs du secteur public local, en attendant la mise en place du partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations soumis à l'accord des autorités réglementaires.

Pour répondre à la demande exprimée à la suite de l'offre de crédit lancée en juin 2012 (2 milliards d'euros), La Banque Postale a décidé début juillet 2012 d'élargir cette enveloppe.

Lancement de nouvelles offres et de nouveaux services

Lancement de l'offre de téléphonie La Poste Mobile

La Poste est devenue un opérateur de téléphonie mobile virtuel (« MVNO ») le 23 mai 2011 sous la marque La Poste Mobile. L'offre commercialisée par l'entreprise publique en partenariat avec l'opérateur SFR, sélectionné à l'issue d'un appel à candidatures ouvert, se veut fidèle aux valeurs de La Poste en termes de simplicité, de transparence et d'accessibilité, à des prix justes.

Un an après son lancement, La Poste Mobile compte plus de 550 000 clients. Le déploiement de la gamme complète de l'opérateur dans 10 000 bureaux de poste s'achève, et permet à La Poste Mobile de se différencier par sa grande proximité.

Nouvelle gamme de courrier rapide

En plus de la lettre prioritaire, distribuée en 24 heures, La Poste a lancé en octobre 2011 deux nouvelles offres de courrier, avec, d'une part, l'introduction de la lettre verte, distribuée en 48 heures, plus économique et plus respectueuse de l'environnement (pas de transport par avion, sauf pour la Corse et les DOM), et, d'autre part, l'introduction de la lettre en ligne, qui permet d'expédier une lettre depuis internet jusqu'à 19 heures pour une impression et mise sous pli par La Poste et une distribution dès le lendemain.

Alliance avec l'opérateur public Swiss Post pour le courrier transfrontière

La Poste et Swiss Post ont décidé d'unir leurs forces et leurs réseaux de courrier transfrontière afin de renforcer leur capacité à accompagner leurs clients internationaux et à conquérir de nouveaux clients. Pour concrétiser cette alliance, les deux opérateurs postaux ont apporté en juillet 2012 à une coentreprise leurs filiales dans le domaine du courrier international, à l'exception des activités import et export en France et en Suisse, qui dépendent du service universel des deux opérateurs.

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président (administrateur nommé par l'assemblée générale sur proposition de l'État et de la CDC) : Jean-Paul Bailly ■ Représentants de l'État nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État : Emmanuel Berthier, Olivier Bourges, Pascal Faure, Laurence Franceschini, Guillaume Gaubert, Jean-Michel Hubert, Philippe Lemoine, Françoise Malrieu ■ Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de la Caisse des dépôts et consignations : Antoine Gosset-Grainville, Michel Rose, Sabine Schimel ■ Administrateurs nommés par décret : Jacques Pélassard, représentant des communes et de leurs groupements, Élyane Zarine, représentante des usagers ■ Administrateurs élus par le personnel : Régis Blanchot, Florence Derouard, Bernard Dupin, Sylvie Féola, Michel Lersy, Marie-Pierre Liboutet, Michel Pesnel ■ Commissaire du gouvernement : Luc Rousseau ■ Contrôle économique et financier : Jacques Batail ■ Commissaires aux comptes : KPMG, Mazars

Développement de Mediapost avec l'acquisition de Mediaprism

Mediapost a poursuivi en 2011 son développement dans le marketing relationnel avec l'acquisition de Mediaprism, groupe de premier plan de la connaissance client. Avec cette opération, Mediapost propose aux annonceurs une offre complète de communication commerciale.

Lancement du service d'échanges numériques sécurisé Digiposte

La Poste a généralisé le 2 mars 2011 au grand public son service sécurisé d'échanges numériques Digiposte. Cette solution globale sécurisée permet aux particuliers de traiter, classer et partager les documents qu'ils ont choisis de recevoir par voie numérique. La Poste a signé des partenariats avec des acteurs majeurs des secteurs de la banque, des services et de la gestion des documents d'entreprise, et a pour ambition de faire de Digiposte un standard des échanges numériques sécurisés pour les échanges des entreprises vers les particuliers.

Lancement de Greenovia, filiale dédiée au conseil en transport et mobilité éco-responsables

La Poste, forte de son expertise en gestion de flotte automobile avec ses 68 000 véhicules motorisés, propose à travers sa filiale Greenovia du conseil et des solutions en transport et mobilité éco-responsables aux utilisateurs de flotte et aux prestataires de la filière automobile pour l'optimisation de leur flotte de véhicules.

Lancement d'une activité de collecte de papiers de bureau à recycler

Cette nouvelle activité pour les TPE/PME et les collectivités locales s'appuie sur les moyens industriels du groupe et sur le professionnalisme et la proximité des facteurs, qui lors de la distribution du courrier, collectent les papiers de bureau à recycler. Pour développer cette prestation, La Poste a fait l'acquisition de Nouvelle Attitude, société spécialisée dans la valorisation des papiers de bureau.

Politique industrielle et modernisation du groupe

Investissements réalisés en 2011

Le Groupe La Poste a investi 1 245 M€ en 2011 (contre 1 002 M€ en 2010) dont 1 004 M€ sur ses activités industrielles et commerciales (contre 783 M€ en

2010). Les activités du groupe La Poste sont essentiellement domestiques, les investissements sont ainsi principalement réalisés en France, à hauteur de 86 % du total des investissements du groupe, soit 1,04 Md€ en 2011 (+ 11,8 % par rapport à 2010). Les principaux investissements ont été consacrés à la poursuite du projet de modernisation « Cap qualité courrier », à la modernisation des systèmes d'information et à l'augmentation des capacités du Colis et de l'Express en France et en Europe, et à la poursuite de la modernisation des bureaux de poste. La Banque Postale a investi 249 M€, essentiellement pour la modernisation de ses outils informatiques. Les investissements servent également la politique du groupe La Poste qui vise à créer des emplois dans de nouveaux domaines afin de faire face au déclin des activités historiques. Parmi ces développements, notamment dans le numérique et dans les services de proximité, on peut citer le lancement de l'équipement des 100 000 facteurs en terminaux numériques et de l'activité de collecte des papiers de bureau.

Le Groupe La Poste, de par ses activités fortement ancrées dans les territoires, réalise une grande partie de ses achats auprès de fournisseurs nationaux. Ainsi, les 3,42 Md€ d'achats de La Poste SA (hors filiales) sont effectués à 96 % auprès d'entreprises réalisant leurs productions en France. En outre, Le Groupe La Poste poursuit son engagement en faveur des PME au travers du Pacte PME en 2012, démarche initiée en 2004. Aujourd'hui, 24 % des achats du groupe sont réalisés auprès des PME.

La Poste et La Banque Postale ont lancé avec la Caisse des dépôts et IdInvest, fin 2011, un nouveau fonds de capital investissement Xange Capital 2 d'un montant initial de 57,3 millions d'euros pour prendre le relais de Xange Capital SCR, créé à l'initiative du Groupe La Poste en 2003, qui a investi, de 2003 à 2010, 50 millions d'euros dans des *start-up* innovantes. Ce nouveau fonds a été créé pour accompagner la stratégie d'innovation du groupe : géré par la société de gestion Xange Private Equity, il a pour objectif d'investir dans des « jeunes pousses » des secteurs d'avenir connexes aux métiers de La Poste et de La Banque Postale : le numérique au service d'échanges, les services bancaires innovants, les activités internet et services mobiles liées notamment à la chaîne du e-commerce.



© Groupe La Poste

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 18 janvier 2011 : M. Philippe Wahl est nommé au poste de président du directoire de La Banque Postale et succède ainsi à M. Patrick Werner.
- 6 avril 2011 : l'assemblée générale extraordinaire de La Poste procède à une augmentation de capital de l'entreprise, souscrite entièrement par l'État et la CDC.
- 23 mai 2011 : La Poste lance La Poste Mobile, opérateur de téléphonie mobile virtuel.
- 26 août 2011 : le conseil d'administration de La Poste autorise une augmentation de capital de La Banque Postale de 860 M€, pour soutenir le développement de l'activité commerciale de la banque.
- 29 septembre 2011 : La Poste élargit son offre de Courrier rapide, avec la lettre verte, distribuée en 48 heures et plus respectueuse de l'environnement, et la lettre en ligne.
- 13 décembre 2011 : La Poste annonce l'acquisition de 10 000 voitures électriques pour ses facteurs d'ici 2015, suite à un appel d'offres mené par un groupement de commandes.
- 21 décembre 2011 : La Poste et l'opérateur public Swiss Post annoncent la création d'une coentreprise sur le marché du courrier international.
- 31 janvier 2012 : La Banque Postale lance son offre d'assurance santé.
- 14 février 2012 : Le Groupe La Poste annonce la neutralité carbone intégrale de ses offres Courrier, Colis et Express en France et dans certains pays à l'international.
- 6 mars 2012 : ouverture d'un cycle d'écoute et de dialogue sur la santé et le bien-être au travail.
- 20 juin 2012 : La Banque Postale propose une nouvelle offre de crédit court terme aux collectivités locales.
- 13 septembre 2012 : suite à la remise du rapport de la « Commission du grand dialogue » présidée par Jean Kaspar, La Poste annonce plusieurs mesures allant dans le sens de ce rapport, dont 5 000 embauches supplémentaires sur trois ans.

XPansion, autre fonds dédié au développement et à l'investissement dans les PME de XAnge Private Equity, a recueilli 50 millions d'euros auprès de grands investisseurs institutionnels français et internationaux : La Banque Postale (sponsor), CNP Assurances, Mutuelle Générale, AGF, CDC PME, Macif/Mutavie, Actys II, CNIA, CIMR. Ce fonds investit dans les PME françaises, aussi bien dans l'industrie, les services que la distribution.

Commande de 10 000 voitures électriques d'ici 2015

Le président de La Poste avait été missionné en 2009 par le gouvernement pour organiser et fédérer les besoins des entreprises publiques, privées, des collectivités locales et de l'État, afin d'atteindre une masse critique pour faire naître une offre de véhicules électriques répondant aux usages et compétitive.

Une commande groupée de 18 711 véhicules électriques d'ici 2015 a été ainsi lancée aux constructeurs Renault et Peugeot, La Poste s'étant engagée pour 10 000 de ces véhicules afin d'équiper ses facteurs.

Analyse financière de l'année 2011

Résultats consolidés du groupe

Les produits opérationnels du groupe sont en légère hausse en 2011 à 21,3 Md€ (soit + 1,2 % à données comparables) grâce à la bonne progression du Colis/Express (+ 6,5 % à données comparables) et le maintien du chiffre d'affaires du Courrier. L'excédent brut d'exploitation du groupe atteint 2,1 Md€ (soit + 3,9 % à données comparables). Le résultat d'exploitation consolidé, impacté fortement par la crise grecque, atteint 670 M€ contre 784 M€ l'an dernier, la dépréciation des titres grecs ayant un impact négatif de - 241 M€. Au total, la marge d'exploitation s'établit à 3,1 % du chiffre d'affaires. Le résultat net consolidé part du groupe s'établit à 478 M€, et a permis à l'assemblée générale de La Poste le 7 juin 2012 de voter le versement d'un dividende représentant 144,5 M€ (17 centimes par action), dont environ 111,4 M€ sont revenus à l'État et environ 33,1 M€ à la CDC.

Résultats par activité

Le courrier affiche un chiffre d'affaires de 11,6 Md€, en légère progression par rapport à 2011 et stable à données comparables. La baisse des volumes a été ainsi compensée par la hausse des prix et la croissance des services et des nouvelles activités de Sofipost. La qualité de service de la lettre prioritaire en J + 1 atteint le niveau record de 87,2 % en 2011. Grâce à la bonne maîtrise des charges, le résultat d'exploitation progresse et atteint 757 M€ (contre 651 M€ en 2010 en pro forma).

Le Colis/Express connaît une forte croissance de son activité, avec un chiffre d'affaires de 5,2 Md€ (+ 6,5 % à données comparables), grâce à la très bonne progression de ses volumes, et malgré une conjoncture difficile en Espagne, au Portugal et en Irlande. Le résultat d'exploitation du Colis/Express s'améliore et atteint 387 M€ (contre 336 M€ en 2010), soit une marge opérationnelle de 7,4 %.

Malgré une activité commerciale soutenue, le produit net bancaire de La Banque Postale reste stable à 5,2 Md€, principalement en raison de l'évolution des taux d'intérêts. Les charges d'exploitation continuent de croître, notamment du fait de la montée en charge des nouvelles activités, entraînant un résultat brut d'exploitation en diminution à 687 M€ (contre 780 M€ en 2010). Le coût du risque atteint - 318 M€ en 2011 (contre - 60 M€ en 2010), en raison de la dépréciation liée à la crise de la dette souveraine grecque (- 241 M€). Le résultat d'exploitation de la banque atteint 369 M€ (contre 730 M€ en 2010), et le coefficient d'exploitation s'élève à 86,6 % contre 85,1 % en 2010.

Performances financières

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, dont les dividendes versés par La Banque Postale, ont permis à La Poste, avec le versement de la première tranche de l'augmentation de capital par l'État et la CDC, de poursuivre sa modernisation et son développement avec 876 M€ d'investissements industriels nets et une augmentation de capital de La Banque Postale de 860 M€, tout en continuant de réduire l'endettement net du groupe de 260 M€.

Les capitaux propres du groupe s'établissent à 6 783 M€ (y compris capital souscrit non appelé) et la dette nette à 4 465 M€, le ratio dette nette/capitaux propres s'établit à 0,67 et le ratio dette

nette/EBE à 2,16. La dette brute obligatoire du groupe s'élève à 5 822 M€, avec une maturité moyenne de sept ans et un coût moyen de 3,5 %.

La croissance externe a représenté 84 M€ en 2011, et a essentiellement concerné l'Express, les filiales du Courrier et la nouvelle activité de téléphonie.

Faits marquants des premiers mois de l'année 2012

Politique sociale

Le président de La Poste a ouvert en mars 2012 un grand cycle d'écoute et de dialogue. Cette démarche a consisté en un examen complet de la vie au travail dans chaque établissement de La Poste et par une commission au niveau national, composée de représentants des organisations syndicales, de dirigeants de l'entreprise et de personnalités qualifiées. Jean Kaspar, président de cette « commission du grand dialogue » a remis ses conclusions le 11 septembre, préconisant en particulier un rééquilibrage du pilotage du groupe, le desserrement de la contrainte sur les effectifs ainsi qu'une meilleure prise en compte de certaines problématiques de ressources humaines. Dès le 13 septembre, la direction de La Poste a indiqué reprendre à son compte les préconisations du rapport, et a annoncé notamment 5 000 embauches supplémentaires sur la période 2012-2014, au-delà des 10 000 prévues.

Validation par Bruxelles de deux missions de service public confiées à La Poste

La Commission européenne a validé dans sa décision du 25 janvier 2012 les modalités des compensations par l'État des missions de transport postal de presse et d'aménagement du territoire confiées à La Poste, pour la période du contrat de service public 2008-2012.

Démarche volontaire de neutralité carbone des offres Courrier, Colis et Express

Le groupe La Poste a décidé d'assurer la neutralité carbone intégrale de ses offres Courrier, Colis à compter du 1^{er} mars 2012 et Express, en France et en partie à l'international à compter du 1^{er} juillet 2012, sans surcoût pour les clients particuliers ou entreprises.



pour la chaîne culturelle franco-allemande ARTE. La grille de programmes de cette chaîne franco-allemande est ainsi alimentée et fixée en concertation avec la partie allemande par le groupement européen d'intérêt économique Arte GEIE, détenu à parité par les radiodiffuseurs publics des deux pays et situé à Strasbourg.

Faits marquants

L'année 2011 a été marquée à la fois par le renouvellement de l'équipe dirigeante et par la conclusion des négociations sur le nouveau contrat d'objectifs et de moyens, signé le 6 décembre 2011 pour la période 2012-2016. L'année 2011 aura donc été pour Arte une année de transition, qui aura notamment permis la définition d'une nouvelle stratégie et la fixation d'objectifs d'audience ambitieux à moyen terme, dans un contexte concurrentiel toujours aussi difficile, mais avec un soutien exceptionnel en termes financiers de la part de l'État (dotation publique en hausse de plus de 7 % entre 2011 et 2012, et de 3,76 % d'évolution moyenne sur le COM 2012-2016). Une nouvelle grille de programmes a ainsi été mise en place à compter du mois de janvier, qui a commencé à porter ses fruits en matière d'audience dès le premier semestre 2012.

L'année 2011 a tout d'abord été marquée par le renouvellement de l'équipe dirigeante d'Arte France et de la présidence d'Arte GEIE. Jérôme Clément, qui avait présidé aux destinées d'Arte depuis 1991 (après avoir été le précurseur du projet de chaîne culturelle franco-allemande), a quitté l'entreprise qu'il avait marquée de son empreinte durant plus de 20 ans. Véronique Cayla a été nommée en tant que présidente d'Arte GEIE à compter du 1^{er} janvier 2011, et en tant que présidente du directoire d'Arte France à partir du 23 mars 2011. Anne

Le cœur de métier d'ARTE France, financée à plus de 95 % par la contribution à l'audiovisuel public, est de produire, coproduire et acheter des programmes

Durupty a succédé à Jean Rozat en qualité de directrice générale d'Arte France à partir du 23 mars 2011, Fabrice Rebois restant directeur général adjoint d'Arte France.

C'est avec cette nouvelle équipe dirigeante qu'a été négocié et signé le nouveau contrat d'objectifs et de moyens, qui détermine la trajectoire financière d'Arte France, et en fixe les grands objectifs pour la période 2012-2016. **Ce contrat consacre une véritable stratégie de relance de la chaîne.** L'État s'engage en effet à relever de plus de 15 % le volume de ressources qu'il consacre au développement de la chaîne pour atteindre 282 M€ par an en moyenne sur la période, avec une croissance de plus de 7 % des crédits dès 2012 et un taux de croissance annuel moyen de la ressource publique de 3,8 %, soit une progression moyenne annuelle de 10 M€ en valeur absolue. En contrepartie, Arte s'engage à développer son audience, en Europe, en Allemagne, et en France : la part d'audience en France devra ainsi croître de 30 % entre 2011 et 2016, sans naturellement que ce développement de l'audience ne se traduise par un renoncement à la qualité des programmes (la perception qualitative de la chaîne par le public fera l'objet d'un suivi spécifique). Arte France s'engage également à s'affirmer comme le média global de référence pour la culture et la création européennes : Arte France favorisera ainsi la diffusion d'œuvres européennes (plus de 85 % des œuvres diffusées), et con-

crera des volumes financiers croissants à la production de celles-ci (de 67 M€ en 2011 à plus de 85 M€ en 2016). De même, les ressources destinées à l'engagement de production d'œuvres cinématographiques européennes représenteront chaque année au moins 3,5 % des ressources de la chaîne. Enfin, Arte entend confirmer sa politique de développement sur internet, en articulant autour de la chaîne une « galaxie d'offres numériques » (plateformes thématiques, chaînes légères) qui doivent se développer à coûts contraints. Arte s'est en effet fixé des objectifs très ambitieux en matière de gestion, qui visent notamment à assurer que la ressource publique mise au service de la chaîne soit dépensée au plus juste (plus de 70 % des ressources de la chaîne – hors contribution au GEIE – devront ainsi être directement consacrées aux dépenses de programmes et les frais généraux ne devront pas excéder 2,6 % des ressources).

Première conséquence de ces nominations et de la signature du COM, une nouvelle organisation a été adoptée, tant au sein d'Arte France qu'au sein du GEIE. Ce nouvel organigramme vise à assurer une cohérence croissante entre les antennes et les contenus offerts par Arte sur internet. En faisant de la coordination web/antenne l'un des axes majeurs de son plan stratégique, Arte confirme le caractère novateur de son organisation, qui lui a permis de conquérir dès l'origine des positions particulièrement favorables sur le net.

Arte a par ailleurs poursuivi en 2011 sa politique volontariste de développement sur les nouveaux vecteurs. L'offre Arte +7, lancée fin 2007 et qui permet de visionner gratuitement durant sept jours sur le site internet de la chaîne les programmes diffusés par celle-ci, a confirmé

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

VIII - Ratios

Informations complémentaires

FICHE D'IDENTITÉ

■ Textes constitutifs : traité franco-allemand du 2 octobre 1990 créant une chaîne culturelle européenne ; contrat de formation du 30 avril 1991. Création d'Arte France en février 1986, confirmée par la loi relative à la liberté de communication du 30 septembre 1986.

■ Statut et capital : société anonyme détenue à 45 % par France Télévisions, **25 % par l'État**, 15 % par Radio France et 15 % par l'Institut national de l'audiovisuel.

■ Missions : concevoir, programmer et faire diffuser des émissions de télévision à caractère culturel, destinées à un public européen et international.

■ Liens avec Arte GEIE : membre, à parité avec Arte Deutschland TV GmbH (dont les sociétaires sont à 50 % la ZDF et à 50 % l'ARD), du GEIE Arte constitué en 1991, groupement sans capital dont les voix sont réparties également entre les pôles qui financent et contrôlent conjointement la gestion de la centrale à Strasbourg.

■ Principales filiales du groupe : ARTE GEIE (50 %) ; ARTE France Cinéma (100 %) ; ARTE France Développement (100 %) ; Canal France International (25 %) ; Multi 4 (33 %) ; SMR6-Multiplexe R6 (14,29 %) ; ARTV (15 %) ; TV5 (3,29 %) ; GIE Fréquences (14,29 %) ; GIP France Télé Numérique (5 %).

L'ANNÉE ÉCOULÉE

■ 1^{er} janvier 2011 : nomination de Véronique Cayla en tant que présidente d'Arte GEIE.

■ 23 mars 2011 : nomination de Véronique Cayla en tant que présidente du directoire d'Arte France en remplacement de Jérôme Clément.

■ Mars 2011 : signature d'un avenant au contrat d'objectif et de moyens 2007-2011.

■ 20 juillet 2011 : communication en Conseil des ministres sur le contrat d'objectifs et de moyens 2012-2016.

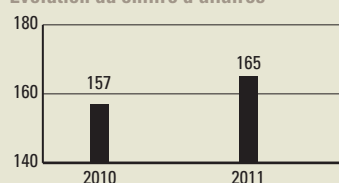
■ 6 décembre 2011 : signature du contrat d'objectifs et de moyens 2012-2016.

■ Janvier 2012 : mise à l'antenne de la nouvelle grille de programmes.

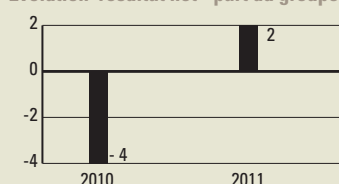
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	25	25
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	75	75
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	157	165
dont réalisé à l'étranger	0	0
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	-6	3
Résultat financier	1	1
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	-40	-41
Résultat net - part du groupe	-4	2
Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	-4	2
Total des immobilisations nettes	94	96
dont écart d'acquisition net	0	0
dont immobilisations incorporelles nettes	69	71
dont immobilisations financières nettes	2	2
Capitaux propres - part du groupe	23	25
Intérêts minoritaires	1	1
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
dont reçus par l'État	0	0
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	6	7
Dettes financières nettes	-55,4	-62,5
Dettes financières brutes à plus d'un an	0	1
Effectifs en moyenne annuelle	564	566
Charges de personnel	44	47
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	/	/
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	78,8	83,0
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	/	/
Dettes financières nettes/Fonds propres	/	/
Redevance d'exploitation	140	148
Subventions		
(essentiellement redevance d'investissement)	89	99
Productions et coproductions immobilisées en net	60	62
Avances conditionnées	3	3

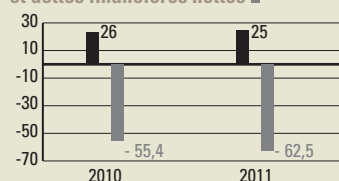
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



sa très forte progression avec 3,8 millions de visionnages mensuels en 2011, contre 2,3 millions en 2010 (+ 60 %). « Arte Live Web », lancée en mai 2009 et qui propose gratuitement des retransmissions sur internet de spectacles de danse, musique ou théâtre, en direct ou en différé, a également prolongé les succès enregistrés au cours des années précédentes. La fréquentation d'Arte Live Web a ainsi progressé de 44 % en 2011, avec 302 000 visites mensuelles et 374 000 vidéos vues chaque mois. L'offre web d'Arte a été complétée par une nouvelle plateforme, Arte Créative, lancée début 2011, et qui a commencé à rencontrer son public, avec en moyenne 76 000 visites et 246 000 pages vues chaque mois. Les meilleurs résultats ont été enregistrés au mois de décembre 2011 (126 000 visites) et janvier 2012 (116 000 visites), ce qui est encourageant pour l'avenir du site.

Une nouvelle grille de programmes a été votée par l'assemblée générale d'Arte GEIE le 23 juin 2011, et mise à l'antenne au mois de janvier 2012. La constitution de cette nouvelle grille repose sur une série de principes structurants : renforcer l'offre d'Arte en journée, notamment le week-end, afin d'élargir l'audience et de tirer profit de moments de disponibilité uniques du téléspectateur ; structurer en soirée des blocs de programmes pour favoriser la lisibilité de la grille ; offrir de même en journée et en *access* une offre horizontale qui là encore simplifie la grille et permette au téléspectateur de se repérer plus aisément.

Cette nouvelle grille a commencé à porter ses fruits en matière d'audience. Après une année 2011 marquée par une nouvelle baisse (part d'audience sur les « 4 ans et plus » ressortant à 1,5 % contre 1,6 % en 2010), les premiers mois de l'année 2012 se caractérisent par une audience en hausse : ainsi, la part d'audience de janvier à mai 2012 a atteint 1,7 %. Ce sujet constitue, compte tenu de l'importance des moyens financiers dégagés pour soutenir le redressement de la chaîne, un enjeu prioritaire, sur lequel l'État actionnaire attendra des résultats rapides.

DIRECTOIRE : Véronique Cayla, présidente, Anne Durupt, directrice générale, Fabrice Rebois, directeur général adjoint

CONSEIL DE SURVEILLANCE : Président : Bernard-Henri Lévy (personnalité qualifiée) ■ Administrateurs représentant l'État : Aymeric Ducrocq (APE), Laurence Franceschini (DGMIC), Éric Garandau (CNC) ■ Administrateurs désignés en assemblée générale et autres administrateurs : Rémy Pflimlin (France Télévisions), Jean-Luc Hees (Radio France), Mathieu Gallet (Institut national de l'audiovisuel) ■ Personnalités qualifiées : Jean-Dominique Giuliani, Nicolas Seydoux (vice-président) ■ Représentants des salariés : Pascal Aron, Marie-Pierre Grégoire ■ Mission de contrôle économique et financier : Jean-Charles Auberon ■ Commissaires aux comptes : PWC, KPMG ■

Analyse financière

En 2011, la ressource publique affectée à Arte France, d'un montant de 247 M€, a augmenté de plus de 4 % par rapport à l'exercice 2010 (237 M€). Les recettes propres d'Arte France s'élèvent à 2,17 M€ en 2011, auxquelles il convient d'ajouter 43 K€ de produits financiers.

Le résultat budgétaire de l'exercice est à l'équilibre. Les dépenses de personnel connaissent une légère progression et s'établissent à 21,1 M€, en dépassement de 1,2 M€ par rapport au budget, mais ce dépassement exceptionnel est dû à la période de recouvrement des équipes dirigeantes et à la mise en place d'une nouvelle organisation. Au total, les dépenses hors programmes s'établissent ainsi à 116,17 M€, soit - 3,63 M€ par rapport au budget. Cette forte économie a été affectée à l'augmentation du budget des programmes, qui passent en conséquence à 132,99 M€, soit + 3,77 M€ par rapport au budget.

La trésorerie de la société au 31 décembre 2011 s'élève à 46,8 M€, en légère hausse par rapport à celle de l'exercice précédent. Le total du bilan au 31 décembre 2011 s'établit à 194,12 M€, en augmentation de 9,87 M€ par rapport au bilan établi au 31 décembre 2010 (le montant des capitaux propres est de 140,25 M€).

Perspectives

Arte France est désormais dotée d'un plan stratégique ambitieux, d'une nouvelle équipe dirigeante, d'une organisation refondue et de moyens financiers très significativement relevés par l'État. Dans ce contexte, les résultats de la chaîne, de ce soit en matière d'audience des antennes, de visibilité sur internet ou de créativité et de qualité des programmes coproduits, seront observés avec une attention toute particulière. Les premiers résultats enregistrés au début de l'année 2012 sont de ce point de vue tout à fait satisfaisants, l'audience connaissant un début de redressement tandis que le dernier Festival de Cannes a confirmé le succès des films soutenus par la chaîne franco-allemande.

Audiovisuel extérieur de la France

La société en charge de l'« audiovisuel extérieur de la France » (AEF), créée pour superviser et coordonner les activités des chaînes de télévisions et radio françaises et francophones diffusant à l'étranger, a connu en 2011 et au premier semestre 2012 une série d'évolutions structurelles très significatives. Créée en 2008, dotée par la loi du 5 mars 2009 du statut de société nationale de programme, et détentrice depuis lors de 100 % du capital de RFI (elle-même détentrice de 100 % de la radio arabophone Monte Carlo Doualiya – MCD) et de France 24, et 49 % du capital de TV5 Monde, la holding AEF a en effet fusionné en février 2012 avec ses deux sociétés filiales à 100 % et réalisé une TUP avec MCD. Cette opération de fusion, qui coïncide avec la mise en œuvre d'un vaste plan de modernisation et de réorganisation des activités, est désormais définitivement confirmée, dans un contexte également marqué par le prolongement des notables succès d'audience enregistrés dès 2010 par le groupe.

Faits marquants

L'année 2011 a été marquée par la confirmation du dynamisme exceptionnel des audiences. Entre 2008 et 2011, les médias de l'AEF (RFI, France 24 et la radio arabophone Monte Carlo Doualiya) ont ainsi doublé leur audience à travers le monde. Ils ont ainsi rassemblé en 2011 plus de 90 millions de téléspectateurs et d'auditeurs chaque semaine (96 millions), alors qu'ils en totalisaient 45 millions en 2008.

AEF a également enregistré de notables succès sur le multimédia et les réseaux sociaux. Le nombre total de visites sur les sites de RFI a ainsi progressé de 30 % entre 2010 et 2011, passant de 55 millions en 2010 à 72 millions en 2011. Les sites du pôle arabophone ont vu leur fréquentation multipliée par trois entre 2010 et 2011. Avec 1,2 million de fans Facebook (auxquels s'ajoutent quelques 400 000 « followers » sur Twitter), AEF est l'un des tout premiers médias français en matière de présence sur les réseaux sociaux.

Les antennes de l'AEF ont de fait connu en 2011 une série de développements

La société en charge de l'« audiovisuel extérieur de la France » (AEF), créée pour superviser et coordonner les activités des chaînes de télévisions et radio françaises et francophones dif-

fusant à l'étranger, a connu en 2011 et au premier semestre 2012 une série d'évolutions structurelles très significatives. Créée en 2008, dotée par la loi du 5 mars 2009 du statut de société nationale de programme, et détentrice depuis lors de 100 % du capital de RFI (elle-même détentrice de 100 % de la radio arabophone Monte Carlo Doualiya – MCD) et de France 24, et 49 % du capital de TV5 Monde, la holding AEF a en effet fusionné en février 2012 avec ses deux sociétés filiales à 100 % et réalisé une TUP avec MCD. Cette opération de fusion, qui coïncide avec la mise en œuvre d'un vaste plan de modernisation et de réorganisation des activités, est désormais définitivement confirmée, dans un contexte également marqué par le prolongement des notables succès d'audience enregistrés dès 2010 par le groupe.

importants. 2011 a ainsi été la première année pleine de diffusion en arabe 24 h/24 pour France 24. Ce développement a été rendu possible par le renforcement des synergies au sein du pôle arabophone, entre la rédaction arabophone de France 24 et les équipes de la radio Monte Carlo Doualiya. RFI et MCD ont élargi leur diffusion sur les ondes FM, avec l'ouverture de nouveaux émetteurs au Burundi, au Sénégal, en Guinée équatoriale, au Liban, en Irak et bientôt en Libye. France 24 a pour sa part débuté sa diffusion sur la TNT en outre-mer.

Ces développements ont été appuyés par des subventions d'exploitation exceptionnelles en hausse de la part de l'État. AEF a ainsi bénéficié en 2011 d'une subvention d'exploitation versée par l'État de 320,2 M€ hors taxes, soit une augmentation de 7,6 M€ (+ 2,4 %) par rapport au financement public reçu en 2010, à laquelle s'est ajouté le versement d'une dotation spécifique de 7,5 M€ destinée à financer le paiement de la taxe sur les salaires. AEF a également reçu en 2011 une subvention exceptionnelle de 44,8 M€, destinée à financer une partie du

plan de départs volontaires, une partie du déménagement, et le coût du redressement fiscal de la chaîne multilatérale TV5 Monde, intégralement pris en charge par la France.

Ces développements se sont accompagnés d'importantes évolutions de structure. L'année 2011 a ainsi été marquée par la préparation d'un important plan de départs volontaires au sein des différentes entités de l'AEF (hors TV5 Monde), qui a commencé à être mis en œuvre début 2012 avec pour objectif le départ d'environ 120 collaborateurs de l'entreprise. Préparée en 2011, la fusion en une entreprise unique des sociétés AEF, RFI, France 24 et MCD a été approuvée par les différents conseils d'administration des sociétés concernées au mois de décembre 2011, et a été entérinée par l'assemblée générale extraordinaire de l'AEF tenue le 13 février 2012. L'AEF a enfin lancé en 2011 le déménagement de l'ensemble de ses activités vers un site unique à Issy-les-Moulineaux. À ce titre, AEF a pris à bail un immeuble de 14 500 m², qui jouxte directement les bureaux déjà occupés par France 24, ainsi qu'un plateau supplémentaire de 1 000 m² au niveau du second étage de France 24.

Dans ce contexte très particulier, l'année 2011 a par ailleurs été marquée par plusieurs missions d'audit et d'appui diligentées au sein de l'AEF. La mission de l'IGF demandée par les services du Premier ministre a rendu ses conclusions et publié son rapport au mois d'octobre 2011. Ce rapport, tout en validant la stratégie globale de l'entreprise, a notamment conclu à l'existence d'un cer-

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- Janvier 2011 : AEF annonce une progression de 1 000 % de la consultation de son site internet en Tunisie.
- 30 mars 2011 : premières présentations devant les IRP du projet de fusion/réorganisation de l'AEF.
- Avril 2011 : le conseil d'administration approuve le projet de prise de bail d'AEF dans ses nouveaux locaux à Issy-les-Moulineaux.
- Octobre 2011 : remise par l'Inspection générale des finances d'un rapport sur l'AEF alertant l'État sur les « zones d'incertitude budgétaire » contenues dans le plan d'affaire de l'entreprise.
- 2 décembre 2011 : le conseil d'administration d'AEF approuve la fusion.
- 5 juin 2012 : les ministres des Affaires étrangères et de la Culture confient à Jean-Paul Cluzel une mission d'évaluation sur la réforme de l'AEF.
- 12 juillet 2012 : Alain de Pouzilhac démissionne de ses fonctions de président-directeur général de l'AEF.

FICHE D'IDENTITÉ (au 30 juin 2011)

- **Textes constitutifs :** loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication modifiée par la loi du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle.
- **Statut et capital :** société nationale de programme ayant le statut de société anonyme, détenue à 100 % par l'État.
- **Missions :** contribuer à la diffusion et à la promotion de la langue française, des cultures française et francophone, ainsi qu'au rayonnement de la France dans le monde, notamment par la programmation et la diffusion d'émissions de télévision et de radio ou de services de commu-

nication au public en ligne relatifs à l'actualité française, francophone, européenne et internationale ; définir ou contribuer à définir les orientations stratégiques et la coordination des services de communication audiovisuelle, en français ou en langues étrangères, destinés en particulier au public français résidant à l'étranger et au public étranger, édités par des sociétés dont elle détient tout ou partie du capital.

- **Principales participations :** les anciennes filiales Radio France internationale (100 %) et France 24 (100 %) ont été fusionnées avec AEF en 2012. AEF détient toujours 49 % de TV5 Monde.

Degré d'appartenance
au secteur public

I - Activité
et résultat

II - Immobilisations
nettes

III - Informations
sur les fonds propres

IV - Dividendes
et autres versements
assimilés

V - Provisions

VI - Informations
sur l'endettement
financier

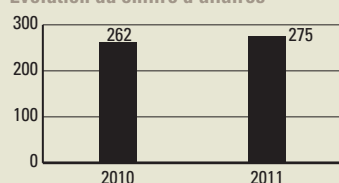
VII - Données
sociales

VIII - Ratios

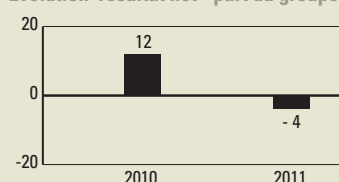
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	100
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)		
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	NA	NA
Chiffre d'affaires	262	275
dont réalisé à l'étranger	NC	NC
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	2	1
Résultat financier	-1	0
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts	20	26
Résultat net - part du groupe	12	-4
Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	12	-4
Total des immobilisations nettes/Actifs non courants	26	28
dont écart d'acquisition net	4	3
dont immobilisations incorporelles nettes	2	2
dont titres mis en équivalence	1	1
dont impôts différés actifs	0	0
Capitaux propres - part du groupe	7	4
Intérêts minoritaires	0	0
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
dont reçus par l'État	0	0
Autres rémunérations de l'État	0	0
Provisions pour risques et charges	18	45
Dettes financières nettes	-54	-58
Dettes financières brutes à plus d'un an	0	0
Effectifs en moyenne annuelle	1 553	1 415
Charges de personnel	121	122
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	NA	NA
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	77,7	86,5
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	168,8 %	-111,4 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	-739,2 %	-1 654,3 %

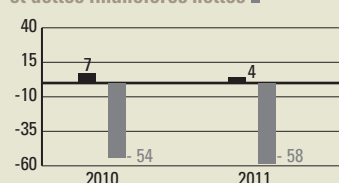
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



tain nombre d'incertitudes relatives à la trajectoire financière de l'entreprise, et notamment au développement de ses ressources propres, qui devront continuer de faire l'objet d'un suivi régulier au cours des prochains mois. Un rapport d'information parlementaire consacré à la « réforme de l'audiovisuel extérieur de la France » a également été publié le 6 mars 2012, qui explore plusieurs pistes d'évolution pour le futur des entités du groupe (avec notamment la perspective de rattachement à Radio France et/ou à France Télévisions).

Analyse financière

Le groupe AEF a présenté au 31 décembre 2011 un résultat net négatif de - 3,9 M€, qui s'explique principalement par l'inscription dans les comptes 2011 de l'intégralité du coût du plan de départs volontaires mis en œuvre en 2012 (provision de 24,5 M€), qui n'a pas été complètement financé par la subvention exceptionnelle versée par l'État à ce titre (17,8 M€).

En dehors de cet élément exceptionnel, le résultat 2011 est à l'équilibre pour la holding AEF et l'ensemble de ses filiales, ceci pour la troisième année consécutive (hors éléments exceptionnels). Le résultat d'exploitation 2011 ressort en effet à + 1,2 M€ pour l'AEF, en dépit d'une hausse des charges de personnel (122,5 M€, contre 120,7 M€ en 2010, soit + 1,5 %) qui s'explique principalement par l'effet en année pleine du passage à la diffusion 24 heures/24 de France 24 en arabe.

Il convient également de noter que la baisse apparente des recettes publicitaires de l'AEF (4,4 M€ contre 5,2 M€ l'an passé, soit une baisse de - 15,4 %) tient à des évolutions de périmètre (en 2010, les recettes publicitaires figuraient dans le compte de résultat consolidé d'AEF en brut, c'est-à-dire avant déduction des coûts de fonctionnement de la régie interne, tandis que ces recettes apparaissent désormais en net de la commission de régie prélevée par FTP au titre de la régie des recettes de France 24).

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : Alain Duplessis de Pouzilhac (jusqu'au 12 juillet 2012) ■ Représentants de l'État : Laurence Franceschini, Roch-Olivier Maistre, Alexandre Grosse, Solenne Lepage, Pierre Sellal ■ Administrateurs désignés par le CSA : Francis Balle, Soumia Belaidi Malinbaum, Hélène Carrère d'Encausse, Greg Germain, Bernard Miyet ■ Administrateurs représentant le Parlement : Claudine Lepage (Sénat), Martine Martine/Assemblée nationale) ■ Administrateurs représentant les salariés : Joël Costi, Catherine Rolland ■ Mission de contrôle économique et financier : Françoise Miquel, Jean-Claude Hulot ■ Commissaires aux comptes : PWC, Ernst & Young ■

Perspectives

Plusieurs chantiers importants doivent encore être menés à terme, en partenariat entre l'État et AEF, pour accompagner et finaliser la réforme de l'audiovisuel extérieur.

Le ministre des Affaires étrangères et le ministre de la Culture et de la Communication ont en effet confié le 5 juin 2012 à Jean-Paul Cluzel une mission d'évaluation de la réforme en cours à l'Audiovisuel extérieur de la France (AEF), examinant la pertinence stratégique et l'impact des décisions prises. Le rapport a été remis aux ministres le 25 juin 2012.

S'appuyant sur une analyse étayée des conditions de la convergence des médias notamment à la lumière d'exemples étrangers et de l'organisation des rédactions, le rapport conclut que la fusion des rédactions de France 24 et de RFI n'est pas pertinente compte tenu de l'identité et des missions de ces antennes, et de l'ambition de l'Audiovisuel extérieur de la France. En conséquence, Jean-Paul Cluzel préconise un audiovisuel extérieur réformé, fondé sur la séparation des rédactions de France 24 et de RFI, sur la reconstitution de deux directions d'antenne distinctes et sur la réaffirmation de l'identité et de la spécificité de France 24 et de RFI. Il confirme par ailleurs la fusion juridique des entités de l'AEF, la mutualisation des fonctions supports avec leur nouvelle organisation opérationnelle ainsi que le déménagement de RFI et MCD à Issy-les-Moulineaux. Conformément à ces recommandations, de nouvelles orientations stratégiques seront étudiées et soumises pour approbation au conseil d'administration sur un nouveau projet d'organisation, fondé sur des rédactions distinctes pour RFI et France 24, qui sera également soumis aux instances représentatives du personnel.

Dans ce contexte, le président-directeur général de l'AEF, Alain de Pouzilhac, a été amené à démissionner de ses fonctions le 12 juillet 2012.



En dépit de la montée en puissance spectaculaire des nouvelles chaînes de la TNT, France Télévisions est restée en 2011, comme en 2010, le premier groupe audiovisuel français, se distinguant par une part d'audience proche des 30 % en moyenne

annuelle (29,9 % sur l'ensemble de l'année 2011). L'année 2011 a été la deuxième année de mise en œuvre de la réforme de l'audiovisuel public, dont les contours avaient été définis par la loi n° 2009-258 du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision. Cette année aura également été marquée par l'application du plan stratégique « Conquête et reconquête » et du contrat d'objectifs et de moyens conclu par Rémy Pflimlin avec l'État, pour la période 2011-2015, après son arrivée à la tête de l'entreprise au second semestre 2010. Dans un contexte où la profonde mutation des usages de l'image se conjugue à un bouleversement du modèle économique de l'audiovisuel public, ces orientations stratégiques doivent permettre à l'entreprise à la fois de sécuriser sa trajectoire financière et de conserver sa position de leader d'un marché en perpétuelle mutation.

Faits marquants

L'année 2011 a été marquée par la poursuite du développement des chaînes de la TNT. Leur part d'audience est ainsi passée entre 2010 et 2011 de 31,9 % à 34,8 %, tandis que la part d'audience des chaînes dites « historiques », dans le même temps, poursuivait son recul, de 68,1 % à 65,2 % selon Médiamétrie. Ce phénomène risque de s'accroître avec le lancement de six nouvelles chaînes à vocation nationale diffusées sur la TNT, prévu le 12 décembre 2012 (et devant couvrir 50 % de la population métropolitaine au deuxième trimestre 2013).

Dans ce contexte de plus en plus concurrentiel, France Télévisions

a connu une érosion logique de sa part d'audience. La part d'audience annuelle moyenne du groupe a en effet atteint 29,9 % en 2011 contre 31,6 % en 2010 (dont 14,9 % pour France 2 ; 9,7 % pour France 3 ; 3,3 % pour France 5 et 2 % pour France 4 notamment), France Télévisions réussissant néanmoins à maintenir sa place de premier groupe audiovisuel en France.

Certains secteurs d'activité ont directement et fortement contribué à ces succès d'audience. On retiendra notamment que l'année 2011 a été marquée par une actualité nationale et internationale particulièrement chargée qui a entraîné une activité extrêmement soutenue pour les deux rédactions nationales de France 2

FICHE D'IDENTITÉ

■ **Textes constitutifs :** loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, modifiée par la loi du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle.

■ **Capital :** société nationale de programme ayant le statut de société anonyme détenue à 100 % par l'État.

■ **Missions :** la société nationale de programme France Télévisions est chargée de « concevoir et programmer des émissions de télévision à caractère national, régional et local ainsi que des émissions de radio ultramarines. Elle édite et diffuse également plusieurs services de communication audiovisuelle, y compris des services de médias audiovisuels à la demande, répondant aux missions de service public définies à l'article 43-11 et dans son cahier des charges. Les caractéristiques respectives de ces services sont précisées

par son cahier des charges. Elle peut les éditer par l'intermédiaire de filiales dont la totalité du capital est détenue, directement ou indirectement, par des personnes publiques. Elle tient compte du développement des technologies numériques pour assurer l'accès de tous les publics à ses programmes. Dans le respect de l'identité des lignes éditoriales de chacun des services qu'elle édite et diffuse, France Télévisions veille par ses choix de programmation et ses acquisitions d'émissions et d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques à garantir la diversité de la création et de la production. France Télévisions reflète dans sa programmation la diversité de la société française et veille à engager une action adaptée pour améliorer la présence de cette diversité dans les programmes. France Télévisions conçoit et diffuse en région des programmes qui contribuent

à la connaissance et au rayonnement de ces territoires et, le cas échéant, à l'expression des langues régionales. Ces programmes sont diffusés à travers des décrochages spécifiques, y compris aux heures de grande écoute, et peuvent être repris au niveau national. Ils reflètent la diversité de la vie économique, sociale et culturelle en région et proposent une information de proximité. Lorsqu'ils diffusent des journaux télévisés, les services de la société France Télévisions disposent d'une ligne éditoriale indépendante ».

■ **Principales filiales du groupe :** France Télévisions Publicité (100 %), France Télévisions Distribution (100 %), Arte France (45 %), Planète Thalassa (34 %), Jeunesse TV (34 %), Euronews (24 %).

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

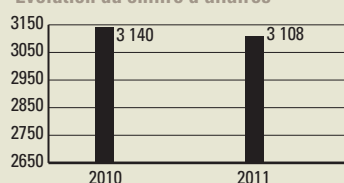
VIII - Ratios

Informations complémentaires

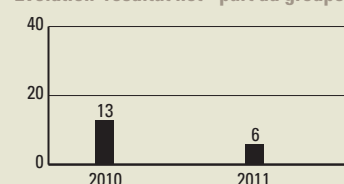
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	100
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires net	3 140	3 108
dont réalisé à l'étranger	0	0
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	31	-1
Résultat financier	-6	-2
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	147	77
Résultat net - part du groupe	13	6
Résultat net - intérêts minoritaires	-1	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	12	6
Total des immobilisations nettes	577	617
dont écart d'acquisition net	0	0
dont immobilisations incorporelles nettes	83	90
dont immobilisations financières nettes	44	45
Capitaux propres - part du groupe	548	554
Intérêts minoritaires	0	0
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
dont reçus par l'État	0	0
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	185	175
Dettes financières nettes	10	121
Dettes financières brutes à plus d'un an	180	175
Effectifs en moyenne annuelle	10 732	10 925
Charges de personnel	884	908
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	0,4 %	0,2 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	82,4	83,1
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	2,2 %	1,0 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	1,8 %	21,9 %
Redevance	2 050	2 103
Ressource publique complémentaire	423	362
Productions et coproductions immobilisées	50	54
Droits de diffusion acquis net	805	853
Engagements sur programme hors bilan	610	525
Droits sportifs hors bilan	264	536

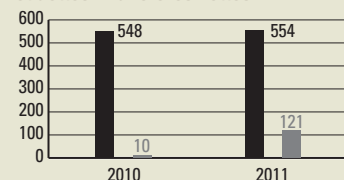
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net - part du groupe



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



et France 3, notamment au cours du premier semestre. Au total les deux rédactions nationales ont produit 42 heures de programme supplémentaires par rapport à 2010. Dans ce contexte, les journaux télévisés, notamment de France 2, ont continué d'afficher en 2011 un excellent niveau : 2,8 millions de téléspectateurs à 13 heures (19,6 % de PdA) et 4,9 millions à 20 heures (20,5 % de PdA). À 20 heures, l'écart avec TF1 se réduit à 7,5 points en 2011 (contre 10,1 points en 2010).

L'année 2011 a également été marquée par le profond remaniement du dispositif audiovisuel public outre-mer : l'arrivée outre-mer en novembre 2011 des chaînes nationales de FTV a entraîné la disparition de la chaîne de rediffusion Tempo, tandis que les grilles des chaînes Télé Pays ont dû évoluer en profondeur pour donner naissance aux neuf « Outremer Premières ». Ce passage, réussi techniquement, présente un bilan difficile en matière d'audience : les parts d'audience des chaînes publiques locales ont chuté, sans toutefois que le public se reporte intégralement vers les chaînes publiques nationales qui étaient devenues accessibles. Ainsi, non seulement l'audience des nouvelles Outremer Premières est inférieure à celle des anciennes Télé Pays, mais l'audience globale du bouquet FTV a diminué avec le passage à la TNT outre-mer. Les raisons de cette baisse sont multiples : extension de l'offre payante, qui était déjà très importante, refonte complète des grilles de programmes des chaînes publiques locales, qui ont perturbé les habitudes de consommation ; nécessité de trouver avec les opérateurs de réseaux et les concurrents privés un nouvel équilibre, le *must carry* en faveur des chaînes publiques n'ayant pas toujours été assuré dans les conditions initialement prévues. Si ce sujet doit faire l'objet dans les prochains mois d'une vigilance particulière, il faut toutefois noter que la refonte des grilles des Outremer Premières

a constitué une réussite tangible, avec un passage dès la première année de 20 % à 76 % de programmes spécifiques, soit une cible 2015 du COM atteinte avec quatre ans d'avance.

France Télévisions s'est distinguée, au cours de l'année 2011, comme au cours des premiers mois de l'année 2012, par le caractère exceptionnel de son offre sportive. Au cours de l'année 2011, ce sont ainsi pas moins de 1 059 heures de sport qui ont été diffusées sur France 2, France 3 et France 4, dont 804 heures de retransmissions en direct. 109 disciplines différentes ont ainsi été traitées, dont 17 en direct. L'année 2011, outre la diffusion d'événements classiques sur le service public (Roland-Garros, Tournoi des six nations, Tour de France), ou plus exceptionnels (on peut notamment citer la diffusion de 28 matchs de la Coupe du monde de rugby), a permis à France Télévisions (avec le soutien de son actionnaire) de consolider son portefeuille de droits sportifs, avec le renouvellement du contrat pour la diffusion exclusive du Tournoi des six nations (jusqu'en 2017), la diffusion du Tour de France (jusqu'en 2015), ou la diffusion des Jeux olympiques d'hiver 2014 et 2018, et des Jeux olympiques d'été 2016 et 2020. Enfin, l'accord conclu avec la Ligue de football professionnel permettra à France Télévisions, avec la diffusion de la Coupe de la Ligue jusqu'en 2015/2016, de continuer à offrir sur le service public du football professionnel de club.

France Télévisions aura également consacré en 2011, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'État, des sommes considérables au soutien à la création audiovisuelle. Au total, ce sont ainsi plus de 416 M€ qui ont été investis par toutes les chaînes du groupe, et dans tous les genres patrimoniaux, à commencer par la fiction avec plus de 272 M€ d'investissements.

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : Rémy Pflimlin ■ Administrateurs représentant l'État : Vincent Bouvier, Laurence Franceschini, Éric Garandeau, Alexandre Grosse, Solenne Lepage ■ Administrateurs représentant le Parlement : Patrick Bloche (député), Jean-Pierre Leleux (sénateur) ■ Administrateurs désignés par le CSA : Christophe Beaux, Henriette Dorion-Sébéroué, Patricia Langrand, Jacques Martial, Dominique Wolton ■ Représentants des salariés : Laurent Bignolas, Rony Gadet ■ Mission de contrôle économique et financier : Jean-Charles Auberon ■ Commissaires aux comptes : PWC, Ernst & Young ■

Au-delà des audiences, France Télévisions s'est dotée au cours de l'année 2010 d'un baromètre qualitatif permettant de mesurer la satisfaction du public devant les programmes proposés. De bonnes performances ont été enregistrées, notamment au début de l'année 2011. Ce baromètre qualitatif permet entre autres de distinguer de façon spécifique les programmes de France 4 dans l'univers des nouvelles chaînes de la TNT : France 4 est ainsi en 2011 la chaîne de la TNT la mieux notée par les téléspectateurs, avec 6,8/10 de note de satisfaction attribuée par les téléspectateurs de 15 ans et plus. La chaîne obtient également la meilleure note sur son public cible, les 15-34 ans, avec 6,9/10. Sur le terrain de « l'innovation de programmes », elle est citée comme la première chaîne TNT et perçue comme la première chaîne TNT qui « offre régulièrement des programmes qui vous font réfléchir ».

La fréquentation des sites internet du groupe a elle aussi largement progressé au cours de l'année 2011. Les sites internet de France Télévisions présentent ainsi un total de 31,2 millions de vidéos visionnées, soit une augmentation de 91 % par rapport à janvier 2011. FTV, au cours des derniers mois, a non seulement élargi son offre en télévision de rattrapage, mais également ouvert de nouveaux services, y compris en outre-mer avec la possibilité depuis fin août 2011 de regarder en direct les Outremer Premières, en wifi ou via la 3G, grâce à l'application iPad et iPhone de France Télévisions. Géolocalisée, cette application propose automatiquement le direct-antenne de la première chaîne diffusée dans la région.

France Télévisions a également poursuivi en 2011 ses efforts de réorganisation interne et de mise en œuvre progressive de « l'entreprise commune ». En matière de ressources humaines, FTV s'est ainsi attachée à clarifier les rôles de chacun dans la nouvelle organisation et a engagé la négociation d'un nouveau corpus de règles statutaires pour l'ensemble des salariés, afin de disposer d'un cadre de gestion unifié. FTV a parallèlement cherché à maximiser le redéploiement des ressources humaines vers les développements prioritaires, via

la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et la définition de parcours de formation. Enfin, elle a progressé sensiblement, au gré d'accords d'étapes (journalistes, temps de travail) sur la voie d'un accord collectif.

Analyse financière

Dans un contexte de finances publiques particulièrement contraint, l'État a consenti dans le cadre du COM un effort très significatif en accordant à France Télévisions des taux de progression de la ressource publique importants. France Télévisions est en effet depuis la loi du 5 mars 2009, qui a supprimé la publicité en soirée, une entreprise très largement financée par des ressources publiques. Ces dernières, qui ont atteint 2 464 M€ en 2011, ont ainsi représenté plus de 79 % du chiffre d'affaires net du groupe (dont le total s'est élevé pour l'exercice 2011 à 3 108 M€). Dans ce contexte, même si les concours publics versés à France Télévisions en 2011 ont été légèrement inférieurs à ce qui était prévu en LFI, suite au partage de l'excédent de 52 M€ de recettes publicitaires par rapport à la LFI, le fait que le contrat d'objectifs et de moyens envisage une progression annuelle moyenne de 2,2 % entre 2011 et 2015 constitue un soutien majeur au développement de l'entreprise.

En effet, dans le même temps, les ressources de publicité et de parrainage du diffuseur ont chuté de 4 % entre 2010 et 2011, s'établissant à 423,7 M€ au titre de l'exercice 2011 contre 441,3 M€ pour l'année 2010. La tendance constatée l'an passé à la croissance des ressources propres s'est donc inversée (en 2010, les recettes publicitaires avaient connu une hausse de plus de 9 % par rapport à 2009, ce qui avait permis à l'État de réduire de près de 35 M€ la dotation complémentaire accordée à France Télévisions sur le budget général de l'État au titre de l'exercice 2010). Outre les évolutions à la baisse du marché publicitaire, l'une des explications de cette chute, pour une part modeste, tient à l'application par l'entreprise d'une charte du parrainage. Entrée en vigueur

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- 20 juillet 2011 : présentation en Conseil des ministres des grands axes du contrat d'objectifs et de moyens.
 - 22 novembre 2011 : signature par François Baroin, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Valérie Pécresse, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État, Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication et Rémy Pflimlin, président-directeur général de France Télévisions, du contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2011-2015 de France Télévisions.
 - 23 janvier 2012 : France Télévisions remporte l'appel d'offres lancé par la Ligue de football professionnel pour la diffusion de la Coupe de la Ligue jusqu'en 2015-2016.
 - 17 avril 2012 : lancement par France Télévisions d'un service de télévision connectée pour l'émission *C dans l'air* présentée par Yves Calvi.
- Juin 2012 : France Télévisions remporte l'appel d'offres lancé par la Fédération française de rugby pour la diffusion des « tournées d'automne » de l'équipe de France de rugby.

en fin d'année 2010 et visant à encadrer les pratiques de parrainage (en matière de durée et de contenus) afin de ne pas brouiller la perception de la suppression de la publicité en soirée, cette charte a en effet principalement produit ses effets sur l'exercice 2011 et s'est traduite par un recul de 15,6 % de ce type de recettes.

En dépit de ces contraintes sur ses ressources propres, France Télévisions a consacré des sommes toujours plus importantes au financement de ses programmes, ainsi que le prévoyait son COM dès 2011. Le coût des programmes 2011 s'établit ainsi à 2 076,4 M€. Il est supérieur de 2,7 % au coût des programmes de l'année 2010.

L'extinction de la diffusion analogique a permis à France Télévisions de présenter des coûts de diffusion en baisse de plus de 30 % (à 132 M€ contre 195 M€ au cours de l'exercice 2010) et de dégager ainsi des marges de manœuvre. En revanche, les charges de personnel ont continué d'augmenter de façon significative en 2011. Celles-ci passent en effet de 883,8 M€ à 908 M€. Ce mouvement de hausse prolonge et accélère celui observé l'an passé : les charges de personnels progressent en effet entre 2010 et 2011 de 2,7 %, contre + 2,3 % entre 2009 et 2010. Les effectifs passent de même de 10 732 à 10 925 ETP en comptes consolidés, tandis que la part des personnels non permanents continue elle aussi de croître, passant de 17,65 % à 19,43 % des effectifs totaux. La hausse des effectifs s'observe à la fois au sein du diffuseur (de 9 267 ETP à 9 432 ETP, + 1,7 %) et des autres activités (de 689 à 730 ETP, + 5,95 %).

L'ensemble de ces éléments se traduit par un résultat d'exploitation très proche de l'équilibre mais légèrement déficitaire pour l'année 2011, à - 600 K€. L'effet fiscal et les produits exceptionnels permettent du reste à l'entreprise de présenter un résultat net positif de 5,9 M€. La trésorerie est par ailleurs en forte baisse entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011 : elle passe en effet de 190,7 M€ à 71,9 M€. Au final, l'entreprise est restée sensiblement en ligne avec le budget adopté en conseil d'administration.

Perspectives

L'année 2012 sera à nouveau pour France Télévisions un exercice marqué par de nombreuses évolutions.

La transition vers l'entreprise unique est encore en cours. Elle doit notamment se décliner à l'automne 2012 à travers l'harmonisation des conditions de travail et des statuts des personnels issus d'entreprises diverses, qui feront l'objet de négociations intenses entre la direction et les représentants du personnel.

L'avenir du groupe passera naturellement par la poursuite de ses développements sur les nouveaux supports, et notamment sur la télévision connectée. À l'occasion de Roland-Garros 2011, France Télévisions a ainsi lancé avec succès la première opération de TV connectée, inaugurant en France le nouveau standard européen HbbTV, en partenariat avec plusieurs prestataires privés et la Fédération française de tennis. Cette expérience déjà élargie au cours du mois de septembre 2011 est appelée à s'amplifier avec le développement, au cours des prochains mois, de la télévision connectée.

De nombreux projets d'évolution du périmètre et des missions de la chaîne ont enfin été évoqués, qui vont de la réforme de l'offre de programmes régionaux à la constitution d'une nouvelle chaîne dédiée à la jeunesse. L'État, actionnaire de France Télévisions, mais aussi principal soutien financier de l'entreprise et régulateur du secteur, prendra naturellement une part prépondérante aux décisions qui seront prises sur ces différents sujets, et continuera d'accompagner l'entreprise dans ses futurs développements.



© DR



Radio France est une société nationale de radiodiffusion, constituée sous la forme d'une société à capitaux publics dont l'État est l'unique l'actionnaire. Premier groupe radiophonique en audience cumulée et en part d'audience, avec plus de 13,6 millions d'auditeurs quotidiens en

2011, soit 368 000 de plus qu'en 2010, Radio France s'appuie sur six chaînes complémentaires (France Inter, France Info, France Culture, France Musique, Fip et Le Mouv'), ainsi que sur les 43 stations locales composant le réseau France Bleu. L'année 2011 a vu la confirmation des bons résultats financiers enregistrés au cours des années précédentes. Le résultat net (positif depuis 2007) s'établit en effet en 2011 à plus de 7 M€, en dépit d'un contexte publicitaire moins favorable que l'an passé.

Faits marquants

Après le changement d'équipe dirigeante enregistré en 2009 avec l'arrivée de Jean-Luc Hees et la signature le 29 juillet 2010 d'un contrat d'objectifs et de moyens déterminant pour la période 2010-2014 la stratégie de l'entreprise, **l'année 2011 a été une année particulièrement positive pour le groupe, dont la part d'audience s'est établie à 22,9 %, en hausse de 4,6 % par rapport à 2010.** Quatre stations de Radio France ont particulièrement progressé : France Inter, France Info, France Culture et France Musique.

La création en juillet 2011 d'une « direction des nouveaux médias » (en lieu et place de la direction du multi-média) a permis d'impulser une nouvelle dynamique à la présence de Radio France sur les territoires numériques. Plusieurs démarches complémentaires et innovantes ont été engagées dans ce cadre : accompagnement et enrichissement des programmes de Radio France par la mise en place d'offres web et mobiles complémentaires, mise à disposition de données associées aux programmes (visuelles,

textes), refonte des sites *franceinter.fr*, *franceinfo.fr* et *lemouv.fr*, déploiement d'un player audio et vidéo sur les sites de France Culture, France Inter, France Info et Le Mouv', etc. Plusieurs captations vidéo ont été réalisées avec l'objectif de fournir des images de compléments. Au total, en 2011, les sites de Radio France représentent une moyenne mensuelle de 13,5 millions de visites, 38,9 millions de pages vues et 113 millions de téléchargements de *podcasts* (en hausse d'environ 8 % en un an). 2,5 millions d'utilisateurs ont téléchargé l'une des applications mobiles, toutes plateformes confondues, au cours de l'année écoulée.

L'année 2011 a en outre été marquée par la négociation du nouvel accord collectif, initiée en 2010, qui a abouti en mars à un accord pour les journalistes conclu avec le SNJ et FO. Cependant, l'exercice d'un droit d'opposition par les autres organisations syndicales n'a pas permis l'entrée en vigueur du nouvel accord Journalistes. En conséquence, la direction a mis en œuvre des mesures unilatérales qui s'appliquent depuis mars 2011. Pour les personnels techniques et administratifs (PTA), les

négociations pour un nouvel accord ont repris en mai 2011 et se poursuivront jusqu'à l'automne 2012. Les enjeux de cette négociation portent sur la mise en place d'un nouveau système de classification, la clarification des différents rôles (direction, encadrement et représentants du personnel) et la prévoyance lourde.

Radio France a également poursuivi en 2011 son grand chantier de réhabilitation de la Maison de Radio France. 2011 a été marquée par la mise en service de la première phase (réhabilitation de la tour, de la radiale et de la petite couronne) du chantier ainsi que l'avis favorable de la commission de sécurité de la Préfecture de police de Paris le 14 octobre 2011. Concernant la première phase, qui avait débuté en juin 2009, les travaux devaient s'achever le 8 avril 2011 mais des intempéries et les retards de certaines entreprises du chantier ont décalé la fin des travaux. Les ouvrages de la phase 1 ont finalement été réceptionnés avec réserves le 30 septembre 2011. Les deux principales réserves ont été levées au 1^{er} mars 2012, suite notamment aux adaptations intervenues sur l'acoustique

FICHE D'IDENTITÉ

■ Textes constitutifs

1^o Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 complétée et modifiée, relative à la liberté de communication.

2^o Cahier des missions et des charges de Radio France approuvé par décret du 13 novembre 1987, modifié par les décrets du 10 octobre 2000, du 21 juillet 2004, du 27 mai 2005 et du 1^{er} juin 2006.

3^o Statuts tels qu'approuvés par les décrets

n°s 88-337 du 11 avril 1988, 89-618 du 31 août 1989, 95-610 du 5 mai 1995 et 2001-1096 du 19 novembre 2001.

■ Capital : 1 560 000 € (détenu à 100 % par l'État), soit 40 000 actions de 39 € chacune (décret n° 2001-1096 du 19 novembre 2001).

■ Missions : selon l'article 44-III de la loi du 30 septembre 1986, la société nationale de programme Radio France est chargée de concevoir et de programmer des émissions de radio de caractère national

et local, destinées à être diffusées sur tout ou partie du territoire métropolitain. Elle favorise l'expression régionale sur ses antennes décentralisées sur l'ensemble du territoire. Elle valorise le patrimoine et la création artistique, notamment grâce aux formations musicales dont elle assure la gestion et le développement.

■ Participations : société du Grand Théâtre des Champs-Élysées : 33,9 % ; Médiamétrie : 13,5 % ; Arte France : 15 %.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données

sociales

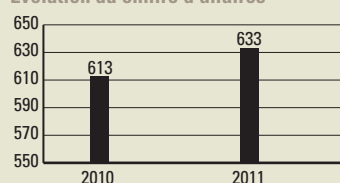
VIII - Ratios

Informations complémentaires

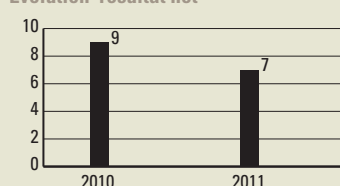
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	100	100
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	/	/
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	613	633
dont réalisé à l'étranger	0	0
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	8	0
Résultat financier	1	5
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	24	24
Résultat net - part du groupe	9	7
Résultat net - intérêts minoritaires	/	/
Résultat net de l'ensemble consolidé	9	7
Total des immobilisations nettes	195	244
dont écart d'acquisition net	/	/
dont immobilisations incorporelles nettes	12	16
dont immobilisations financières nettes	3	3
Capitaux propres hors subventions d'investissement-Part du groupe	29	36
Intérêts minoritaires	/	/
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0
dont reçus par l'État	0	0
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	63	68
Dettes financières nettes	-68	-65
Dettes financières brutes à plus d'un an	0	0
Effectifs en moyenne annuelle	4 218	4 199
Charges de personnel	363	377
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	1,5 %	1,1 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	86,1	89,8
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	31,6 %	20,0 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	/	/
Redevances	550	567
Subventions d'investissement figurant dans les capitaux propres	78	99

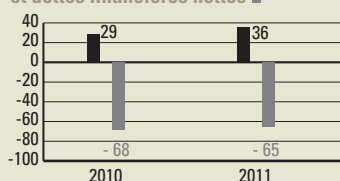
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



du studio de l'agora. Le nouveau parking de la Maison de Radio France a, lui, été réceptionné avec réserves le 26 août 2011. Suite à ces réceptions et au passage de la commission de sécurité, l'ensemble des emménagements prévus dans les bureaux de la tour, radiale et petite couronne ont pu être achevés. Les travaux de la phase 1 bis (construction de l'auditorium) et de la phase 2 (réhabilitation de la partie « établissement recevant du public » de la grande couronne) ont respectivement démarré le 15 novembre 2011 et le 3 janvier 2012. La subvention d'investissement allouée par l'État pour financer ces travaux de réhabilitation au titre de l'année 2011 s'est élevée à 26,1 M€ TTC, soit une hausse de 3,3 M€ par rapport à la subvention obtenue au titre de l'exercice précédent. Cette subvention a été intégralement versée au cours de l'exercice.

Analyse financière

Le chiffre d'affaires de Radio France a connu entre 2010 et 2011 une progression marquée (+ 3 %), passant de 613,3 M€ à 632,7 M€. Cette hausse reflète à la fois la croissance de la ressource publique de fonctionnement, qui a progressé de 19 M€ (+ 3,5 % par rapport à 2010), et celle, plus modeste, des ressources propres, en hausse de 0,5 M€ (les ressources propres de Radio France sont ainsi passées de 63,6 M€ à 64,1 M€). La part des ressources propres dans le chiffre d'affaires total est donc relativement stable, à 10,1 % contre 10,2 % en 2009 et 10,4 % en 2010. Les recettes publicitaires ont en effet été pénalisées par un contexte de marché globalement moins porteur que l'an passé (le marché de la publicité radio, en 2011, est resté stable dans son ensemble mais une évolution négative a été constatée sur le périmètre plus limité des annonceurs autorisés pour Radio France, dont notamment le secteur des mutuelles et assurances qui est traditionnellement un contributeur important aux recettes publicitaires de France Inter notamment).

Le montant global des frais de personnel s'élève pour l'exercice 2011 à 376,8 M€, soit une progression de 3,8 % par rapport à 2010. Alors que les effectifs avaient progressé entre 2009 et 2010 (avec notamment les créations de postes dans les nouvelles stations France Bleu Maine, pour 16,5 ETP, et France Bleu Toulouse, pour 7,1 ETP), le niveau d'emploi s'est stabilisé (croissance des effectifs de 0,1 % représentant + 2,9 ETP par rapport à 2010, avec un total qui ressort à 4 607,7 ETP pour l'année 2011).

Radio France présente en outre un résultat financier positif de 4,7 M€, principalement composé des produits de cession des valeurs mobilières de placement (dont la réalisation d'une plus-value de 3,1 M€) et des intérêts sur les placements (réalisés et en cours). Radio France s'est adaptée au contexte général des taux d'intérêt bas en allongeant la durée moyenne de ses placements afin d'en augmenter la rémunération, tout en respectant sa politique de placement sans risque.

Au total, Radio France présente donc à nouveau fin 2011 un résultat net positif, d'un montant de 7,1 M€.

Perspectives

La poursuite du chantier de réhabilitation de la Maison de Radio France constituera immanquablement un dossier prioritaire pour l'année 2012. Après la livraison de la phase 1 et du parking en 2011, l'année 2012 voit en effet le démarrage des travaux de la phase 2 et la poursuite du chantier de l'auditorium et des grands studios.

Le développement de l'offre numérique devra également se poursuivre, ainsi que les efforts menés pour redresser l'audience, qui devront désormais se concentrer en 2012 sur le Mouv', dont la nouvelle grille, mise en place à la rentrée 2011 avec un format profondément refondu, nécessitera un accompagnement dans la durée. Afin de compléter le maillage territorial par le réseau France Bleu, l'ouverture d'une 44^e station à Saint-Étienne est également en préparation.

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : Jean-Luc Hees ■ Administrateurs représentant l'État : Laurence Franceschini, Marie-Alexandre Grosse, François Séners ■ Administrateurs désignés par le CSA : Hélène Fatou, Bernard Latarjet, Muriel Mayette, Alain Trampoglieri ■ Administrateurs représentant le Parlement : Michel Françaix (député), David Assouline (sénateur) ■ Administrateurs représentant les salariés : Véronique Barnet, Lionel Thompson ■ Mission de contrôle économique et financier : Anne Cazala ■ Commissaires aux comptes : PWC, Ernst & Young ■



Dexia est entrée dans le périmètre des participations de l'État en septembre 2008 en période de crise financière aiguë, dans le cadre d'un premier plan de soutien qui reposait également sur la mise en place par les gouvernements belge, français et luxembourgeois d'une garantie des émissions obligataires du groupe et d'une garantie des obligations de liquidité de Dexia à l'égard de sa filiale FSA Asset Management LLC (FSAM).

Après un retour aux bénéfices en 2009, le groupe a été fortement impacté par l'aggravation des tensions sur les dettes souveraines de certains pays de la zone euro. Confronté à une crise de liquidité à la suite de la mise sous surveillance négative de sa notation *unsecured*, Dexia a été contraint de modifier profondément le périmètre et la stratégie du groupe et de demander à nouveau le soutien des États, qui ont notifié à la Commission européenne le 21 mars 2012 un plan organisant la résolution ordonnée du groupe et sur lequel la Commission européenne doit se prononcer. Fin 2011, le capital est détenu à 17,6 % par la Caisse des Dépôts, à 14,3 % par le Holding Communal belge, à 12 % par le groupe Arco, 5,7 % par l'État français, à 5,7 % par les trois régions belges, à 5,7 % par l'État fédéral belge, à 5 % par le groupe Ethias, et à 3 % par CNP Assurances. L'actionnariat salarié représente 0,6 % et le capital flottant 30,3 %.

Faits marquants

La première partie de l'année 2011 a été consacrée à la poursuite de la mise en œuvre du plan de transformation élaboré par la nouvelle direction du groupe, nommée en octobre 2008, et acté dans le cadre des engagements communautaires. Conformément à ces engagements, le bilan de Dexia a été réduit (518 Md€ mi-2011 contre 651 Md€ en 2008) via la cession de prêts et titres appartenant au portefeuille d'actifs financiers non stratégiques (*legacy portfolio*) et celle de certaines franchises commerciales : la vente de Dexia Banka Slovensko a été finalisée en mars 2011 et un accord a été signé en juin 2011 pour celle de Deniz Emeklilik, la filiale d'assurance vie et retraite de DenizBank en Turquie (cession finalisée en octobre).

Le contexte macroéconomique difficile notamment au sein de la zone euro a conduit le conseil d'administration de Dexia à décider, le 27 mai 2011, une accélération des cessions d'actifs du *legacy portfolio*, et notamment la cession des 6,4 Md€ garantis

de FSAM, afin d'améliorer son profil de risque.

L'aggravation de la crise de la dette souveraine, au début de l'été 2011, a fortement accru les tensions sur la liquidité du groupe. Entre fin avril et fin juin, le financement non sécurisé du groupe a été réduit de plus de 22 Md€, suite à la mise sous revue avec perspective négative des notations des principales entités opérationnelles du groupe au cours des mois de mars (Moody's) et mai 2011 (S&P). Au second semestre, le financement non sécurisé du groupe s'est encore réduit de 15 Md€, notamment suite à une nouvelle mise sous surveillance par Moody's le 3 octobre des notations à long et court terme de Dexia, alors que dans le même temps, la baisse des taux d'intérêt a accru les besoins de liquidité du groupe au titre du collatéral à verser à ses contreparties de *swap* de plus de 15 Md€.

Dans ce contexte, et au vu des conséquences systémiques qu'aurait pu avoir un éventuel défaut de paiement de la banque, les États belge, français et luxembourgeois ont décidé

d'apporter leur soutien au groupe sous la forme d'une garantie de liquidité de 90 Md€ lui permettant de se refinancer et de porter à maturité ses actifs résiduels (présentant un risque de crédit globalement faible, mais très peu liquides), les entités opérationnelles du groupe devant quant à elles être cédées : la nationalisation de Dexia Banque Belgique a été finalisée dès octobre. Ont été par ailleurs annoncées les cessions de Dexia Banque Internationale à Luxembourg (protocole signé en décembre 2011), Dexia Municipal Agency (un protocole de négociation a été signé en octobre 2011, suivi par la conclusion d'un accord de principe en février 2012 et par la signature d'un protocole d'intention en mars 2012), Dexia Asset Management (entrée en négociation finale en juin 2012), RBCD Investor Services (transaction finalisée le 27 juillet 2012) et Denizbank (entrée en négociation exclusive avec Sberbank annoncée le en mai 2012).

Ces mesures font l'objet d'un plan de résolution ordonnée qui a été notifié à la Commission européenne le 21 mars 2012, cette dernière ayant, compte tenu de l'urgence, accepté temporairement la mise en place d'une garantie de financement provisoire par les États à hauteur de 45 Md€ le 21 décembre 2011.

FICHE D'IDENTITÉ

■ Dexia est une institution financière de droit belge, spécialisée dans les métiers de la banque de détail et commerciale en Europe (principalement en Belgique, au Luxembourg et en Turquie), le financement du secteur public et l'*Asset Management and Services*. Elle intervenait via ses principales filiales Dexia Crédit Local, Dexia Banque Belgique, Dexia Banque Internationale à Luxembourg et DenizBank en Turquie. Le groupe compte environ 22 500 collaborateurs fin décembre 2011.

■ Suite aux très fortes tensions sur la liquidité du groupe liées à l'aggravation de la crise souveraine au sein de la zone euro au second semestre de l'année 2011, la Belgique, la France et le Luxembourg ont notifié le 31 mars à la Commission européenne un plan de résolution ordonnée de Dexia reposant sur la cession des principales franchises commerciales du groupe et le portage à maturité du

portefeuille d'actifs au moyen d'une garantie de financement accordée par ces trois États.

■ Auparavant, Dexia a bénéficié, entre le 9 octobre 2008 et le 30 juin 2010, de la part de la Belgique, de la France et du Luxembourg, d'une garantie à première demande sur ses émissions de dette obligataire. Par ailleurs, dans le cadre de la vente de FSA Insurance à Assured Guaranty, les États français et belge ont accordé à Dexia une garantie souveraine sur les obligations de Dexia, au titre de sa propre garantie des actifs du portefeuille de produits financiers de FSA Asset Management LLC, afin de permettre la cession de l'activité de monoline FSA. Dexia a également bénéficié d'une augmentation de capital souscrite par les trois États français, belge et luxembourgeois ainsi que par les actionnaires historiques du groupe.

Analyse financière

Après un retour à la rentabilité en 2009 et 2010, les résultats du groupe pour l'exercice 2011 se sont soldés par une perte nette de 11,6 Md€, qui s'explique notamment par les éléments suivants :

- une perte de 4,2 Md€ sur la cession de Dexia Banque Belgique à l'État belge ;
- une perte de 1 Md€ au titre de la cession à venir de Dexia Municipal Agency ;
- un provisionnement sur les obligations souveraines grecques et les expositions assimilées, pour un montant de 3,4 Md€ ;

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Structure financière

VII - Données sociales

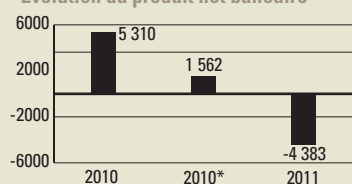
VIII - Ratios

Comptes consolidés en millions d'euros

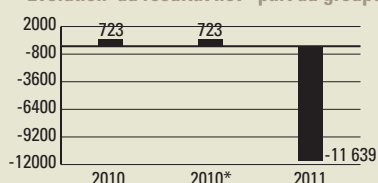
	2010	2010*	2011
Capital détenu par l'État (en %)	5,7	5,7	5,7
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	17,6	17,6	17,6
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	275	275	31
Produit net bancaire	5 310	1 562	- 4 383
Frais de gestion	- 3 703	- 1 136	- 1 114
Résultat brut d'exploitation	1 607	426	- 5 497
Coût du risque	- 641	- 611	- 551
Résultat d'exploitation	966	- 185	- 6 237
Résultat net - part du groupe	723	723	- 11 639
Résultat net - intérêts minoritaires	74	74	- 2
Résultat net de l'ensemble consolidé	797	797	- 11 641
Total bilan	566 735	566 735	412 759
dont instruments financiers en valeur de marché par résultat	9 288	9 288	2 690
dont actifs disponibles à la vente	50	50	110 359
dont prêts et créances sur la clientèle	353 307	353 307	173 550
dont écart d'acquisition net	1 820	1 820	1 042
Capitaux propres - part du groupe	8 945	8 945	- 2 018
Intérêts minoritaires	1 783	1 783	1 698
Dividendes versés au cours de l'exercice	0	0	0
dont reçus par l'État	0	0	0
Autres rémunérations de l'État	NA	NA	NA
Provisions pour risques et charges	1 498	1 498	332
Ratio Tier 1	13,1 %	13,1 %	7,6 %
Fonds propres Tier 1 (en Md€)	18,4	18,4	6,3
Effectifs au 31 décembre - ETP moyen	27 148	27 148	22 461
Charges de personnel	1 878	716	722
Résultat par action ordinaire au titre de l'exercice	0,39	0,39	NA
Ratio d'adéquation des fonds propres	14,7 %	14,7 %	10,3 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	69,2	26,4	32,1
Coefficient d'exploitation	69,7 %	69,7 %	NA
ROE (résultat net groupe/capitaux propres)	8,1 %	8,1 %	576,8 %
ROA (résultat net groupe/total bilan)	0,1 %	0,1 %	- 2,8 %

*Retraité en accord avec IFRS 5, afin de présenter une information comparative, suite à la restructuration du groupe.

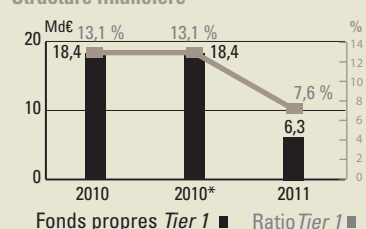
Évolution du produit net bancaire



Évolution du résultat net - part du groupe



Structure financière



*Retraité en accord avec IFRS 5, afin de présenter une information comparative, suite à la restructuration du groupe.

• une perte de 2,6 Md€ réalisée sur les cessions d'actifs du *legacy portfolio* (notamment sur le portefeuille de *financial products* de FSAM).

Au 31 décembre 2011, le bilan du groupe représente 413 Md€, en réduction de 154 Md€ par rapport à l'année précédente, essentiellement du fait de la cession de Dexia Banque Belgique.

Du fait de la perte nette enregistrée en 2011, le total des fonds propres du groupe est négatif au 31 décembre (- 2,0 Md€, contre 8,9 Md€ au 31 décembre 2010). Les fonds propres de base (hors gains et pertes latents ou différés) s'élèvent quant à eux à 7,6 Md€ (contre 19,2 Md€ au 31 décembre 2010).

Du point de vue de la réglementation prudentielle, le ratio *Tier one* s'établit à 7,6 %, en forte baisse par rapport à la situation à fin 2010 (13,1 %). En effet, la baisse des RWA résultant des cessions d'actifs (57 Md€, soit 40 % de baisse par rapport à l'année

précédente) ne permet pas de compenser la baisse des fonds propres *Tier one*, qui s'établissent fin 2011 à 6,3 Md€ (contre 18,4 Md€ fin 2010).

Le ratio des fonds propres durs (*Core Tier One*) s'établit à 6,4 %, et le ratio d'adéquation des fonds propres (*CAD*) à 10,3 %.

En excluant les risques pondérés liés aux cessions d'entités prévues dans le cadre du plan de résolution ordonnée, les ratios *Tier 1* et *Core Tier 1* « *pro forma* » du groupe s'élèvent en fin décembre 2011 à 8,6 % et 7,3 %.

Perspectives

Le processus de cession des entités opérationnelles prévu dans le plan de résolution ordonnée de Dexia s'est poursuivi au premier semestre 2012 :

- le 16 mars, un protocole d'accord a été signé entre Dexia, la Caisse des dépôts et consignations, La Banque Postale et l'État français concernant la cession de Dexia Municipal Agency ;
- le 3 avril, Dexia a signé un accord de cession portant sur sa participation à hauteur de 50 % dans RBC-Dexia Investor Services à la Banque Royale du Canada. Cette transaction a été finalisée le 27 juillet ;
- le 4 avril, un accord de cession a été conclu pour la vente à Precision Capital et au Grand-Duché de Luxembourg de Dexia Banque Internationale à Luxembourg. Cette transaction a été finalisée le 5 octobre ;
- le 8 juin 2012, Dexia a signé avec Sberbank un accord portant sur la cession de DenizBank. Cette transaction a été finalisée le 28 septembre ;
- le 27 juin 2012 Dexia a annoncé que trois investisseurs internationaux avaient été présélectionnés et que le groupe entrait en négociation finale en vue de vendre Dexia Asset Management.

Dans l'attente de la validation du plan par la Commission européenne, cette dernière a autorisé par décision des 31 mai, 6 juin et 26 septembre la prolongation de la garantie temporaire des États sur les émissions de Dexia et le relèvement de son plafond à 55 Md€.

L'ANNÉE ÉCOULÉE

- Mars 2011 : finalisation de la vente de la participation de 88,71 % dans Dexia Slovensko.
- 27 mai 2011 : le groupe annonce un programme d'accélération des cessions d'actifs.
- Juin-août 2011 : Dexia cède l'essentiel de la partie son portefeuille d'actifs *financial products* à laquelle est liée la garantie des États.
- 4 juillet 2011 : Dexia signe un accord de vente pour son activité d'assurance en Turquie, Deniz Emeklilik.
- 7 juillet 2011 : S&P confirme les notations du groupe à A1 (court terme) et A (long terme) avec perspectives négatives.
- 8 juillet 2011 : Moody's confirme la notation court terme du groupe à P-1 et dégrade la notation long terme à A3, avec perspectives stables.
- 3 octobre 2011 : Moody's place sous surveillance négative les notations du groupe.
- 10 octobre 2011 : annonce du soutien des États belge, français et luxembourgeois au nouveau plan de restructuration du groupe.
- 20 octobre 2011 : signature de la convention de cession de Dexia Banque Belgique à l'État belge.
- 21 décembre 2011 : la Commission européenne approuve la convention de garantie temporaire octroyée par les États belge, français et luxembourgeois à Dexia SA et Dexia Crédit Local, avec un plafond de 45 Md€.

CONSEIL D'ADMINISTRATION : Président : *Robert de Metz* (administrateur indépendant, administrateur de Dexia depuis 2009, nommé président en remplacement de *Jean-Luc Dehaene* le 2 août 2012) ■ Administrateurs délégués : *Karel de Boeck*, nommé en remplacement de *Pierre Mariani* le 2 août 2012 ■ Administrateurs : *Gilles Benoist*, *Olivier Bourges* (nommé sur proposition de l'État français), *Brigitte Chanoine*, *Christian Giacomotto*, *Catherine Kopp*, *Antoine Gosset-Grainville*, *Bernard Herman*, *Olivier Mareuse*, *Claude Piret*, *Francine Swiggers*, *Bernard Thiry*, *Marc Tinant*, *Koen Van Loo* ■ Commissaire aux comptes : *Deloitte* ■



La Semmaris est titulaire de la concession de service public d'aménagement et d'exploitation du Marché d'intérêt national (MIN) de Paris-Rungis. Fort de ses 1 200 entreprises dont près

de 800 grossistes, employant 12 000 salariés, le MIN de Rungis est le plus grand marché de produits alimentaires frais au monde. Il joue un rôle déterminant en matière d'organisation des circuits de distribution des produits agricoles et alimentaires, d'animation de la concurrence dans ces secteurs économiques, de protection de la sécurité alimentaire et de valorisation des productions nationales agricoles et agro-alimentaires.

Faits marquants

Malgré un contexte macroéconomique difficile, les entreprises du Marché ont enregistré, sur le marché physique, des arrivages en tonnage en hausse de 2,1 %, et ont conforté leur part de marché dans la distribution alimentaire.

Le marché des fruits et légumes a toutefois été perturbé par le climat exceptionnel du printemps qui a avancé la date de mise en marché de nombreux produits français qui se sont ainsi trouvés en concurrence accrue avec les produits d'importation. La crise sanitaire provoquée par *Escherichia coli* dans le nord de l'Allemagne a également entraîné une forte baisse de la consommation de certains légumes (concombres, courgettes, tomates, salades) pendant plusieurs mois à partir de la fin mai.

Le chiffre d'affaires des entreprises du MIN a progressé de 3,5 % par rapport à 2010, où il s'établissait à 7,9 Md€ dont 5,5 Md€ pour les grossistes. La plus forte hausse de chiffre d'affaires a été enregistrée pour les produits carnés (+ 8,8 %). La fréquentation totale du Marché a progressé de 1,7 % sur l'année, soit un nombre total d'entrées de 6,7 millions, grâce notamment à une hausse de 6 % du nombre de nouveaux acheteurs.

Avec 24,2 M€ d'investissements sur l'année, 2011 (quatrième année d'un plan quinquennal 2008-2012) a été une année de transition qui a vu l'achèvement d'importants travaux et le démarrage

de plusieurs nouveaux projets (48 M€ d'investissements prévus en 2012). 2011 a ainsi été marquée par deux inaugurations majeures : le nouveau pavillon de la volaille VG1 (17,7 M€ pour 18 000 m²) et le nouvel entrepôt réfrigéré DE1 (9 M€ pour 7 000 m²). Le nouvel entrepôt réfrigéré pour fruits et légumes C3 a été mis en chantier (21 M€), de même que la rénovation de la toiture du pavillon de la marée (3,5 M€), ces travaux devraient être achevés en 2012.

La Semmaris reste engagée dans des actions de développement durable en matière d'eau (réduction des fuites, signature de « conventions de rejets » avec les établissements présentant un risque potentiel de pollution), d'énergie (modernisation du réseau d'éclairage, remplacement des fluides frigorigènes, fiabilisation du réseau de chaleur) et de traitement et valorisation des déchets (traçabilité, incinération pour alimenter le réseau de chaleur).

À l'international, la Semmaris exporte son savoir-faire en Chine (mise en service de la plateforme de Shenzhen, en face de Hong Kong), en Inde (plan masse d'un site de 204 ha au nord de Delhi) et en Russie (étude de faisabilité d'une plateforme logistique alimentaire de produits frais de 200 à 300 ha près de Moscou).

FICHE D'IDENTITÉ

■ Par décret n° 65-325 du 27 avril 1965 modifié, l'État a confié l'aménagement et la gestion du MIN de Paris-Rungis à la société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne (Semmaris), marché sur lequel ont été transférées les anciennes

halles centrales de Paris en 1969. La Semmaris est détenue à 33,34 % par l'État, 33,34 % par Altarea, 13,19 % par la Ville de Paris, 5,6 % par le département du Val-de-Marne, 4,6 % par la Caisse des dépôts et consignations et 9,93 % par les professionnels et divers.

Degré d'appartenance au secteur public

I - Activité et résultat

II - Immobilisations nettes

III - Informations sur les fonds propres

IV - Dividendes et autres versements assimilés

V - Provisions

VI - Informations sur l'endettement financier

VII - Données sociales

VIII - Ratios

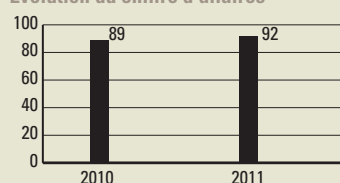
L'ANNÉE ÉCOULÉE

- Février 2011 : ouverture d'une représentation commerciale à Shanghai pour 18 mois.
- Avril 2011 : mise en service de l'entrepôt réfrigéré DE1, marquant l'achèvement de la zone Euro-Delta.
- Juin 2011 : inauguration du nouveau pavillon de la volaille VG1.
- Septembre 2011 : sixième édition des entretiens de Rungis.
- Mai 2012 : nomination du nouveau président-directeur général, Stéphane Layani.

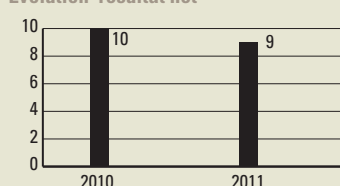
Comptes consolidés en millions d'euros

	2010	2011
Capital détenu par l'État (en %)	33,34	33,34
Capital détenu par le secteur public hors État (en %)	23,39	23,39
Valeur boursière de la participation de l'État au 31 décembre	/	/
Chiffre d'affaires	89	92
dont réalisé à l'étranger	0	0
Résultat d'exploitation/résultat opérationnel	11	12
Résultat financier	2	1
Capacité d'autofinancement/		
Marge brute d'autofinancement	32	35
Résultat net - part du groupe	10	9
Résultat net - intérêts minoritaires	0	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	10	9
Total des immobilisations nettes	399	404
dont écart d'acquisition net	0	0
dont immobilisations incorporelles nettes	0	0
dont immobilisations financières nettes	13	13
Capitaux propres - part du groupe	69	75
Intérêts minoritaires	0	0
Dividendes versés au cours de l'exercice	4	4
dont reçus par l'État	1	1
Autres rémunérations de l'État	/	/
Provisions pour risques et charges	1	1
Dettes financières nettes	-3	-18
Dettes financières brutes à plus d'un an	47	42
Effectifs en moyenne annuelle	213	210
Charges de personnel	15	16
Résultat (groupe + minoritaires)/Chiffre d'affaires	10,7 %	10,3 %
Charges de personnel/Effectifs moyens (en milliers €)	72,3	76,7
Résultat (groupe + minoritaires)/Fonds propres	13,8 %	12,6 %
Dettes financières nettes/Fonds propres	-4,3 %	-24,1 %

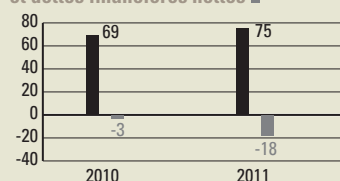
Évolution du chiffre d'affaires



Évolution résultat net



Évolution capitaux propres et dettes financières nettes



Analyse financière

Le chiffre d'affaires 2011 a progressé de 2,4 %, à 91,6 M€. En hausse de 4,1 %, les produits de l'activité immobilière représentent 56 % du chiffre d'affaires total. Cette hausse correspond, pour l'essentiel, à l'augmentation du taux d'occupation du domaine immobilier (94,18 % vs 93,74 % fin 2010).

Les produits sur les charges refacturables s'établissent à 22,7 M€ (+ 0,6 % par rapport à 2010) et participent à hauteur de 25 % au chiffre d'affaires. Les recettes de droits d'accès au Marché, qui contribuent à hauteur de 12 % au CA, s'élèvent à 11 M€, en augmentation de 6,2 %, pour 6,7 millions d'entrées enregistrées.

Les charges consommées connaissent une diminution de 2,6 %. Les effectifs sont en légère baisse, à 209, mais la masse salariale augmente de 4,4 %, à 16,1 M€.

Au total, la marge d'exploitation s'améliore de 1,4 point à 39 % du chiffre d'affaires (excédent brut d'exploitation de 35,77 M€) contre 37,6 % en 2010 (EBE de 33,65 M€). Le résultat net ressort à 9,37 M€, en baisse de 1,7 % par rapport à 2010, soit une marge nette de 10,2 % en légère baisse.

Les investissements 2011 (24,2 M€) marquent un creux entre 2010 (39,6 M€) et 2012 (prévision de 48 M€). Ils sont entièrement autofinancés par l'entreprise puisque la capacité d'autofinancement générée en 2011 s'élève à 34,6 M€.

Perspectives

La Semmaris poursuivra sa stratégie d'adaptation du Marché à un environnement en profonde mutation, en s'attachant à soutenir le marché physique, à développer l'offre de services et à mettre en œuvre de nouveaux relais de croissance. Par ailleurs, la création d'une station située à la Porte de Thiais sur la ligne nord-sud, qui reliera les Aéroports d'Orly et de Roissy à Gare de Lyon par prolongation de la ligne n° 14, devrait ouvrir également de nouvelles perspectives.



CONSEIL D'ADMINISTRATION* : Président : Stéphane Layani (administrateur désigné en assemblée générale) ■ Administrateurs représentants de l'État : Martine Bonny, Solenne Lepage, Jeanne-Marie Prost-Lemierre, François Rubichon ■ Administrateurs représentant le groupe Altarea : Gilles Boissonnet, Éric Dumas, Jean-François Favre, Jacques Nicolet, Alain Taravella ■ Administrateurs représentant les autres personnes morales : Bruno Borrel (Sycopla), Mireille Flam (Ville de Paris), Marc Hervouet (Unigros), Christian Hervy (département du Val-de-Marne), Christian Pépéneau (chambre syndicale des fruits et légumes), Jackie Théart (APHUMR) ■ Administrateur représentant les salariés : Michel Boudignon ■ Censeurs : Hervé Billet, Sylvie Planet, Philippe Solignac ■ Commissaires aux comptes : KPMG, Cailliau Dedouit ■

* La composition du conseil d'administration de la Semmaris est régie par les dispositions du décret-loi du 30 octobre 1935 modifié 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. Le conseil d'administration comprend dix-huit membres : cinq représentants de l'État nommés par arrêté, douze représentants des autres actionnaires élus par l'assemblée générale, et un représentant des salariés, élu par le personnel de la société.