



# **Rapport de gestion Aéroports de Paris**

## **Exercice 2012**

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

## Sommaire

1. Evénements significatifs de l'exercice.....	3
2. Résultats et situation financière.....	6
3. Risques et gestion des risques .....	17
4. Informations sociales, environnementales et sociétales .....	23
5. Gouvernement d'entreprise.....	46
6. Autres informations .....	68
7. Annexe .....	71

Le présent rapport de gestion inclut le rapport de gestion du Groupe Aéroports de Paris pour l'exercice 2012.

# 1. Événements significatifs de l'exercice

## Evolution du trafic

- Trafic Groupe :

		Trafic (M pax)	Δ 2012 / 2011	Participation <sup>1</sup> ADP
ADP	Paris (CDG + Orly)	88,8	+0,8%	100%
	Aéroports régionaux mexicains	12,6	+7,0%	25,5% <sup>2</sup>
	Jeddah - Hajj	8,4	+0,8%	5%
	Amman	6,3	+14,3%	9,5%
	Maurice	2,7	+0,9%	10%
TAV	Istanbul Atatürk	45,0	+20,3%	38%
	Ankara Esenboga	9,2	+8,9%	38%
	Izmir	9,4	ns <sup>3</sup>	38%
	Autres plates-formes <sup>4</sup>	10,2	+29,8%	
<b>Total Groupe</b>		<b>192,5</b>	<b>+7,8%</b>	
	Contrats de management <sup>5</sup>	10,1	+15,0%	

- Sur les plates-formes parisiennes :

Sur l'année 2012, le trafic est en hausse de 0,8 % par rapport à 2011 à 88,8 millions de passagers : il augmente de 1,1 % à Paris-Charles de Gaulle (61,6 millions de passagers) et de 0,3 % à Paris-Orly (27,2 millions de passagers). Le trafic du 1<sup>er</sup> semestre est en hausse de 2,0 % et celui du 2<sup>nd</sup> quasi-stable (-0,2 %) par rapport aux périodes équivalentes en 2011.

Le trafic international hors Europe (39,2 % du trafic total) est en croissance de 1,7 % sur la période. A l'exception de l'Amérique du Nord en légère baisse (- 1,2 %), tous les faisceaux sont en croissance : Asie-Pacifique + 5,1 %, Moyen-Orient + 2,7 %, Afrique + 2,1 %, Amérique Latine + 1,9 % et DOM-TOM + 1,2 %. Le trafic avec l'Europe hors France (42,4 % du trafic total) est en légère progression de 1,1 %. Le trafic avec la France métropolitaine (18,4 % du total) est en baisse de 1,7 %.

Le nombre de passagers en correspondance croît de 2,2 % portant le taux de correspondance à 24,1 % contre 23,7 % sur l'année 2011.

Le nombre de mouvements d'avions est en baisse de 1,8 % à 721 904. A l'aéroport de Paris-Le Bourget, il a diminué de 5,1 % à 55 993.

Le trafic des compagnies à bas coûts (13,7 % du trafic total) est en hausse de 1,9 %.

L'activité fret et poste est en baisse de 6,2 % avec 2 257 322 tonnes transportées.

### **Nomination de Monsieur Augustin de Romanet au poste de Président-directeur général**

Monsieur Augustin de Romanet a été nommé, par décret du Président de la République, Président-directeur général d'Aéroports de Paris le 29 novembre 2012 en remplacement de Monsieur Pierre Graff.

<sup>1</sup> Directe ou indirecte

<sup>2</sup> De SETA qui détient 16,7 % de GACN contrôlant 13 aéroports au Mexique

<sup>3</sup> TAV Airports opère le trafic domestique turc depuis janvier 2012. A périmètre constant, trafic en hausse de 9,8%

<sup>4</sup> Arabie Saoudite (depuis juillet 2012), Tunisie, Géorgie et Macédoine

<sup>5</sup> Alger, Phnom Penh, Siem Reap et Conakry

### **Participations aéroportuaires internationales**

En mai 2012, Aéroports de Paris a indirectement acquis auprès d'Akfen Holding A.Ş. ("Akfen Holding"), Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. ("Tepe İnşaat") et Sera Yapı Endüstrisi ve Ticaret A.Ş. ("Sera Yapı") 38 % du capital de TAV Havalimanlari Holding A.Ş. ("TAV Airports") pour 668 millions d'euros et 49 % du capital de TAV Yatırım Holding A.Ş. ("TAV Investment", propriétaire de TAV Construction, société non cotée) pour 38 millions d'euros.

Opérateur aéroportuaire de premier plan en Turquie, TAV Airports opère sur 12 aéroports dans 6 pays, dont l'aéroport d'Istanbul Atatürk qui a accueilli 45 millions de passagers en 2012. En 2012, le chiffre d'affaires de TAV Airports s'est élevé à 1 099 millions d'euros (881 millions d'euros en 2011), l'EBITDA<sup>1</sup> à 332 millions d'euros (257 millions d'euros en 2011) et le résultat net à 124 millions d'euros (53 millions d'euros en 2011).

Ainsi Aéroports de Paris et TAV Airports gèrent directement ou indirectement 37 aéroports et accueillent environ 200 millions de passagers. Il s'agit de l'une des premières alliances aéroportuaires mondiales.

### **Ouvertures d'infrastructures**

- Liaison A-C : 27 mars 2012

Situé sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, ce nouveau bâtiment permet de mutualiser les contrôles de police et les postes d'inspection filtrage des terminaux 2A et 2C et offre une surface commerciale de 2 300 m<sup>2</sup>.

- Satellite 4 : 28 juin 2012

D'une capacité d'accueil de 7,8 millions de passagers, cette nouvelle salle d'embarquement du terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle dispose de 6 000 m<sup>2</sup> de surface commerciale, de 3 200 m<sup>2</sup> de salons pour les compagnies aériennes et de 16 postes au contact pour les avions gros porteurs, sur une surface totale de 120 000 m<sup>2</sup>.

### **Protocoles d'accord**

- Accord concernant le Trieur-Bagage Est (TBE)

En octobre 2012, un accord est intervenu entre, notamment, Aéroports de Paris et Cegelec, afin de mettre un terme aux litiges relatifs au système de TBE situé sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle. L'impact positif sur l'EBITDA du Groupe en 2012 est de 19 millions d'euros.

- Accord concernant Alyzia Holding (activités d'assistance en escale)

En décembre 2012, un accord a été conclu notamment entre Aéroports de Paris et G3S afin de mettre un terme à leurs différends relatifs aux termes et conditions du contrat de cession d'Alyzia Holding.

### **Tarifification**

- Tarifs des redevances

Au 1<sup>er</sup> avril 2012, les tarifs des redevances ont augmenté, en moyenne et à périmètre constant, de 3,4 %.

- Taxe d'aéroport

Au 1<sup>er</sup> avril 2012, le tarif de la taxe d'aéroport est resté inchangé à 11,5 euros par passager au départ et à 1,0 euro par tonne de fret ou de courrier. En revanche, les passagers en correspondance bénéficient désormais d'un abattement de 10 % sur ce tarif, soit un montant de la taxe d'aéroport de 10,35 euros par passager en correspondance au départ.

---

<sup>1</sup> Résultat opérationnel courant majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises.

### **Financement**

En mars 2012, Aéroports de Paris a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 334 millions d'euros, arrivé à échéance.

En juin 2012, Aéroports de Paris a émis un emprunt obligataire en 2 tranches d'un montant total de 800 millions d'euros. La première tranche, d'un montant de 300 millions d'euros, porte intérêt à 2,375 % et a une date de règlement fixée au 11 juin 2019. La seconde tranche, d'un montant de 500 millions d'euros, porte intérêt à 3,125 % et a une date de règlement fixée au 11 juin 2024.

### **Filiales**

- Intégration des activités Mode et accessoires dans Société de Distribution Aéroportuaire

Début janvier 2012, la Société de Distribution Aéroportuaire, société détenue à 50 % par Aéroports de Paris et à 50 % par Aelia, filiale de Lagardère Services, a repris l'ensemble des activités Mode & Accessoires exploitées jusqu'à présent par Aelia, via une filiale.

- Acquisition de Nomadvance

Hub télécom a acquis, en août 2012, la société Nomadvance, leader français dans le domaine des solutions de mobilité et de traçabilité pour les professionnels. La société intervient aussi bien sur des projets de traçabilité des biens et des matières, que sur des projets de mobilité pour du personnel amené à se déplacer.

### **Dividende voté par l'Assemblée générale**

L'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2012 a voté la distribution d'un dividende de 1,76 euro par action versé le 18 mai 2012. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 50 % du résultat net consolidé part du Groupe de l'exercice 2011, en ligne avec l'objectif de distribution de dividende d'Aéroports de Paris.

## 2. Résultats et situation financière

### Comptes consolidés du groupe Aéroports de Paris

#### Nouvelle présentation des comptes consolidés

Des comptes 2011 pro forma ont été établis suite à la création du nouveau segment "Participations aéroportuaires"<sup>1</sup>. Ce segment comprend, outre la quote-part de résultat de TAV Airports (seulement à compter de 2012), le résultat d'ADPM et la quote-part du résultat et de Schiphol antérieurement comptabilisés dans le segment "autres activités". Les quotes-parts de résultats de TAV Airports et de Schiphol Group sont en mise en équivalence opérationnelle. L'impact sur le compte de résultat 2011 se présente comme suit :

- Impact sur le compte de résultat du segment "Participations aéroportuaires"

En millions d'euros	2011 publié	2011 pro forma	Δ	
Chiffre d'affaires	-	12	+12	Chiffre d'affaires ADPM
EBITDA	-	2	+2	EBITDA ADPM
Sociétés mises en équivalence opérationnelles	-	13	+13	Quote-part de résultat net de Schiphol Group
Résultat opérationnel courant	-	14	+14	

- Impact sur le compte de résultat du segment "Autres Activités"

En millions d'euros	2011 publié	2011 pro forma	Δ	
Chiffre d'affaires	255	244	-11	Chiffre d'affaires ADPM : (12M€) Intragroupe : (+1)
EBITDA	22	20	-2	EBITDA ADPM
Sociétés mises en équivalence opérationnelles	13	-	-13	Quote-part de résultat net de Schiphol Group
Résultat opérationnel courant	20	5	-14	

#### Chiffres clés

Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2012 aux données comparables de l'exercice 2011.

En millions d'euros	2012	2011	2012 / 2011
Chiffre d'affaires	2 640	2 502	+5,6%
EBITDA	1 017	972	+4,6%
Résultat opérationnel courant <sup>2</sup>	645	607	+6,2%
Résultat opérationnel	642	652	-1,4%
Résultat financier	(118)	(98)	+19,8%
Résultat net part du Groupe	341	348	-1,9%

<sup>1</sup> Voir communiqué des résultats semestriels 2012 disponible sur [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr)

<sup>2</sup> Résultat opérationnel courant : résultat opérationnel avant l'impact de certains produits et charges non courants

## Analyse du compte de résultat

### ▪ Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2012	2011	2012 / 2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 640</b>	<b>2 502</b>	<b>+5,6%</b>
<i>Activités aéronautiques</i>	1 581	1 505	+5,1%
<i>Commerces et services</i>	902	841	+7,3%
<i>Immobilier</i>	253	241	+4,6%
<i>Participations aéroportuaires</i>	14	12	+8,3%
<i>Autres activités</i>	246	244	+1,1%
<i>Eliminations inter-segments</i>	(355)	(340)	+3,9%

Le chiffre d'affaires du groupe Aéroports de Paris s'inscrit en hausse de 5,6 % à 2 640 millions d'euros. Cette hausse résulte principalement de la bonne tenue de son cœur de métier et en particulier :

- de l'évolution positive des revenus générés par les activités aéronautiques (+ 5,1 % à 1 581 millions d'euros) principalement tirés par les hausses de tarif des redevances au 1<sup>er</sup> avril 2011 (+ 1,49 %) et au 1<sup>er</sup> avril 2012 (+ 3,4 %) et par la croissance du trafic passagers (+ 0,8 % à 88,8 millions de passagers),
- de la forte progression des revenus issus des commerces et services (+ 7,3 % à 902 millions d'euros) grâce à la bonne performance des activités commerciales (+ 12,6 %) qui profitent d'une hausse du chiffre d'affaires par passager de 11,3 % à 16,8 euros,
- et de la poursuite du développement de l'immobilier (+ 4,6 % à 253 millions d'euros).

Le montant des éliminations inter-segments s'élève à 355 millions d'euros sur l'année 2012, en hausse de 3,9 %.

### ▪ EBITDA

En millions d'euros	2012	2011	2012 / 2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 640</b>	<b>2 502</b>	<b>+5,6%</b>
Production stockée et immobilisée	62	52	+18,4%
Charges courantes	(1 709)	(1 599)	+6,9%
<i>Achats consommés</i>	(115)	(93)	+24,0%
<i>Services externes</i>	(672)	(636)	+5,7%
<i>Charges de personnel</i>	(709)	(677)	+4,7%
<i>Impôts et taxes</i>	(190)	(176)	+8,0%
<i>Autres charges d'exploitation</i>	(23)	(17)	+33,9%
Autres charges et produits	24	18	+34,2%
<b>EBITDA</b>	<b>1 017</b>	<b>972</b>	<b>+4,6%</b>
<i>EBITDA / CA</i>	38,5%	38,9%	-0,4pt

Sur l'année 2012, l'EBITDA du groupe Aéroports de Paris est en croissance de 4,6 % à 1 017 millions d'euros, reflétant une progression des charges courantes (+ 6,9 % à 1 709 millions d'euros) légèrement supérieure à celle du chiffre d'affaires (+ 5,6 %). Sur l'année, le taux de marge brute diminue de 0,4 point à 38,5 %.

La production immobilisée, qui correspond à l'immobilisation de prestations internes d'ingénierie effectuées sur des projets d'investissements, est en hausse de 18,4 % à 62 millions d'euros, en raison notamment de la poursuite de la mise en place de l'Inspection Filtrage Unique à Paris-Charles de Gaulle.

Les achats consommés sont en hausse de 24,0 % à 115 millions d'euros en raison d'un effet périmètre suite à l'acquisition de Nomadventure par Hub télécom et de la hausse des prix de l'énergie.

Les charges liées aux services extérieurs progressent de 5,7 % à 672 millions d'euros sous l'effet principalement des hausses de coûts des prestations sûreté suite au mouvement de grève de décembre 2011 (compensée par ailleurs par le mécanisme de taxe de la taxe d'aéroport), des prestations transport et nettoyage suite à l'ouverture du satellite 4 notamment et de lutte contre les épisodes neigeux dans le cadre notamment de la politique du Groupe d'amélioration de la qualité de service.

Les charges de personnel du Groupe augmentent de 4,7 % et s'établissent à 709 millions d'euros. Les effectifs du Groupe s'élèvent à 9 035 employés, en baisse de 0,6 % :

En millions d'euros	2012	2011	2012 / 2011
<b>Charges de personnel</b>	<b>(709)</b>	<b>(677)</b>	<b>+4,7%</b>
<i>Aéroports de Paris</i>	<i>(588)</i>	<i>(559)</i>	<i>+5,3%</i>
<i>Filiales</i>	<i>(121)</i>	<i>(118)</i>	<i>+2,5%</i>
<b>Effectifs moyens Groupe (Equivalents Temps Plein)</b>	<b>9 035</b>	<b>9 092</b>	<b>-0,6%</b>
<i>Aéroports de Paris</i>	<i>6 851</i>	<i>6 879</i>	<i>-0,4%</i>
<i>Filiales</i>	<i>2 184</i>	<i>2 213</i>	<i>-1,3%</i>

Les effectifs de la maison-mère (6 851 employés en moyenne) sont en baisse de 0,4 %. Les charges de personnel correspondantes augmentent, quant à elles, de 5,3 % à 588 millions d'euros. Les effectifs des filiales quant à eux diminuent de 1,3 % et les charges de personnel correspondantes sont en hausse de 2,5 %.

Le montant des impôts et taxes est en hausse de 8,0 %, à 190 millions d'euros, en raison de la hausse de la contribution économique territoriale et des taxes foncières.

Les autres charges d'exploitation s'inscrivent en hausse de 33,9 % à 23 millions d'euros, en raison principalement d'une hausse des pertes sur créances irrécouvrables.

Les autres charges et produits représentent un produit de 24 millions d'euros en 2012, en hausse de 34,2 % sous l'effet principalement de l'impact positif des pénalités perçues dans le cadre du protocole concernant le Trieur-Bagage Est (voir "Evénements significatifs de l'exercice").

▪ Résultat net part du Groupe

En millions d'euros	2012	2011	2012 / 2011
<b>EBITDA</b>	<b>1 017</b>	<b>972</b>	<b>+4,6%</b>
Dotations aux amortissements	(410)	(383)	+7,0%
Résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	38	18	+108,8%
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>645</b>	<b>607</b>	<b>+6,2%</b>
Autres charges et produits opérationnels	(3)	44	-106,6%
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>642</b>	<b>652</b>	<b>-1,4%</b>
Résultat financier	(118)	(98)	+19,8%
Résultat des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles	(1)	(1)	+33,3%
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>524</b>	<b>553</b>	<b>-5,3%</b>
Impôts sur les bénéfices	(178)	(192)	-7,6%
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>346</b>	<b>360</b>	<b>-4,0%</b>
Résultat net des activités non-poursuivies	(5)	(13)	+63,8%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>341</b>	<b>348</b>	<b>-1,9%</b>



Le **résultat opérationnel courant** bénéficie de la dynamique de l'EBITDA et de la forte progression de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles (+ 108,8 % à 38 millions d'euros) grâce à la comptabilisation des quotes-parts de résultat dans TAV Airports et TAV Construction (16 millions d'euros). Il s'établit en hausse de 6,2 % à 645 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel** s'établit en légère baisse (- 1,4 % à 642 millions d'euros), la forte hausse du résultat opérationnel courant ayant été compensée par un effet de base défavorable, l'année 2011 ayant bénéficié de la comptabilisation d'éléments non récurrents pour 44 millions d'euros incluant notamment l'indemnité transactionnelle relative au sinistre du Terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle et la plus-value réalisée lors de la cession du groupe Masternaut.

Le **résultat financier** est une charge de 118 millions d'euros, en hausse de 19,8 % essentiellement en raison des coûts liés à l'acquisition des participations TAV Airports et TAV Construction et du financement anticipé des échéances 2013 de remboursement de dettes dans une conjoncture de taux bas.

Suite à l'accord conclu en décembre notamment entre Aéroports de Paris et G3S afin de mettre un terme à leurs différends relatifs aux termes et conditions du contrat de cession d'Alyzia Holding, le résultat net des activités non poursuivies présente un solde négatif de 5 millions d'euros en 2012 contre un solde négatif de 13 millions d'euros en 2011.

La charge d'impôt diminue de 7,6 % à 178 millions d'euros.

Compte-tenu de l'ensemble de ces éléments, le **résultat net part du Groupe** s'établit à 341 millions d'euros, en baisse de 1,9 %.

#### **Analyse par segment**

La définition des différents segments est présentée en note 4.21 de l'annexe aux comptes consolidés.

- Activités aéronautiques

En millions d'euros	2012	2011	2012 / 2011
Chiffre d'affaires	1 581	1 505	+5,1%
<i>Redevances aéronautiques</i>	867	835	+3,8%
<i>Redevances spécialisées</i>	178	169	+4,9%
<i>Taxe d'aéroport</i>	493	458	+7,5%
<i>Autres produits</i>	44	42	+5,1%
EBITDA	343	359	-4,4%
Résultat opérationnel courant	83	125	-33,3%

Le chiffre d'affaires du segment est en hausse de 5,1 % à 1 581 millions d'euros sur l'année 2012.

Le produit des **redevances aéronautiques** (redevances passagers, atterrissage et stationnement) est en hausse de 3,8 % à 867 millions d'euros bénéficiant de l'augmentation combinée de la hausse des tarifs (+ 1,49 % au 1<sup>er</sup> avril 2011 et + 3,4 % au 1<sup>er</sup> avril 2012) et du trafic (+ 0,8 %), en particulier international (+ 1,7 %). Ces effets favorables sont partiellement compensés par la mise en place d'un mécanisme incitatif au développement du trafic à compter du 1<sup>er</sup> avril 2011 et par la baisse du nombre de mouvements d'avions (- 1,8 %).

Le produit des **redevances spécialisées** augmente de 4,9 % à 178 millions d'euros, en raison notamment de la hausse du produit de la redevance dégivrage et de la mise en place, au 4<sup>ème</sup> trimestre 2011, d'un système de location d'engins de déneigement aux prestataires spécialisés opérant sur l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Le tarif de la **taxe d'aéroport**, dédiée principalement au financement des activités de sûreté, s'élève à 11,5 euros par passager au départ depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Le produit de cette taxe s'établit à 493 millions d'euros, en hausse de 7,5 %.

Les **autres produits** sont constitués notamment de refacturations à la Direction des Services de la Navigation Aérienne et de locations liées à l'exploitation des aéroports. Ils s'élèvent à 44 millions d'euros, en hausse de 5,1 %.

En raison d'une augmentation des charges courantes, entraînée principalement par la progression des charges externes, plus rapide (+ 9,3 % à 1 294 millions d'euros) que celle du chiffre d'affaires (+ 5,1 % à 1 581 millions d'euros), l'**EBITDA** est en baisse de 4,4 % à 343 millions d'euros. Le taux de marge brute s'établit à 21,7 %, en baisse de 2,2 points.

Les dotations aux amortissements augmentent de 11,0 % à 260 millions d'euros. Le **résultat opérationnel courant** ressort en baisse de 33,3 %, à 83 millions d'euros.

▪ Commerces et services

En millions d'euros	2012	2011	2012 / 2011
Chiffre d'affaires	902	841	+7,3%
<i>Activités commerciales</i>	355	315	+12,6%
<i>Parcs et accès</i>	159	158	+0,8%
<i>Prestations industrielles</i>	68	60	+14,4%
<i>Recettes locatives</i>	104	97	+7,1%
<i>Autres produits</i>	217	212	+2,2%
EBITDA	503	463	+8,5%
Résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	7	6	+9,2%
Résultat opérationnel courant	412	375	+9,8%

Sur l'exercice 2012, le chiffre d'affaires du segment commerces et services est en hausse de 7,3 % à 902 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des **activités commerciales** (loyers perçus sur les boutiques, les bars et restaurants, la publicité, les activités de banques et de change et les loueurs de voitures) progresse de 12,6% à 355 millions d'euros. Au sein de cet ensemble, les loyers issus des boutiques en zone réservée s'établissent à 253 millions d'euros en hausse de 13,5 %, sous l'effet de la forte augmentation du chiffre d'affaires par passagers<sup>1</sup> (+ 11,3 % à 16,8 euros). Cette performance est majoritairement attribuable aux très bons résultats des points de vente hors taxe (*duty free*) sur l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle, dont le chiffre d'affaires par passager est en forte hausse (+ 12,2 % à 31,0 euros) sous l'effet de la forte croissance du trafic de faisceaux très contributeurs tels que la Chine (+ 14,4 %) ou la Russie (+ 12,5 %) et de la poursuite de la bonne performance des activités mode et accessoires et de gastronomie.

Le chiffre d'affaires des **parkings** progresse légèrement de 0,8 % et s'établit à 159 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des **prestations industrielles** (fourniture d'électricité et d'eau) augmente de 14,4 % à 68 millions d'euros sous l'effet de la hausse des prix de l'énergie et d'un effet de base favorable, l'année 2011 ayant été marquée par l'arrêt d'une turbine de la centrale de cogénération de Paris-Charles de Gaulle.

Les **recettes locatives** (locations de locaux en aéroports) augmentent de 7,1 % à 104 millions d'euros bénéficiant de nouvelles locations de comptoirs destinés aux compagnies aériennes suite à l'ouverture du Satellite 4.

Les **autres produits** (essentiellement constitués de prestations internes) sont en hausse de 2,2 % à 217 millions d'euros.

<sup>1</sup> Chiffre d'affaires des boutiques en zone réservée par passager au départ

Grâce à la maîtrise des charges courantes, l'**EBITDA** du segment progresse de 8,5 % à 503 millions d'euros. Le taux de marge brute gagne 0,7 point à 55,7 %.

Le **résultat opérationnel courant** s'établit en hausse de 9,8 %, à 412 millions d'euros sous l'effet conjoint d'une hausse modérée des dotations aux amortissements (+ 3,3 % à 97 millions d'euros) et de la progression de la quote-part des résultats des sociétés mises en équivalences opérationnelles (+ 9,2 % à 7 millions d'euros).

- Immobilier

En millions d'euros	2012	2011	2012 / 2011
Chiffre d'affaires	253	241	+4,6%
<i>Chiffre d'affaires externe (réalisé avec des tiers)</i>	201	190	+5,7%
<i>Chiffre d'affaires interne</i>	51	51	+0,4%
EBITDA	149	129	+15,6%
Résultat opérationnel courant	110	88	+24,9%

Sur l'année 2012, le chiffre d'affaires du segment est en hausse de 4,6 % à 253 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires **externe** s'élève à 201 millions d'euros, en croissance de 5,7 %, tiré par de nouvelles occupations de terrains et de bâtiments et par l'indexation positive des revenus sur l'indice du coût de la construction au 1<sup>er</sup> janvier 2012 (+ 5,0 %). Le chiffre d'affaires **interne** est quasi stable à 51 millions d'euros.

Grâce à la maîtrise des charges courantes et à une évolution favorable du solde des dotations et reprises de provisions, l'**EBITDA** s'établit en forte hausse de 15,6 % à 149 millions d'euros. Le taux de marge brute s'établit à 58,9 %, en progression de 5,6 points.

Les dotations aux amortissements sont en baisse de 3,8 % à 39 millions d'euros. Le **résultat opérationnel courant** s'établit en hausse de 24,9 % à 110 millions d'euros.

- Participations aéroportuaires

En millions d'euros	2012	2011 pro forma	Variation 2012 / 2011
Chiffre d'affaires	14	12	+8,3%
EBITDA	1	2	-23,2%
Résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	28	13	+121,0%
Résultat opérationnel courant	29	14	+105,1%

Le chiffre d'affaires du segment participations aéroportuaires (100 % du chiffre d'affaires d'ADPM) est en hausse de 8,3 % à 14 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant progresse de 105,1 % sous l'effet de la comptabilisation de la quote-part de résultat dans TAV Airports (13 millions d'euros). Sur l'année 2012, l'EBITDA ajusté de TAV Airports est en croissance de 29,1 % à 332 millions d'euros et le résultat net a été multiplié par 2,3 à 124 millions d'euros.

- Autres activités

En millions d'euros	2012	2011 pro forma	2012 / 2011
Chiffre d'affaires	246	243	+1,1%
EBITDA	21	20	+5,7%
Résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	4	0	+100,0%
Résultat opérationnel courant	11	5	+105,2%

Le chiffre d'affaires du segment autres activités est en hausse de 1,1 % à 246 millions d'euros, les progressions de Hub télécom (+ 7,5 % à 112 millions d'euros) et Alyzia Sûreté (+ 9,8 % à 65 millions d'euros) ayant été compensées par la baisse d'activité d'ADPI (- 13,1 % à 65 millions d'euros). Le résultat opérationnel courant s'élève à 11 millions

d'euros en 2012 contre 5 millions d'euros en 2011 sous l'effet de la comptabilisation de la quote-part de résultat dans TAV Construction (+4 millions d'euros).

**Hub télécom** voit son chiffre d'affaires progresser de 7,5 % à 112 millions d'euros suite à l'acquisition de Nomadvance et malgré la cession du groupe Masternaut le 15 avril 2011. L'EBITDA s'élève à 19 millions d'euros, en hausse de 5,7 % et la marge brute en léger retrait de 0,3 point à 17,1 %. Le résultat opérationnel courant s'établit à 6 millions d'euros, en hausse de 43,8 %.

Le chiffre d'affaires d'**Alyzia Sûreté** est en hausse de 9,8 % à 65 millions d'euros sous l'effet de la hausse des prix des prestations de sûreté. L'EBITDA est en hausse de 104,5 % à 3 millions d'euros.

**ADPI** voit son activité se réduire en 2012, en raison notamment de l'achèvement de contrats importants. Son chiffre d'affaires s'élève à 65 millions d'euros, en baisse de 13,1 %. La réduction importante du chiffre d'affaires s'est accompagnée d'une forte réduction des charges courantes (- 18,9 %). L'EBITDA est nul contre +1 million d'euros en 2011. Le résultat opérationnel courant s'établit à - 1 millions d'euros. A fin décembre, le carnet de commandes s'élève à 65 millions d'euros entre 2013 et 2015.

### Flux de trésorerie

En millions d'euros	2012	2011
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	915	860
Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement	(1 424)	(610)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	197	61
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>(312)</b>	<b>(312)</b>
Trésorerie d'ouverture	1 108	796
Trésorerie de clôture	796	1 108

#### ▪ Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

En millions d'euros	2012	2011
Résultat opérationnel	642	652
Amortissements et provisions	378	352
Autres produits et charges sans incidence trésorerie	1	8
<b>Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôts</b>	<b>1 021</b>	<b>1 012</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	108	-6
Impôts payés	(214)	(146)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>915</b>	<b>860</b>

#### ▪ Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

En millions d'euros	2012	2011
Investissements corporels et incorporels	(647)	(686)
Cessions de filiales	20	21
Acquisitions de filiales	(740)	(5)
Dividendes reçus	17	10
Autres flux liés aux activités d'investissement	(74)	50
<b>Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement</b>	<b>(1 424)</b>	<b>(610)</b>

L'année 2012 a été marquée par :

- L'acquisition de 38 % de TAV Airports et de 49 % de TAV Construction pour respectivement 668 millions d'euros et 38 millions d'euros et de 100 % de Nomadvance pour 25 millions d'euros,

- Des investissements corporels et incorporels à hauteur 647 millions d'euros pour le Groupe dont 616 pour la maison-mère (657 millions d'euros en 2011) et 31 millions d'euros pour les filiales (29 millions d'euros en 2011).

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

- la fin de la construction du Satellite 4 et de la liaison entre les terminaux 2A et 2C,
- et l'optimisation 2E/2F avec la transformation du terminal 2F tout Schengen et les liaisons "Inspection Filtrage Unique",

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

- la fin des travaux de mise en conformité incendie du tunnel de la RN7 et les travaux d'aménagement permettant l'accueil du tramway,
- le lancement des premiers travaux du projet "Rénovation d'Orly",
- la rénovation de la jetée Est du terminal sud.

▪ Flux de trésorerie liés aux activités de financement

En millions d'euros	2012	2011
Encaissements provenant des emprunts à long terme	1 303	801
Remboursements des emprunts à long terme	(845)	(524)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(174)	(150)
Autres flux provenant des activités de financement	(87)	(66)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>197</b>	<b>61</b>

**Endettement financier**

En millions d'euros	Au 31/12/12	Au 31/12/11
Dettes financières	3 914	3 461
Instruments financiers dérivés passif	39	27
<b>Endettement financier brut</b>	<b>3 953</b>	<b>3 488</b>
Instruments financiers dérivés actif	(154)	(148)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(797)	(1 134)
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 003</b>	<b>2 206</b>
Dettes nettes / EBITDA	2,95	2,3
Gearing (dettes nettes / fonds propres)	0,80	0,61

Le ratio dette nette / capitaux propres s'élève à 80 % au 31 décembre 2012 contre 61 % à fin 2011. L'endettement net du Groupe s'établit à 3 003 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 2 206 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## Comptes de la société Aéroports de Paris

### Compte de résultat de la société Aéroports de Paris

En millions d'euros	2012	2011	2012 / 2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 607</b>	<b>2 473</b>	<b>+5,4%</b>
Production immobilisée	56	49	+14,3%
Achats consommés	(11)	(9)	+22,2%
Autres achats et charges externes	(926)	(861)	+7,5%
Charges de personnel	(568)	(540)	+5,2%
Impôts et taxes	(168)	(155)	+8,4%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>992</b>	<b>957</b>	<b>+3,7%</b>
Dotations aux amortissements et provisions	(433)	(394)	+9,9%
Autres produits et charges	49	35	+40,1%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>607</b>	<b>598</b>	<b>+1,5%</b>
Résultat financier	(99)	(105)	-5,7%
Résultat exceptionnel	(55)	(9)	+525,0%
Participation des salariés	(17)	(14)	+21,4%
Impôt sur les bénéfices	(165)	(158)	+4,4%
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>272</b>	<b>312</b>	<b>-13,0%</b>

Le chiffre d'affaires réalisé par la société Aéroports de Paris a progressé de 5,4% en 2012 et se détaille comme suit :

En millions d'euros	2012	2011	2012 / 2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 607</b>	<b>2 473</b>	<b>+5,4%</b>
<i>Redevances aéroportuaires</i>	867	838	+3,3%
<i>Redevances spécialisés</i>	192	182	+5,7%
<i>Activités commerciales</i>	357	318	+12,4%
<i>Parc et accès</i>	159	158	+0,8%
<i>Prestations industrielles</i>	69	60	+14,2%
<i>Taxe d'aéroport</i>	493	458	+7,5%
<i>Recettes locatives</i>	309	294	+5,4%
<i>Assistance aéroportuaire</i>	108	118	-8,9%
<i>Autres recettes</i>	50	46	+7,4%
<i>Produits financiers</i>	3	-	Ns

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

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

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

Le montant des autres achats et charges externes augmentent de 7,5 % à 926 millions d'euros, en raison de la hausse des prestations sûreté suite au mouvement de grève de décembre 2011 (compensée par ailleurs par le mécanisme de taxe de la taxe d'aéroport), de la hausse des prestations transport et nettoyage suite à l'ouverture du satellite 4 notamment, et de lutte contre les épisodes neigeux dans le cadre notamment de la politique du Groupe d'amélioration de la qualité de service. Les effectifs sont en baisse de

0,4 % à 6 851 employés en moyenne et les charges correspondantes en hausse de 5,2 %. L'excédent brut d'exploitation progresse de 3,7 % à 992 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements et provisions de la société Aéroports de Paris augmentent de 9,9 %.

Le résultat d'exploitation progresse de 1,5 % à 607 millions d'euros.

Le résultat financier est une charge de 99 millions d'euros, en baisse de 5,7 %. Il est décrit au chapitre "résultats et situation financière" ci-dessus.

Le résultat exceptionnel est une charge et est en hausse en raison d'un effet de base défavorable, l'année 2011 ayant bénéficié de la comptabilisation d'éléments non récurrents incluant notamment l'indemnité transactionnelle relative au sinistre du Terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Le résultat net s'établit à 272 millions d'euros, en baisse de 13,0 %.

### **Flux de trésorerie de la société Aéroports de Paris**

En millions d'euros	2012	2011
Résultat de l'exercice	272	312
Dotations/reprises d'amortissements et provisions	384	359
Autres produits et charges	64	108
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>720</b>	<b>779</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	38	43
<b>Cash flow d'exploitation</b>	<b>758</b>	<b>823</b>
Acquisition d'immobilisations	(609)	(603)
Acquisition d'immobilisations financières	(693)	(82)
Autres flux d'investissements	(59)	67
<b>Cash flow d'investissements</b>	<b>(1 361)</b>	<b>(618)</b>
Dividendes versés	(174)	(150)
Variation des dettes financières	479	285
Autres flux	(12)	(55)
<b>Cash flow de financement</b>	<b>293</b>	<b>80</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>(310)</b>	<b>285</b>
Trésorerie à l'ouverture	1 064	779
Trésorerie à la clôture	754	1 064

## **Evénements postérieurs à la clôture**

### **Lancement de l'appel d'offres du 3<sup>ème</sup> aéroport à Istanbul et indemnisation du manque à gagner de TAV Airports en cas d'ouverture du nouvel aéroport avant 2021**

Le Gouvernement turc a annoncé officiellement le lancement d'un appel d'offres en vue de la construction et de la gestion du 3<sup>ème</sup> aéroport d'Istanbul. Cet aéroport devrait disposer d'une capacité initiale de 70 millions de passagers par an et de 150 millions à terme. Le projet sera de type BOT "build-operate-transfer" et la concession aura une durée de 25 ans. Les documents de consultation relatifs à cet appel d'offres ont été rendus publics le 28 janvier 2013 et le dépôt des offres doit intervenir le 3 mai 2013.

TAV Airports et TAV Istanbul (détenue à 100 % par TAV Airports), cette dernière étant titulaire du contrat de bail relatif à l'aéroport d'Istanbul Atatürk jusqu'au 2 janvier 2021, ont été officiellement informées par l'autorité de l'Aviation Civile turque (Devlet Hava Meydanları İşletmesi ou DHMI) que TAV Istanbul sera indemnisée du manque à gagner qu'elle pourrait subir entre la date d'ouverture de ce nouvel aéroport et la date de fin du contrat de bail actuel.

## Perspectives

### **Résultats**

#### Prévisions

Sur la base d'une hypothèse de trafic stable en 2013 par rapport à 2012, le chiffre d'affaires et l'EBITDA consolidés 2013 sont attendus en légère croissance par rapport à 2012.

#### Objectifs

Sur la base d'une hypothèse de croissance annuelle moyenne du trafic passager comprise entre 1,9 % et 2,9 % entre 2010 et 2015, les objectifs 2015<sup>1</sup> du Groupe sont les suivants :

- L'EBITDA 2015 est attendu en hausse de 25 % à 35 % par rapport à 2009,
- Le ROCE du périmètre régulé devrait se situer entre 3,8 % et 4,3 % en 2015,
- Le plan d'économies établi dès le début 2013 devrait permettre de limiter la progression des charges courantes de la maison mère à environ 3,0 % en moyenne par an entre 2012 et 2015,
- Les effectifs de la maison mère devraient baisser de 7 % au total sur la période 2010-2015,
- L'objectif de chiffre d'affaires par passager des boutiques en zone réservée est de 19 € en 2015,
- L'objectif de développement immobilier est de 320 000 à 360 000 m<sup>2</sup> entre 2011 et 2015.

### **Évolution des redevances aéroportuaires**

Au 1<sup>er</sup> avril 2013, les tarifs des redevances augmenteront, en moyenne et à périmètre constant, de 3,0 %.

### **Taxe d'aéroport**

Au 1<sup>er</sup> avril 2013, le tarif de la taxe d'aéroport restera inchangé à 11,5 euros par passager au départ et à 1,0 euro par tonne de fret ou de courrier. En revanche, les passagers en correspondance bénéficieront d'un abattement de 40 % sur ce tarif (contre 10 % auparavant), soit un montant de la taxe d'aéroport de 6,9 euros par passager en correspondance au départ.

### **Politique de distribution de dividendes**

Le Conseil d'Administration du 27 février 2013 a décidé de soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale annuelle devant se réunir le 16 mai 2013, la distribution d'un dividende de 2,07 euros par action, au titre de l'exercice 2012. Sous réserve du vote en Assemblée Générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 30 mai 2013. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2012, contre un taux de distribution de 50 % précédemment.

---

<sup>1</sup> Pour plus de renseignements voir communiqué du 20 décembre 2012 intitulé "Objectifs 2012 et 2015" sur le site internet [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr)



### 3. Risques et gestion des risques

---

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

#### Facteurs de risques

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

- le risque lié au fait que le chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris et de certaines de ses filiales dépend en grande partie de l'évolution du trafic aérien, lui-même fonction de facteurs tels que la conjoncture économique générale, y compris une prolongation de la dégradation actuelle des conditions économiques, ou l'activité des compagnies aériennes,
- le risque lié au fait qu'une partie importante de l'activité d'Aéroports de Paris est réglementée, ce qui pourrait avoir un effet entre autres sur le niveau et les conditions d'évolution des redevances<sup>1</sup>, le nombre et l'attribution des créneaux horaires, la politique de sûreté et de sécurité,
- le risque lié au terrorisme, aux catastrophes sanitaires mondiales, telles que des épidémies, ou aux phénomènes naturels ou météorologiques exceptionnels,
- le risque lié à l'évolution des contraintes réglementaires en matière environnementale qui pourrait restreindre l'activité d'Aéroports de Paris et/ou de ses filiales, freiner son développement ou entraîner des dépenses d'investissement supplémentaires,
- le risque lié à un environnement concurrentiel fort.

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

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

#### Politique de gestion des risques du Groupe

Aéroports de Paris applique les dispositions du cadre de référence portant sur les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques publié par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en 2007 et actualisé en juillet 2010, complété de son guide d'application (vote du conseil d'administration du 11 mars 2009).

---

<sup>1</sup> Voir le paragraphe "événements postérieurs à la clôture"

Pour Aéroports de Paris, les dispositifs de management des risques et de contrôle interne constituent une démarche globale animée et coordonnée par la Direction de la sûreté et du management des risques et la Direction de l'audit et du contrôle interne.

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

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

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

## **Gestion des risques financiers du Groupe**

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

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

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

### **Risque de crédit**

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

#### ***Clients et autres débiteurs***

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

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Environ 25 % des produits du Groupe se rattachent à des prestations avec son principal client. En revanche, il n'y a pas de concentration du risque de crédit au niveau géographique.

Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 31.3.4 des comptes consolidés.

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

### **Placements**

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

### **Garanties**

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2012, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADPI et ADPM au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan (voir note 37 des comptes consolidés).

### **Risque de liquidité**

Le risque de liquidité correspond au risque que le Groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance. L'échéancier des passifs financier est présenté en note 31.3.3 des comptes consolidés.

Aéroports de Paris est noté A+ par Standard & Poor's depuis mars 2010, contre AA- auparavant. En date du 15 mars 2012, Standard & Poor's a confirmé le rating A+ (perspective négative). La perspective négative reflète notamment le risque de dégradation de la notation souveraine de la France.

Les emprunts obligataires libellés en euros sont cotés à la Bourse de Paris.

Afin de procéder à l'évaluation des risques financiers et de marché, Aéroports de Paris dispose d'un service dette et trésorerie.

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

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

Pour les emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), une clause de concertation pouvant éventuellement conduire à une demande de remboursement anticipé est incluse dans les contrats. Sont concernés notamment par cette clause : un abaissement de la notation d'Aéroports de Paris à un niveau inférieur ou égal à A<sup>1</sup> par l'agence spécialisée Standard & Poor's (ou toute note équivalente émise par

---

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

une agence de notation comparable), la perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'État et en cas de réduction substantielle du coût du projet tel que défini dans le contrat de prêt (remboursement proportionnel uniquement).

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

Au 31 décembre 2012, Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'Euro Medium Term Note (EMTN), ni de billets de trésorerie.

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

### **Risque de marché**

Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du Groupe ou la valeur des instruments financiers détenus. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque. Les analyses de sensibilité aux risques de taux et au risque de change sont présentées en note 31.3 des comptes consolidés.

#### ***Risque de taux d'intérêt***

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

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

- au remboursement de son emprunt obligataire 5,25% 2001-2012 arrivé à échéance le 25 mars 2012 d'une valeur nominale de 334 millions d'euros,
- à l'émission, d'un emprunt obligataire à 7 ans d'un montant de 300 millions d'euros. Cet emprunt porte intérêt à 2,375% et a une date de remboursement fixée au 11 juin 2019,
- et à l'émission d'un emprunt obligataire à 12 ans d'un montant de 500 millions d'euros. Cet emprunt porte intérêt à 3,125% et a une date de remboursement fixée au 11 juin 2024.

La dette au 31 décembre 2012, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif, s'élève à 3 824 millions d'euros et est composée principalement d'emprunts obligataires et bancaires.

Le risque de taux relatif à la dette est géré en modulant les parts respectives de taux fixe et de taux variable en fonction des évolutions de marché.

La gestion de ce risque repose sur la mise en place ou l'annulation d'opérations d'échange de taux d'intérêts (swaps).

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

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

nominal d'emprunt convenu entre les parties. Ces swaps sont affectés à la couverture des emprunts.

Au 31 décembre 2012, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 83 % de la dette du Groupe est à taux d'intérêt fixe (69 % à fin 2011).

### ***Risque de change***

D'une façon générale, le Groupe est peu exposé aux risques de change (voir note 31.3.2 des comptes consolidés).

Les monnaies dans lesquelles les transactions sont essentiellement libellées sont l'euro et l'USD, ainsi que quelques devises du golfe persique liées au dollar américain par une parité fixe, telles que le rial saoudien, le dirham des Émirats arabes unis et le rial omanais.

Afin de réduire son exposition aux variations de change du dollar américain et des monnaies qui y sont liées par une parité fixe, le Groupe a mis en place, au niveau de sa filiale ADP Ingénierie, une politique de couverture consistant à :

- neutraliser au maximum le risque de change en réduisant le solde des recettes et des dépenses dans ces monnaies ;
- procéder à des ventes à terme partielles de dollars pour les soldes résiduels.

## **Risques d'assurance**

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

### ***Responsabilité civile***

La responsabilité civile d'exploitant d'aéroports est garantie par une police qui couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile contractuelle et délictuelle pouvant incomber à Aéroports de Paris, ses filiales, ses sous-traitants et/ou ses cocontractants, à l'occasion de la survenance de dommages corporels, matériels et immatériels, causés aux tiers dans l'exercice de leurs activités. Le montant des garanties principales s'élève à 1 500 millions d'euros par événement et/ou par année selon les garanties. Cette police comporte également une garantie de 150 millions de dollars pour couvrir les conséquences du risque de guerre et autres périls. Ce montant de garantie de 150 millions de dollars est complété par une police particulière souscrite par Aéroports de Paris pour un montant de 1 350 millions de dollars.

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

### ***Domages aux biens et risques de construction***

Aéroports de Paris a souscrit une police d'assurance dommages qui garantit les biens immobiliers et mobiliers dont la Société est propriétaire ou dont elle a la garde notamment contre les risques d'incendie, d'explosion, de foudre, de tempête, de dommages électriques, de catastrophes naturelles et d'actes de terrorisme. Le contrat comporte un volet pertes d'exploitation. Le montant des garanties principales est fixé à 1 000 millions d'euros par sinistre.

Outre la police précitée qui présente un caractère général, la Société a également souscrit des polices particulières en vue de garantir les conséquences de dommages ciblés pouvant affecter certains biens précis comme l'ensemble « Roissy-pôle-Le Dôme », ou

l'interconnexion entre les gares TGV et RER situées sur la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle.

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

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

***Principales polices bénéficiant directement aux filiales de la société***

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

## 4. Informations sociales, environnementales et sociétales

---

### Informations sociales

#### *Politique des ressources humaines*

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

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

Les évolutions des années précédentes se sont poursuivies avec une baisse des effectifs de la société Aéroports de Paris. La direction générale poursuit le plan de maîtrise des coûts et de la masse salariale se traduisant par une régulation des recrutements externes et une optimisation de la mobilité interne.

#### *Politique de l'emploi*

Aéroports de Paris élabore sa politique de l'emploi afin d'anticiper et de piloter les évolutions de l'emploi et des métiers. Elle accompagne les salariés pour une meilleure adaptation à ces évolutions dans le respect des engagements sociaux de l'entreprise.

- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Les précédentes dispositions mises en œuvre de 2009 à 2011 ont déjà permis notamment, d'établir un diagnostic de nos emplois, de mettre en œuvre des premiers dispositifs de reconversion et de professionnalisation, et de développer des structures et outils favorisant un meilleur accompagnement des salariés.

En 2012, en l'absence d'accord collectif, de nouvelles mesures unilatérales ont été définies pour une nouvelle période de trois ans.

L'entreprise maintient un effort de formation élevé, mieux articulé avec les besoins en gestion prévisionnelle.

- Carrière et mobilité

L'entreprise déploiera des dispositifs visant à favoriser la mobilité et l'évolution au sein de filières professionnelles identifiées et le conseil aux salariés sera renforcé par le développement de la gestion individuelle au sein de la fonction Ressources Humaines de l'entreprise.

D'ores et déjà, des dispositifs d'incitation ont été mis en place, comme les aires de mobilité cadres, partagé entre la fonction Ressources humaines, les managers et les cadres et permettant de présenter les passerelles possibles entre métiers. L'accompagnement dans la prise de poste, pour les cadres nouvellement embauchés ou promus, se fait notamment lors des "journées d'intégration des cadres", organisées depuis fin 2011.

- Programme "viviers"

Le recrutement de jeunes cadres "viviers" s'est poursuivi afin d'anticiper le pourvoi à moyen terme de postes clés pour l'entreprise. Ce programme vise à recruter de jeunes diplômés (ingénieurs, généralistes/grandes écoles de commerce ...), identifiés pour leur

potentiel, et susceptibles de tenir différentes fonctions dans les filières technique, exploitation et support.

- Image Employeur

Afin de renforcer son identité, Aéroports de Paris s'est fortement investi dans la participation aux forums emplois. Ainsi en 2012, l'entreprise aura participé à 15 forums centrés sur plusieurs cibles : universités, grandes écoles d'ingénieurs, Bac +2 techniques, alternance, lycéens, personnes handicapées. Elle a été partenaire des forums RUE (Rencontres Université Entreprise) et APB (Admission Post BAC).

### **Formation**

La formation professionnelle constitue l'un des outils au service de la stratégie du Groupe. Elle accompagne la politique de l'emploi, la mobilité, les projets GPEC. Elle permet aux salariés de s'adapter aux évolutions de l'organisation du travail, aux mutations technologiques, aux changements de culture et de pratiques managériales et de développer de nouvelles compétences pour accompagner les reconversions professionnelles. La formation individuelle pour la professionnalisation peut être assortie, dans le cadre d'un projet de mobilité, d'une mise en situation. Compte tenu des métiers de l'entreprise, les formations réglementaires gardent également une part importante pour le maintien des compétences.

Le programme Relation Client, engagé depuis janvier 2011 avec l'Université du service, s'est achevé en 2012. Ainsi 890 salariés ont été formés : agents commerciaux, agents parcs, sûreté, accueils officiels (99 % de la cible).

Les salariés suivent des formations collectives ciblées sur les orientations stratégiques de l'entreprise. En ce qui concerne la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), elle est ainsi inscrite dans plusieurs modules de formation interne.

La politique de formation en alternance a par ailleurs permis en 2012 l'intégration de 76 contrats de professionnalisation et 126 contrats d'apprentissage.

### **Développement managérial**

Les managers relayent, dans les directions, les politiques de Ressources Humaines en s'appuyant sur la fonction Ressources humaines de proximité. Ils fixent les objectifs de leurs unités en termes d'effectifs, développent les compétences et aident à la réalisation de projets professionnels. Ils sont associés aux accords d'entreprise et à leur mise en œuvre et contribuent à la prévention des risques. Des formations leur sont dispensées pour leur permettre d'assurer ces missions. Les managers sont sensibilisés aux valeurs humaines portées par la politique sociale de l'entreprise.

En 2012, les actions d'accompagnement pour les cadres se sont poursuivies autour de deux axes : les pratiques managériales (définition des objectifs individuels, pilotage de la performance, modalités d'avancement individuel), et le développement professionnel (visibilité sur les évolutions de carrière et développement des compétences par la mobilité, repérage des postes clés, aires de mobilités cadres (MAP).

Les dispositifs Trajectoires Management ont concerné cette année 200 cadres et 250 salariés en Haute Maîtrise.

La définition d'une politique de développement managérial a été engagée, ainsi que la déclinaison des actions correspondantes, pour un déploiement à partir de 2013.

### **Rémunération**

#### **Salaires**

Le système de rémunération des cadres en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 prend en compte la qualité de la contribution et le développement des compétences. La part variable, liée au taux de réalisation des objectifs, a été progressivement renforcée.



L'accord salarial pour 2012 qui concerne l'ensemble des salariés comporte une augmentation générale de 0,7 % au 1<sup>er</sup> janvier 2012, l'intégration dans le traitement de base de la moitié de la prime d'assiduité (non cadres) ou de la gratification fixe (cadres), ainsi que des mesures indiciaires pour les premiers échelons.

En application de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'analyse des écarts salariaux avait conduit à des mesures de rattrapage pour 2010 et 2011. En 2012, après une nouvelle évaluation de la situation, des mesures similaires ont été appliquées.

#### *Intéressement et participation*

Un nouvel accord d'intéressement pour la société Aéroports de Paris a été signé le 18 juin 2012 pour les années 2012 à 2014. Il prévoit qu'une prime d'intéressement peut être versée en fonction des résultats financiers et de la réalisation d'objectifs collectifs en matière de qualité de service et de taux de fréquence des accidents du travail.

ADPI, Alyzia Sûreté, Hub télécom ont également un accord d'intéressement.

En 2012, le montant de l'intéressement comptabilisé pour le groupe Aéroports de Paris s'élève à 8 millions d'euros, contre 15 millions d'euros en 2011.

Aéroports de Paris et ses filiales à 100% (à l'exclusion d'Aéroports de Paris Management) ont mis en place un dispositif de participation au profit de leurs salariés. 17 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble du Groupe au titre de la participation en 2012 contre 15 millions d'euros en 2011.

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

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, le Plan d'Epargne Groupe (PEG) s'est substitué au Plan d'Epargne Entreprise (PEE) et le Plan d'Epargne pour la Retraite Collectif d'Aéroports de Paris (PERCO) a été transformé en PERCO Groupe (PERCOG), permettant ainsi aux filiales déjà adhérentes au PEG d'y adhérer si elles le souhaitent.

Ces deux plans d'épargne salariale offrent la possibilité aux salariés d'Aéroports de Paris et de ses filiales de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières, pouvant éventuellement être abondé par l'entreprise.

S'agissant de la société Aéroports de Paris, l'abondement de l'entreprise est exclusivement réservé aux versements effectués dans le Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) d'actionnariat salarié "Aéroparts Actionnariat", dans le cadre du PEG et aux versements effectués dans le PERCOG.

En 2012, l'abondement versé par l'entreprise a été de 7 millions d'euros, contre 6 millions en 2011.

#### **Statut du personnel**

Les salariés d'Aéroports de Paris relèvent de contrats de droit privé et du Code du travail. A l'exception des personnels régis par un contrat particulier, apprentis sous contrats d'apprentissage et jeunes sous contrats spécifiques liés à la politique de l'emploi, ils bénéficient d'un statut particulier. Les dispositions du statut du personnel se substituent à celles du Code du travail, qui demeurent applicables lorsque le statut du personnel ne prévoit pas de dispositions spécifiques.

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

- une procédure d'affichage des postes à pourvoir qui permet d'informer l'ensemble des salariés et de susciter les candidatures,
- des majorations de la rémunération de base comme une prime d'ancienneté, un 13<sup>ème</sup> mois, un supplément familial pour les salariés ayant au moins deux enfants à charge,

- la possibilité pour les salariés de travailler à temps partiel pour convenance personnelle,
- des congés spéciaux payés attribués à l'occasion d'événements familiaux.

Un système de gestion et de rémunération des cadres est entré en application au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Il n'a pas modifié la structure de rémunération fixe mais engage une évolution vers une progressivité significative de la part variable allouée à l'atteinte des objectifs individuels. La mise en œuvre de ce système a été l'occasion de mettre à jour le statut du personnel.

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

### **Répartition géographique**

Groupe	2011	2012
France	8 792	8 765
autre UE	0	1
autre Europe	2	3
Amérique du nord	0	0
Amérique du sud	7	6
Moyen-Orient	254	228
Asie du Sud-est, Inde, Chine	5	12
Afrique	32	20
<b>Total</b>	<b>9 092</b>	<b>9 035</b>

### **Organisation du temps de travail**

Conformément aux règles légales relatives au temps de travail, la durée du travail résulte de l'accord sur l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail (ARTT), signé le 31 janvier 2000 (avenant du 7 octobre 2007), complété de l'accord sur la journée de solidarité du 29 mars 2005 et avenant du 6 novembre 2008.

Elle est de :

- 1 569 heures par an pour les personnels non-cadres en horaires administratif, d'atelier et semi-continu,
- 1 501 heures par an pour les personnels non-cadres en horaire continu,
- Et 204 jours par an pour les personnels cadres.

Des avenants régissent les situations propres à certains salariés, notamment ceux du Service de Sauvetage et de Lutte contre l'Incendie des Aéronefs sur les Aéroports (SSLIA, accord du 6 avril 2001 modifié par l'accord du 28 décembre 2006), ceux des Services Médicaux d'Urgence (SMU, accord du 30 janvier 2002 et avenant du 22 décembre 2008) et ceux des standards téléphoniques (accord du 24 juillet 2001).

### **Relations sociales**

Aéroports de Paris accorde une importance particulière à l'équilibre social. Le développement des modes de consultations et de communication, concoure à la qualité du climat social propice à l'efficacité individuelle, collective et au développement d'entreprise.

Conformément aux lois des 4 août 1982 et 3 août 1986 relatives aux droits d'expression des salariés (protocole signé le 23 décembre 1987), Aéroports de Paris anime un dialogue social de qualité respectant en cela les principes de l'Organisation International du Travail (OIT) : le Groupe développe le dialogue par la reconnaissance des organisation syndicales,

le droit des salariés à une adhésion syndicale, le droit à la formation syndicale et la volonté à communiquer par les instances et réunions syndicales et représentatives du personnel.

Le dialogue s'articule autour d'un Comité de Groupe Aéroports de Paris, d'un Comité d'entreprise, de 8 comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), auquel par voie d'accord viendra s'ajouter début 2013 un CHSCT Transversal ayant pour vocation de traiter des politiques relatives à l'hygiène et la sécurité concernant l'ensemble des salariés de l'entreprise, d'une instance centrale de délégués du personnels, de plus de 50 de délégués syndicaux en application d'un accord sur le droit syndical qui augmente de façon très importante le nombre de mandats syndicaux.

Les accords conclus font l'objet d'une communication à l'ensemble des salariés, grâce à plusieurs outils comme l'intranet, les journaux internes, ou encore les "Infodif" (diffusion groupée).

En 2012, 10 accords collectifs ont été négociés et signés. Ces accords reflètent la politique de ressources humaines de l'entreprise.

Accords collectifs signés par thématique	2010	2011	2012
Rémunération (accords salariaux, intéressement, participation, frais médicaux)	2	1	4
Représentation du personnel	1	1	2
Diversité	3		
Elections professionnelles	2		2
Filières professionnelles			
Formation			
Temps de travail	1		1
Préventions, santé au travail	2	1	
Groupe Aéroports de Paris		2	
Organisations	1		1
Retraites	1		
Plan d'épargne (Entreprise et Groupe)	1		
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

### **Santé et Sécurité**

- Prévention des risques professionnels

La politique générale de santé et de sécurité est fondée sur la prévention et l'adaptation du travail à l'Homme. Elle fait l'objet de communications régulières. En 2012, les démarches de progrès transversales engagées se sont poursuivies dans les différents domaines : prévention des risques routiers et circulation piétonne, prévention du risque chimique et traçabilité de l'exposition des salariés (amiante, bruits, rayons X, vibrations).

Concernant la pénibilité au travail, le diagnostic pénibilité par métiers et par facteur de pénibilité a été achevé et les expositions identifiées. Ce recensement sera ensuite décliné au niveau individuel pour chaque métier concerné. Des mesures de prévention et de réduction de la pénibilité sont en cours d'élaboration. Un projet d'accord ou un plan d'action sont à l'étude pour 2013.

Un nouvel outil de veille réglementaire hygiène, sécurité, conditions de travail et environnement a été déployé dans toutes les unités opérationnelles et sera complété en 2013 par un outil d'analyse de conformité pour la mise en place d'actions correctives.

Les indicateurs de fréquence et de gravité des accidents du travail sont plus élevés en 2012 qu'en 2011, où une amélioration notable avait été observée, mais restent inférieurs à ceux des années précédentes (voir indicateurs sociaux ci-dessous).

- Prévention des risques psychosociaux

Un accord de méthodologie pour la prévention des risques psycho-sociaux a été signé le 23 décembre 2010 et prolongé par avenant du 23 décembre 2011. En 2012 les négociations se sont poursuivies pour un accord de fond en matière de prévention, dont la conclusion est envisagée pour le premier trimestre 2013.

Le dispositif comprend depuis 2011, en plus de la médiation interne mise en place début 2010, un "groupe ressource pour le traitement des situations individuelles".

Sur le terrain l'effort de sensibilisation s'est intensifié auprès des managers et des dirigeants, notamment dans le cadre des comités de direction. Les résultats de l'étude réalisée auprès des cadres en 2011 ont été restitués et ont donné lieu à des groupes de travail ainsi qu'à des préconisations sur des thèmes majeurs (conception et conduite des réorganisations, détection et traitement des situations individuelles, évolution des pratiques managériales).

Dans la perspective de l'intégration des risques psychosociaux dans le Document Unique, un pré-diagnostic a été réalisé auprès de 10 groupes de travail en lien avec les CHSCT et une formation animée par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) a été dispensée aux membres du groupe chargé de conduire ce pré-diagnostic et de proposer une méthodologie pour l'évaluation et l'intégration des risques psychosociaux au Document Unique (prévu en 2013).

Le baromètre social, photographie annuelle du climat de l'entreprise et de ses principaux secteurs et outil de dialogue du manager avec ses équipes, a fait l'objet d'une enquête annuelle de 2008 à 2011. En 2012, il a été décidé de le réaliser désormais une année sur deux, afin de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement de certains plans d'action.

- Bilan annuel des accords en matière d'hygiène, de santé sécurité au travail

Accords signés en la matière :

- accord définissant "les moyens de fonctionnement des CHSCT de proximité et du CHSCT transversal" signé le 28 septembre 2012 (accord se substituant à l'Avenant à l'accord sur le droit syndical du 6 janvier 2004 définissant les conditions d'exercice des CHSCT et du CHSCT de coordination et les moyens matériels de fonctionnement, signé le 31 mai 2006),
- Et accord sur la "création d'un CHSCT transversal", signé le 9 août 2012.

Aéroports de Paris est engagé depuis plusieurs années sur les différents champs de l'égalité des chances : l'insertion des travailleurs handicapés (1<sup>er</sup> accord collectif en 1991), l'égalité professionnelle (1<sup>er</sup> accord en 2003) et plus récemment au travers de l'accord collectif signé fin 2009 sur le maintien dans l'emploi des seniors. L'insertion et l'accompagnement des jeunes se place également au cœur de nos dispositifs de formation.

L'entreprise a souhaité faire émerger une politique plus globale de la diversité en disposant au préalable d'un diagnostic diversité réalisé fin 2009 début 2010.

La diversité est aujourd'hui davantage intégrée à la gestion des ressources humaines qui favorise le pluralisme en mettant l'accent sur les caractéristiques et les aspirations des personnes. Le développement des outils de gestion des ressources humaines et les procédures objectives associées contribuent à une gestion effective de la diversité et à sécuriser l'ensemble des processus RH au vu d'éventuels risques de discrimination tout au long du parcours professionnel.

- L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

Le troisième accord triennal relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes couvre la période 2010-2013 ; il s'inscrit en conformité avec les dernières exigences réglementaires.

Les lignes directrices de la politique égalité professionnelle d'Aéroports de Paris et les mesures associées visent à assurer l'égalité salariale, à agir en faveur de la mixité et à faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Le taux de féminisation de l'entreprise se stabilise à 38 % sur les trois dernières années. Le rééquilibrage progressif hommes-femmes dans la hiérarchie de l'entreprise progresse

durablement. La part des femmes dans la catégorie cadre passe à 34,8 % en 2012 contre 34,4 % en 2011 et 32,8 % en 2010.

L'entreprise a appliqué de nouveau en 2012 les mesures correctrices salariales qui s'avéraient nécessaires. Le rattrapage salarial a ainsi bénéficié à 79 salariées, complétant les 120 rattrapages réalisés en 2011. L'écart de rémunération hommes-femmes (en moyenne des salaires nets) a légèrement diminué : 10 % en 2012 contre 10,1% en 2011 et 10,8% en 2010.

Répartition effectifs par sexe	2011		2012	
	Homme	Femme	Homme	Femme
Aéroports de Paris	61,7%	38,3%	61,8%	38,2%
ADPI	nd	nd	72,2%	27,8%
ADPM	nd	nd	75,6%	24,4%
Alyzia Sûreté	nd	nd	53,2%	46,8%
Hub Telecom	nd	nd	70,4%	29,6%

- **Maintien dans l'emploi des seniors**

Aéroports de Paris s'attache aussi à maintenir les seniors dans l'emploi. L'accord du 17 décembre 2009 prévoit un taux de recrutement de seniors de 4 % sur la période 2010-2012 et des mesures dans le domaine des entretiens de carrière, conditions de travail, compétences et formation, aides au rachat de trimestres d'assurance, transmission des savoirs en développant le tutorat.

Un nouvel accord doit être négocié. Il est prévu d'engager les négociations au cours de l'année 2013, pour prendre en compte les dispositions du nouveau dispositif législatif sur le "contrat de génération" (dit "accord intergénérationnel"). Son périmètre se superpose en effet, avec celui des accords seniors.

Répartition effectifs ADP SA par âge	2011	2012
Moins de 25 ans	1%	1%
De 25 ans à 49 ans	69%	66%
De 50 ans à 60 ans	28%	30%
Plus de 60 ans	2%	3%

- **Emploi et insertion des personnes handicapées**

L'accord 2010-2012 sur l'emploi des personnes handicapées a été conclu en janvier 2010, confirmant ainsi l'engagement de l'entreprise dans ce domaine depuis 1991. Cet accord porte sur des engagements de recrutements en contrat à durée indéterminée, comme les accords précédents (3 recrutements en 2012) et en contrat à durée déterminée, contrats aidés (17), en alternance (4), en stage (8). Un recours accru aux entreprises adaptées et établissements d'aide par le travail était également prévu. Le taux d'emploi atteint en 2012 est de 5,5 % (5,2% en 2011).

Un nouvel accord a été négocié en 2012 pour la période 2013-2015 et signé le 17 janvier 2013. Il s'inscrit dans une progression des objectifs d'embauches et d'achats de prestations. Il permet de plus de mieux accompagner l'intégration d'un travailleur handicapé au travers de l'engagement d'adapter son environnement de travail selon les besoins et de valoriser les actions des salariés qui sont leur tuteur.

- **Secteur adapté**

En novembre 2011, Aéroports de Paris a participé au premier salon des secteurs adapté et protégé. Nous comptons une douzaine de partenariats avec des entreprises et établissements des secteurs adapté et protégé (ESAT et EA). Ces établissements assurent des prestations comme l'entretien des espaces verts, le nettoyage des véhicules légers et des engins spéciaux, l'entretien des feux de balisage ou la distribution du courrier. Aéroports de Paris a par ailleurs conclu des conventions avec l'UNEA (2010) et le GESAT (2011).

Des accords collectifs sur l'emploi des seniors ont été conclus en 2009 dans les filiales ADPI, Alyzia Sûreté et Hub Telecom, et sur l'égalité professionnelle hommes – femmes en 2011 (ADPI) et 2012 (Hub Telecom) ; Alyzia Sûreté dispose d'un plan d'actions (2012).

- Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Au-delà d'une politique proactive où le respect des droits de l'homme contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, la société Aéroports de Paris développe son activité en accord avec les principes du Pacte Mondial dont il est signataire depuis 2003. Le Groupe s'engage à respecter et à promouvoir les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation International du Travail (OIT). Plus généralement, la démarche de l'entreprise respecte les lignes directrices de la norme ISO 26000, le référentiel de la performance en matière de RSE qu'a souhaité retenir la direction de l'Environnement et du Développement durable.

L'engagement en faveur des principes de l'OIT et du Pacte mondial se concrétise par les actions engagées dans ces domaines et décrites dans le tableau suivant :

Principes du Pacte Mondial et de l'OIT	Actions engagées
<b>Droits de l'homme</b>	
1. Soutenir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence du Groupe.	
2. S'assurer que les sociétés du Groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.	
<b>Norme du travail / Principes de l'OIT</b>	
3. Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux négociations collectives.	Dispositif de droit individuel à la formation syndicale et signature d'accord sur le droit syndical
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.	Intégration de critères éthiques dans le cahier des charges d'ADP applicable à nos fournisseurs et prestataires
5. Assurer l'abolition effective du travail des enfants	Intégration, par ADP, d'un code déontologique achat annexé aux contrats fournisseurs et prestataires visant à prévenir les risques de travail d'enfant
6. Éliminer la discrimination dans le travail et les professions.	Engagement d'ADP en faveur de la lutte contre la discrimination à travers la signature de 3 accords : l'égalité H/F (2011-2013), l'insertion des personnes en situation d'handicap (2010-2012) et l'emploi et le maintien des seniors (2010-2012)
<b>Respect de l'environnement</b>	
7. Soutenir une approche préventive des défis environnementaux.	Politique environnementale d'ADP
8. Prendre des initiatives pour promouvoir une responsabilité environnementale plus grande.	Réalisation d'un programme de formation et sensibilisation à l'environnement pour l'ensemble du personnel d'ADP
9. Encourager l'essor et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	Veille technologique et innovation (énergies renouvelables) d'ADP
<b>Lutte contre la corruption</b>	
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	- Convention de partenariat 2011-2012 entre le Groupe Aéroports de Paris et l'ONG Transparence International (France) sur la lutte contre la corruption - 2 <sup>ème</sup> programme triennal de prévention de la fraude 2012-2014 pour ADP

## Indicateurs sociaux du Groupe

Une note méthodologique du reporting social et environnemental est en annexe du présent document.

	Périmètre	2012	2011	Evolution
<b>Effectif moyen</b>				
Aéroports de Paris	2	6 851	6 879	-0,4%
Filiales		2 184	2 213	-1,3%
<i>dont Alyzia sûreté</i>		1 270	1 267	+0,2%
<i>dont ADP Ingénierie</i>		456	511	-10,8%
<i>dont Hub télécom</i>		414	389	+6,4%
<i>dont Aéroports de Paris Management</i>		44	46	-4,3%
<b>Total Groupe</b>	<b>1</b>	<b>9 035</b>	<b>9 092</b>	<b>-0,6%</b>
Hommes	2	4 234	4 244	-0,2%
Femmes	2	2 617	2 635	-0,7%
<b>Embauches / Départs</b>				
Embauches	1	575	557	+3,2%
en CDI	1	320	263	+21,7%
en CDD	1	255	294	-13,3%
Départs	1	478	613	-22,0%
<i>dont licenciements pour invalidité</i>	1	21	33	-36,4%
<i>dont licenciements pour motif économique</i>	1	0	0	
<i>dont licenciements pour motifs personnels</i>	1	39	62	-37,1%
Taux de promotion (en %)	2	5,2	5,9	-11,9%
<b>Rémunérations</b>				
Rémunération moyenne mensuelle nette (en €)	2	3 586	3 438	+4,3%
Masse salariale brute (en M€)	1	454	431	+5,3%
Charges sociales (en M€)	1	226	209	+8,1%
Intéressement et participation (en M€)	1	24	29	-17,2%
<b>Organisation du temps de travail</b>				
Salariés à temps plein	2	6 159	6 170	-0,2%
Salariés à temps partiel	2	692	709	-2,4%
Taux d'absentéisme	2	6,6%	6,6%	+0,0%
<i>dont maladie</i>	2	4,9%	4,8%	+0,1pt
<i>dont maternité</i>	2	0,5%	0,7%	-0,2pt
<i>dont congés autorisés</i>	2	0,7%	0,7%	-
<i>dont accidents du travail</i>	2	0,5%	0,4%	+0,1pt
Heures supplémentaires	2	16 598	26 209	-36,7%
<b>Œuvres sociales</b>				
Sommes versées au Comité d'Entreprise (en M€)	2	6,1	5,9	+3,4%
Subventions des restaurants du personnel (en M€)	2	8,0	7,9	+1,3%
<b>Conditions d'hygiène et de sécurité</b>				
Taux de fréquence	2	13,7	11,1	+23,4%
Taux de gravité	2	0,8	0,6	+25,0%
<b>Formation</b>				
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	2	20,7	20,5	+1,0%
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	2	30	30	0,0%
Nombre d'heures total de formation	2	206 026	215 095	-4,2%
<b>Emploi et insertion des travailleurs handicapés</b>				
Nombre de travailleurs handicapés	2	345	335	3,0%
Nombre de travailleurs handicapés embauchés	2	3	4	-25,0%

Périmètre 1 : Groupe Aéroports de Paris

Périmètre 2 : Société Aéroports de Paris

## Informations environnementales

### *La politique environnementale et énergétique*

La politique environnementale d'Aéroports de Paris a été mise à jour en juillet 2012. Elle repose sur l'intégration systématique de l'environnement dans toutes nos activités, notamment au travers de l'application de la norme internationale ISO 14 001 sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et l'héliport d'Issy-les-Moulineaux, dont les systèmes de management environnemental (SME) sont certifiés respectivement depuis 2001, 2002, 2005 et 2009, et renouvelés sans interruption depuis l'obtention.

La politique environnementale et énergétique est déclinée en politiques thématiques : énergie, eau, déchets, biodiversité, déplacements, air et émissions.

Le Système de Management Intégré (SMI) de Paris-Charles de Gaulle (portant sur le respect des normes ISO 9001 de gestion de la qualité, ISO 14 001 et OHSAS 18 001 de gestion de la santé et de la sécurité au travail) a vu sa certification renouvelée en mars 2012. Cette démarche est appliquée à Paris-Orly, où un audit préalable a été réalisé en juin 2012. L'objectif est de faire certifier le SMI de Paris-Orly avant fin 2013.

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

La formation et la sensibilisation des salariés concernant la préservation et la protection de l'environnement sont réalisées toute l'année via plusieurs outils de communication interne environnementale : une lettre électronique, un bulletin de veille technique bimensuel, un système de gestion électronique des documents, des articles dans le journal d'Aéroports de Paris et des parutions sur un site internet dédié "entrevoisin.org". La direction de l'Environnement et du Développement Durable poursuit également la formation systématique des salariés appelés à intervenir dans le domaine de l'environnement. Un nouveau parcours complet de formation a été conçu et testé en 2012 pour une mise en œuvre en 2013.

En complément, des journées de sensibilisation sont organisées pour les nouveaux embauchés, cadres et non cadres, et pour tous les salariés en poste. Aéroports de Paris propose également à ses partenaires et aux entreprises d'intérim de signer la charte de sensibilisation à l'environnement des personnels intérimaires.

### **Risques de pollutions et gestion des déchets**

Aéroports de Paris s'est engagé à prévenir les risques de pollutions collectifs sur 4 axes : l'air, l'eau, le bruit et le sol.

- Mesures de préventions pour la réduction et la réparation des rejets dans l'air

En 2011 et 2012, Aéroports de Paris a participé aux travaux portant sur la révision du plan de protection de l'atmosphère (PPA) de l'agglomération parisienne. Ce document, établi sur la base du plan régional pour la qualité de l'air, définit des mesures pour l'amélioration de la qualité de l'air francilien. Le nouveau PPA devrait être approuvé début 2013. Aéroports de Paris et les acteurs de l'aérien s'engagent autour d'actions volontaires dans ce cadre.



Par ailleurs, conformément à l'article 75 de la loi Grenelle 2, Aéroports de Paris a rédigé un bilan de ses émissions de gaz à effet de serre et met en œuvre des actions de limitation de ses émissions directes et en partenariat pour les émissions indirectes (voir paragraphe changement climatique). Enfin, Aéroports de Paris a soutenu l'élaboration de l'arrêté du 27 juillet 2012 relatif à l'utilisation des moteurs auxiliaires de puissance (APU) sur les plates-formes parisiennes.

Le Laboratoire d'Aéroports de Paris exploite cinq stations de mesure de la qualité de l'air sur les plates-formes Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. Une station supplémentaire a été installée en 2011 à Paris-Orly et une à Paris-Charles de Gaulle. Une convention de partenariat lie Aéroports de Paris à Airparif depuis 2009.

- Mesures de préventions pour la réduction et la réparation des rejets dans l'eau

Aéroports de Paris dispose de stations de traitement des eaux pluviales, en complément de bassins d'isolement des pollutions et de bassins de rétention pour les plates-formes de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle. Elles permettent de traiter si besoin les eaux pluviales et de répondre aux exigences réglementaires de rejet dans le milieu naturel imposées par un arrêté inter préfectoral spécifique à chaque aéroport. Le Laboratoire d'Aéroports de Paris assure la surveillance de la qualité des eaux pluviales sur les aéroports parisiens.

L'aéroport de Paris Charles de Gaulle a vu reconduire en 2012 son agrément de l'Agence de l'eau Seine Normandie pour la surveillance des rejets de ses eaux pluviales et eaux usées, obtenu en 2010. L'aéroport Paris-Orly a vu son autorisation de rejet des eaux pluviales dans le milieu naturel renouvelée en 2011 pour une durée de 10 ans. Paris-Orly disposera fin 2013 d'un système de traitement des eaux pluviales par marais filtrants de 2 000m<sup>2</sup>.

Aéroports de Paris s'engage à limiter et compenser les nouvelles imperméabilisations.

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

Les eaux usées produites sur les plates-formes d'Aéroports de Paris sont rejetées dans les réseaux d'assainissement publics. Sur les plates-formes de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget, une procédure de surveillance des rejets d'eaux usées issues des différentes activités et industries de la zone aéroportuaire est en place.

- Mesures de préventions pour la réduction et la réparation des rejets dans le sol

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

- Mesures prises pour réduire et valoriser les déchets

Aéroports de Paris s'est engagé sur trois axes et prend des mesures afin de diminuer et mieux valoriser les déchets produits sur ses aéroports :

- Réduire la production de déchets: nous nous efforçons de réduire notre production et incitons nos partenaires à adopter ces pratiques.
- Le développement du tri à la source, Aéroports de Paris ambitionne d'atteindre un taux de 30 % de valorisation matière interne de ses déchets internes en 2015. Tous les locaux administratifs des plates-formes disposent de boîtes de récupération de papiers et de cartouches d'imprimantes. En programmant par défaut les copieurs à imprimer en recto verso, les consommations de papier de l'entreprise ont diminués. Nous organisons la collecte sélective sur les plates-formes pour optimiser

la valorisation des déchets et définissons les règles de tri, l'organisation de la collecte, les emplacements des conteneurs et les consignes de transport pour les déchets non dangereux produits sur nos aéroports. Dans les aérogares, des poubelles de tri sont installées en aval et en amont des postes d'inspection filtrage.

- Réutiliser les déchets de chantier, qui permet d'économiser des ressources naturelles.
- Les Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)

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

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

Aéroports de Paris n'exploite aucune installation classée, dite SEVESO, susceptible de créer des risques très importants pour la santé ou la sécurité des populations voisines et pour l'environnement).

- Mesures prises pour limiter les nuisances sonores

Afin de limiter les nuisances sonores pour les populations riveraines, le nombre maximal de créneaux horaires attribuables sur l'aéroport de Paris-Orly est fixé par la réglementation à 250 000 par an, depuis 1994, et un couvre-feu est en place entre 23h30 et 6h15 depuis 1968. Sur l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, une limitation du trafic nocturne et un indicateur global de bruit mesuré pondéré (IGMP) ont été mis en place par la réglementation depuis 2003. La DGAC assure le calcul de l'IGMP sous le contrôle de l'ACNUSA (Autorité de contrôle des nuisances aéroportuaires).

Les modulations de la redevance d'atterrissage et de la taxe sur les nuisances sonores aériennes permettent également de limiter le bruit dans la mesure où elles encouragent l'utilisation d'aéronefs moins bruyants et pénalisent les vols de nuit. La taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA) est recouvrée par la DGAC, son produit est reversé à Aéroports de Paris et finance des dispositifs d'isolation phonique au profit des riverains.

Dans le cadre de cette procédure, Aéroports de Paris assure la gestion des dossiers d'aide à l'insonorisation présentés par les riverains des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly dont le logement est construit sous l'emprise d'un Plan de Gêne Sonore (PGS). Depuis 2012, cette aide est étendue aux logements des riverains de l'aéroport de Paris-Le Bourget, le plan de gêne sonore ayant été approuvé fin 2011.

Aéroports de Paris est chargé de réceptionner les nouvelles demandes d'aides, les instruire, les présenter aux commissions locales compétentes qui sont consultées sur l'octroi des aides et de verser aux riverains les aides financières qui leur sont attribuées

pour des diagnostics puis des travaux d'insonorisation. Aéroports de Paris a mis en place un service dédié au programme d'aide aux riverains pour accompagner à chaque étape de leur dossier. En 2012, 2 679 logements ou locaux tertiaires ont été traités et une procédure permettant aux riverains de bénéficier gratuitement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage a été mise en place.

Enfin, Aéroports de Paris met à disposition du public la visualisation des trajectoires aériennes au moyen de l'outil Vitrail (visualisation des trajectoires des avions et des informations en ligne), disponible dans les maisons de l'environnement et du développement durable de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle. Le dispositif est également mis à disposition, sous convention, des communes qui le souhaitent. Fin 2012, 24 communes possèdent ce terminal.

- Les moyens financiers affectés à la prévention des risques environnementaux et pollutions

#### *Les dépenses en matière d'environnement*

Les actions environnementales ont essentiellement consisté en des aménagements paysagers, le traitement des eaux pluviales et la collecte et l'élimination des déchets.

En 2012, aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire de nature environnementale. Aucune action de réparation significative n'a été nécessaire en raison de dommages causés à l'environnement.

Sur la période 2011 à 2015, le contrat de régulation économique identifie une enveloppe dédiée de 39 millions d'euros pour les investissements en matière d'environnement et développement durable.

#### *Les montants des provisions et garanties pour prévenir les risques*

Aéroports de Paris a souscrit à une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux. Les provisions sont introduites auprès des assureurs et le montant des provisions est assorti aux contextes géographiques et à l'activité. Par ailleurs, en cas de sinistre dont le montant des dommages ou des réclamations dépasse les provisions souscrites, Aéroports de Paris prévoit des franchises. La garantie couvre la totalité des activités de la société Aéroports de Paris.

#### **Utilisation durable des ressources**

- Consommations d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales

Aéroports de Paris procède à l'acheminement de l'eau potable vers les sites de distribution à partir de plusieurs points d'entrées situés autour des plates-formes. La répartition d'eau potable est différente en fonction des contraintes territoriales et ne nécessite pas forcément les mêmes moyens d'acheminement. Paris-Charles de Gaulle dispose d'un château d'eau et d'un surpresseur tandis que Paris-Orly et Paris-Le Bourget s'alimentent par points de distributions d'eau potable.

Aéroports de Paris a pour objectif de diminuer ses consommations internes d'eau de 5 % par passager entre 2009 et 2015 et met en œuvre des actions de :

- Surveillance des consommations
- Récupération d'eau de pluie pour des usages industriels (pour refroidir les groupes froids à Paris-Orly) et pour alimenter les sanitaires (bâtiment de liaison A-C à Paris Charles de Gaulle)
- Diminution du taux de fuites sur le réseau grâce à sa surveillance par un logiciel qui coupe automatiquement l'eau au-delà d'un certain débit. Le taux de fuite, pour 2012, est inférieur à 10 %, seuil qui correspond à un réseau en bon état.
- Diminution des consommations relatives au nettoyage des surfaces intérieures et de voiries extérieures avec de nouveaux procédés comme le nettoyage à sec.

- Installations d'équipements hydroéconomiques dans les blocs sanitaires (mousseurs, chasses d'eau économiques, etc.). Au siège d'Aéroports de Paris, de nouvelles robinetteries temporisées délivrent un débit de 6 litres/minute au lieu de 24 litres/minute.
- Optimisation de l'arrosage des espaces verts en évitant d'arroser en pleine journée d'été, diminuant ainsi l'évaporation de l'eau.
- Consommation des matières premières et mesures d'améliorations

Aéroports de Paris étant principalement une société de service, l'enjeu de maîtrise de la consommation de matières premières et de réduction des matières premières est moindre face aux autres préoccupations environnementales.

Cependant, Aéroports de Paris veille à intégrer lors de l'achat de matières premières des critères environnementaux. Les efforts portent particulièrement sur l'utilisation de matières recyclées ou économiques en matière première sans pour autant dégrader la qualité des aménagements.

La réutilisation est étudiée lors de la réalisation de chantiers de déconstruction de bâtiment.

La collecte de supports de badges usagés par exemple, mise en œuvre en 2011 a permis de récupérer une tonne de déchets plastique qui ont été recyclés en tuyaux. Cette pratique concluante donnera suite dans les années à venir à des projets de revalorisation.

- Consommation énergétique et mesures d'améliorations

Aéroports de Paris a pour ambition de réduire de 12,5 % sa consommation d'énergie primaire interne par mètre carré de bâtiment entre 2009 et 2015, soit une amélioration de 2,2 % par an en moyenne de l'efficacité énergétique et d'atteindre 15 % minimum d'énergies renouvelables en 2015.

Pour atteindre ces objectifs, Aéroports de Paris déploie la norme ISO 50001 de management de l'énergie publiée en juin 2011. Aéroports de Paris se concentre sur l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables sur l'ensemble des plateformes.

D'importants programmes d'économies d'énergie sont poursuivis en optimisant :

- l'éclairage, par le remplacement des systèmes d'éclairage classiques par des LED dans les aérogares et l'automatisation des lumières,
- le confort intérieur des aérogares, par le contrôle et l'optimisation de la température dans les terminaux (chaud/froid),
- et l'utilisation de moteurs électriques performants pour les systèmes de tri-bagages.

Aéroports de Paris construit et réhabilite ses bâtiments sur la base de normes strictes limitant la consommation d'énergie primaire (RT 2012, BBC-Effinergie®, HQE®). Les principaux projets livrés en 2012 à Paris-Charles de Gaulle, le Satellite 4, la gare de fret B3, l'immeuble de bureaux Altaï, satisfont aux normes de haute qualité environnementale HQE.

En termes de performance énergétique, le Satellite 4 devrait au total consommer 30 % d'énergie en moins que la moyenne des aérogares existantes, le bâtiment de bureaux Altaï de 12 500 m<sup>2</sup> situé dans le quartier d'affaires de Roissypôle ne consommera lui, que 65 kWh/m<sup>2</sup>/an, ce qui le qualifiera pour le label BBC-Effinergie®.

- Le recours aux énergies renouvelables

Le recours aux énergies renouvelables est une manière pour Aéroports de Paris de diminuer l'utilisation des ressources fossiles et de réduire ses émissions de gaz à effet de serre.

Plusieurs systèmes de production d'énergies renouvelables sont aujourd'hui en place, en construction ou en phase de test sur nos plates-formes. Mise en service début 2011, la centrale géothermique de Paris-Orly produira, à terme, 100 % de la chaleur nécessaire au chauffage des aérogares et du quartier d'affaires Cœur d'Orly et évitera l'émission de 9 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an. En 2012, Paris-Charles de Gaulle a mis en service un système de thermofrigopompe à haut rendement pour le chauffage et le refroidissement du futur satellite 4, ainsi qu'une centrale biomasse dont les premiers essais ont débuté en octobre 2012. Celle-ci devrait assurer 25 % des besoins en chaleur de la plate-forme et éviter l'émission de 18 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

Quelques installations font appel à l'énergie solaire. La toiture du restaurant interentreprise de Paris-Orly est équipée de panneaux solaires thermiques. D'une superficie de 72 m<sup>2</sup>, ce système peut chauffer 4 000 litres d'eau et représente une économie annuelle d'électricité d'environ 30 000 kWh. Le long du chemin piétonnier reliant Orlytech à la gare du RER voisine, Aéroports de Paris a installé des lampadaires autonomes dotés d'un aérogénérateur et d'un panneau solaire photovoltaïque. Un chauffe-eau solaire thermodynamique a été mis en service à Paris-Le Bourget fin 2011 afin d'alimenter en eau chaude la caserne des pompiers.

Une ferme solaire devrait être livrée en 2013 à Paris Charles de Gaulle et produira plus de 167 000 kWh, permettant d'éviter d'émettre plus de 7 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

- Utilisation des sols et les mesures prises

En tant qu'aménageur, Aéroports de Paris veille au respect de l'équilibre de la diversité des vivants. La problématique de l'exploitation des sols est traitée conformément aux réglementations et aux engagements du développement durable définis par la loi du Grenelle 1 et 2. Un premier diagnostic a déjà été effectué sur l'état de la richesse en espèces végétales et animales vivant sur les territoires gérés par Aéroports de Paris. Un recensement des arbres implantés sur la plate-forme de Paris Charles de Gaulle a été réalisé en 2012 et sera suivi par d'autres recensements en 2013 (voir chapitre "protection de la biodiversité").

### **Changement climatique**

- Les rejets de gaz à effet de serre

En tant qu'exploitant de sites de combustion de plus de 20 MW, Aéroports de Paris est soumis à la directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003 sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre. Au titre du plan national d'allocation des quotas d'émission de gaz à effet de serre, les quotas annuels alloués à Aéroports de Paris sont de 181 239 tonnes pour la période de 2008 à 2012. A ce titre, les rejets de CO<sub>2</sub> font l'objet d'une surveillance stricte.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont obtenu en octobre 2012 le niveau 3 d'optimisation, et l'aéroport de Paris-le Bourget a obtenu le niveau 2 de l'*Airport Carbon Accreditation*, programme de certification mis en place par l'ACI Europe (*Airports Council International Europe*).

Cette accréditation dont tous les aspects sont vérifiés par un tiers reconnaît le calcul et les actions de diminution des émissions directes (niveau 2) mais aussi indirectes (niveau 3).

La lutte contre le changement climatique ne s'arrête pas uniquement à changer les modes de fonctionnements internes, elle concerne également les partenaires d'Aéroports de Paris sur l'ensemble des plateformes aéroportuaires. Une série d'actions menées ensemble ont permis de réduire le temps de roulage, le nombre d'arrêts et la consommation de kérosène des avions. Sur les principales plates-formes, des prises

d'alimentation 400 Hz aménagées pour les avions au poste de stationnement peuvent remplacer les groupes électrogènes diesel (GPU) ou le moteur thermique auxiliaire (APU) pour l'alimentation en électricité. En collaboration avec la DGAC et Air France, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle mène une autre action qui met en œuvre la gestion locale des départs (GLD). Issu du Collaborative Decision Making, cet outil informatique contribue à diminuer le temps de roulage d'un avion entre le moment où il quitte son poste de stationnement et son décollage. Cette optimisation du temps génère d'importantes économies de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub>. La descente en continu permet aux équipages de conduire le vol à l'arrivée en réduisant la sollicitation des moteurs, et donc leur consommation.

Aéroports de Paris mène des actions de diminution de ses consommations d'énergie et de production d'énergies renouvelables (voir le chapitre intitulé "Le recours aux énergies renouvelables") qui représente plus de 80 % de nos émissions de CO<sub>2</sub>.

- Le PDE, un plan d'aide à la mobilité

Pour aider les salariés à mieux gérer leur mobilité et réduire l'impact environnemental de leurs déplacements, Aéroports de Paris met en place un Plan de Déplacements Entreprise (PDE) depuis 2005.

#### *L'informatique à la rescousse*

Afin de réduire les besoins de mobilité pendant la journée de travail, Aéroports de Paris a déployé un réseau de 33 salles de visioconférence et six espaces de bureaux en libre-service. Depuis 2010, nous avons installé plus de 1 200 postes informatiques équipés du système Lync, qui permet de communiquer par audio ou visioconférence et de partager en ligne des documents avec un ou plusieurs interlocuteurs. Notre site intranet comporte un onglet « Transports et déplacements » qui recense l'offre de transport public sur toutes les plates-formes.

#### *Un plan d'action de trois ans*

Pour accroître l'attractivité du PDE, nous avons élaboré, en 2010, un nouveau plan d'action de trois ans. Ce dernier vise à renforcer l'attractivité des transports en commun, à réduire les besoins en déplacement et à développer un usage raisonné de la voiture. Il propose aussi des solutions adaptées à la diversité de la demande. Onze actions ont été définies dont, notamment, la refonte du site intranet « Transports et déplacements », le renforcement des moyens de téléconférence, l'amélioration de l'offre de covoiturage ou la réflexion sur la prise en compte des modes de transports doux. Ce plan d'action sera revu en 2013.

#### *Réduire l'empreinte carbone de notre flotte de véhicules*

Aéroports de Paris prendra livraison, entre 2012 et 2015, d'environ 200 véhicules électriques et déploie les bornes de recharge appropriées.

#### *Faciliter l'accès aux plates-formes*

Aéroports de Paris travaille avec différentes entités en charge des transports en commun sur les plates-formes afin d'identifier des actions d'amélioration de la desserte.

- L'adaptation aux changements climatiques

Aéroports de Paris dispose de mesures de prévention, de contrôle et de plans d'urgence pour la gestion des risques liés au changement climatique. Ces dispositions sont en grande partie jugées comme suffisantes pour gérer les risques liés au changement climatiques à l'horizon 2020.

Aéroports de Paris veille continuellement à ce que les autres risques puissent être gérés de façons appropriés. Les mesures d'adaptations identifiées grâce au management des risques s'appuient sur les actions en interaction avec la politique environnementale. Enfin, l'évaluation régulière des risques climatiques encourage Aéroports de Paris à remettre en cause sa stratégie d'adaptation. Dans un esprit d'amélioration continue, la société étudie

de nouvelles pratiques pour réagir convenablement faces aux futurs risques de changement climatique.

### ***Protection de la biodiversité***

Aéroports de Paris dispose de plus de 6 000 hectares de territoires franciliens et est donc directement concernée par la protection de la biodiversité.

Aéroports de Paris a fait réaliser, en 2010, un diagnostic de l'état de la richesse en espèces végétales et animales vivant sur les territoires qu'elle gère. Dressés par des naturalistes, ces inventaires révèlent la grande diversité du patrimoine naturel de nos territoires.

En 2011, un groupe de travail transversal, associé à notre réseau phytosanitaire, a élaboré une politique thématique de préservation de la biodiversité intégrée à la politique environnementale et énergétique en 2012. Cette politique vise à intégrer la protection de la biodiversité dans la stratégie de l'entreprise, à améliorer ses connaissances internes, à restaurer ou préserver les habitats et les espèces remarquables et à renforcer la communication et les échanges.

Aéroports de Paris a signé, en 2010, l'accord-cadre relatif à l'usage professionnel des pesticides en zones non agricoles. Conclu dans le cadre du programme Éco-phyto du ministère de l'Agriculture, qui vise à diminuer l'utilisation de produits phytosanitaires d'ici à 2018, cet accord nous engage à respecter les pratiques alternatives d'entretien des espaces verts.

En mai 2011, Aéroports de Paris a signé un protocole d'accord avec le conseil général de Seine-et-Marne portant notamment sur la biodiversité. Aux termes de cet accord triennal, nous échangerons des bonnes pratiques, des inventaires floristiques, faunistiques et de suivi des espèces.

### Indicateurs environnementaux

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

Une note méthodologique du reporting social et environnemental est en annexe du présent document.

	2012	2011
<b>Consommation d'eau potable (en m<sup>3</sup>)</b>	<b>2 974 823</b>	<b>2 981 454</b>
Paris-Charles de Gaulle	2 359 653	2 405 659
Paris-Orly	519 065	492 160
Paris-Le Bourget	96 105	83 635
<b>Consommation gaz (en MWh PCS)</b>	<b>646 127</b>	<b>564 080</b>
Paris-Charles de Gaulle	560 248	485 476
Paris-Orly	63 379	57 799
Paris-Le Bourget	22 500	20 805
<b>Consommation électrique (en MWh)</b>	<b>478 168</b>	<b>457 726</b>
Paris-Charles de Gaulle	338 112	328 970
Paris-Orly	111 319	100 026
Paris-Le Bourget	28 737	28 730
<b>Production thermique (en MWh)</b>	<b>420 105</b>	<b>374 950</b>
Paris-Charles de Gaulle	287 968	259 168
Paris-Orly	113 473	102 531
Paris-Le Bourget	18 664	13 251
<b>Production frigorifique (en MWh)</b>	<b>138 673</b>	<b>138 297</b>
Paris-Charles de Gaulle	118 541	118 135
Paris-Orly	19 277	20 162
Paris-Le Bourget	855	NC 1
<b>Emissions de CO2 des centrales [1] (en tonnes)</b>	<b>123 818</b>	<b>107 875</b>
Paris-Charles de Gaulle	107 913	93 318
Paris-Orly	11 743	10 708
Paris-Le Bourget	4 162	3 849
<b>Volume Global des Déchets Industriels Banals collectés (en t)</b>	<b>43 315</b>	<b>47 296</b>
Paris-Charles de Gaulle	34 761	35 386
Paris-Orly	7 048	10 548
Paris-Le Bourget	1 506	1 362
<b>Taux de valorisation interne ADP des DIB</b>		
Recyclés	23,90%	21,70%
Incinérés	68,18%	74,70%
Enfouis	7,92%	3,60%
<b>Aide à l'insonorisation des riverains</b>	2012	2011
Nombre de dossiers traités	<b>2 679</b>	<b>2 850</b>
Paris-Charles de Gaulle	1 445	1 578
Paris-Orly	1 204	1 272
Paris-Le Bourget	30	NC 2
Montants dépensés (en M€)	<b>54,01</b>	<b>40,2</b>
Paris-Charles de Gaulle	32,76	21,2
Paris-Orly	20,8	19
Paris-Le Bourget	0,45	NC 2

[1] Volume vérifié par APAVE

NC 1 : la production de froid a débuté en 2012

NC 2 : Non soumis à un Plan d'exposition au bruit en 2011 : début en 2012



## Informations sociétales

### *Impact territorial, économique et social de l'activité de la société*

Notre stratégie d'aide et de coopération s'établit autour de 4 axes :

- Attractivité et promotion des territoires,
- Partenariats pour l'accès des riverains aux métiers aéroportuaires
- Mécénat et soutien aux projets associatifs
- Qualité de vie des salariés des aéroports.

### *Développement économique et social autour des plates-formes*

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

### *Emploi*

Les emplois dans les environs de nos plates-formes se caractérisent par une grande flexibilité et un besoin de connaissances spécifiques aux métiers aéroportuaires. Ces emplois restent insuffisamment pourvus par les populations riveraines parmi lesquelles le taux de chômage demeure élevé. Aéroports de Paris investit, depuis quinze ans, dans des dispositifs favorisant l'insertion, l'employabilité et le maintien dans l'emploi, aux côtés de nos partenaires économiques. Avec la création d'AERO Compétences, en 2011, le Groupe a pu élargir le champ d'action de l'entreprise.

Chaque année, des séminaires « Découverte des métiers aéroportuaires » sont organisés principalement destinés aux jeunes demandeurs d'emploi. Les participants rencontrent les entreprises des plates-formes et suivent un atelier de validation de pré-projet professionnel.

Plus de 117 000 personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires, dont 87 000 pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, parmi lesquelles près de 50 % sont originaires des trois départements riverains. On estime à plus de 340 000 le nombre total d'emplois (emplois directs, indirects, induits et catalytiques) générés par les plates-formes, soit plus de 8 % de l'emploi salarié francilien.

Aéroports de Paris s'appuie également sur deux structures partenariales à Paris-Charles de Gaulle pour accompagner les jeunes entreprises ou en soutenir l'implantation sur nos territoires d'ancrage : une pépinière et un centre de ressources territorial.

Pour épauler les PME, l'entreprise signe et renouvelle régulièrement des conventions avec les organismes consulaires ou d'aide aux entreprises. Depuis 2009, elle accueille également une antenne de Coopactive, coopérative d'activité et d'emploi pour les auto-entrepreneurs.

### *La Fondation Aéroports de Paris*

Aéroports de Paris a développé le mécénat avec la création de la Fondation Aéroports de Paris, en 2003, et encourage le bénévolat. Le mécénat revêt trois formes : en financier, en nature, en compétences. Un comité des subventions statue sur les montants annuels et la nature des contributions de nos différentes directions, ainsi que sur la dotation annuelle de la Fondation. Ce comité est présidé par le directeur général adjoint Aménagement et Développement d'Aéroports de Paris. Son secrétariat est assuré par la direction de l'Environnement et du Développement durable.

La Fondation Aéroports de Paris cofinance des projets d'initiative locale en faveur des populations les plus fragilisées dans l'environnement des plates-formes aéroportuaires.

Placée sous l'égide de la Fondation de France, elle intervient financièrement dans le domaine des solidarités de proximité. Son comité exécutif, présidé par le Président-directeur général d'Aéroports de Paris, a défini trois domaines d'action prioritaires : l'insertion et la formation, la citoyenneté et la lutte contre l'exclusion, le handicap et la santé. En moyenne, chaque projet reçoit une subvention de 10 000 euros. En 2012, la Fondation a participé activement à la lutte contre le décrochage scolaire dans les collèges de l'est du Val d'Oise.

***Dialogues et partenariats : relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société***

Aéroports de Paris exerce sa responsabilité sociétale en engageant des partenariats avec les acteurs socio-économiques des grands bassins aéroportuaires, avec les représentants politiques, consulaires ou associatifs, et avec les services de l'État.

Pour répondre au mieux aux attentes de parties prenantes multiples, elle a créé, au sein de sa direction de l'Environnement et du Développement durable, deux délégations territoriales : l'une pour Paris-Orly et l'autre pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget. L'entreprise agit également au travers de structures partenariales consacrées à l'emploi et au développement du tissu économique. Des outils de communication sont mis en place avec nos parties prenantes.

***Sous-traitance et fournisseurs***

- Politique d'achat durable

Un code de déontologie achats, annexé au règlement intérieur d'Aéroports de Paris, établit les règles d'éthique vis-à-vis des fournisseurs et prestataires. Ce code est diffusé aux salariés sous forme de guide et joint en annexe aux contrats passés avec les fournisseurs et prestataires. En 2012, la direction des Achats a mis à jour sa politique en matière d'achats officialisant la prise en compte de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) dans ceux-ci et a aussi signé le Pacte PME favorisant les entreprises innovantes.

- Marchés protégés et marchés d'insertion

En 2012, conformément à ses engagements, Aéroports de Paris a accru ses achats auprès des entreprises adaptées et du secteur protégé. Le montant alloué à ces achats a été de 310 k€ en 2012. Ce secteur est de plus en plus intégré dans les consultations d'entreprises et il est envisagé de lui réserver des marchés ou des lots. Une convention a été signée en 2010, avec l'Union nationale des entreprises adaptées (Unea), pour aider la direction des Achats à sélectionner les entreprises susceptibles de devenir fournisseurs. Une liste de dix filières d'activité, dressée par l'Unea, a été diffusée dans les services. Aéroports de Paris étudie également la possibilité d'inclure des clauses d'insertion sociale dans ses marchés de travaux et de maintenance.

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

La Direction des Ressources Humaines a défini et déploie des dispositifs suivants :

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

### **Loyauté des pratiques**

- Lutte contre la corruption

Engagé depuis 2008, le partenariat d'Aéroports de Paris avec l'ONG Transparence International France a été reconduit, le 11 février 2011, pour les années 2011 et 2012, et étendu à Aéroports de Paris Management, ADPI, Alyzia Holding et Hub télécom. Il porte sur la déontologie et la prévention des risques de corruption. Pour la société Aéroports de Paris, trois actions ont marqué l'exercice 2012, en particulier en matière de prévention de la fraude :

- le rappel par le Président-directeur général de son engagement et de celui d'Aéroports de Paris dans ce domaine par une note adressée à tous les managers en septembre 2012, et sa demande que chacun d'entre eux manifeste par écrit auprès du référent éthique son engagement personnel à diffuser les règles de déontologie auprès des personnels placés sous sa responsabilité, à s'assurer que ces derniers en ont compris la teneur et les respectent au quotidien,
- l'élaboration d'un programme triennal 2012-2014, dans la lignée du plan 2009-2011, pour renforcer les mesures de prévention, de détection et de traitement de la fraude,
- la nomination d'un référent éthique, en la personne du directeur de l'audit et du contrôle interne, chargé de la mise en œuvre et de l'animation du dispositif fraude, et la création d'un comité de traitement de la fraude.

Concernant l'extension du partenariat aux filiales, ADPI et Hub télécom ont déjà validé un plan d'actions. Aéroports de Paris Management a validé son plan d'actions en 2012. Une présentation sur le thème « Protection des salariés à l'international et lutte contre la corruption » a été réalisée à la convention-cadres des expatriés qui s'est tenue en mars 2012 à Paris.

- Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Aéroports de Paris étant un point de connexion international, le risque lié au terrorisme, aux catastrophes sanitaires mondiales (épidémies), aux accidents aéronautiques ou encore aux phénomènes naturels ne sont pas écartés de la stratégie de l'entreprise.

Aéroports de Paris assure la sécurité des utilisateurs des plateformes et supervise les activités de sûreté aéroportuaire de ses plateformes, sous le contrôle de l'Etat, et met en application les mesures relatives au Plan Vigipirate. Dans le cadre de son statut d'OIV (Opérateur d'Importance Vitale), Aéroports de Paris établit les Plans Particuliers de Protection (PPP) en application du Plan de Sécurité Opérateur (PSO).

Côté piste, Aéroports de Paris assure la sécurité aéroportuaire qui porte sur les dispositions de nature à assurer en toute sécurité l'aménagement, le fonctionnement et l'usage des équipements, biens et services aéroportuaires nécessaires à la circulation des avions. Ces dispositions intègrent notamment les normes relatives au sauvetage et à la lutte contre les incendies d'avions (SSLIA) et celles relatives à la prévention du péril animalier. La DGAC contrôle et surveille systématiquement l'ensemble des activités dans ce domaine, notamment toute évolution significative des infrastructures et des procédures opérationnelles, et délivre un certificat de sécurité aéroportuaire à tout exploitant d'aérodrome démontrant que les dispositions mentionnées ci-dessus ont été prises.

La sécurité incendie des installations est évaluée régulièrement par les services de l'état dans le cadre de l'application de la réglementation "Etablissement Recevant du Public" (ERP) et des exercices de secours sur nos principales installations, y compris les ICPE, sont périodiquement réalisés.

La liaison d'Aéroports de Paris avec l'international apporte également un risque lié aux risques d'épidémies. Pour limiter ce phénomène, un plan pandémie a été élaboré par les services de secours médicaux d'Aéroports de Paris.

### ***Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme***

Signataire du Pacte Mondial depuis 2003, Aéroports de Paris soutient et promeut ses engagements dans le respect des droits de l'homme à l'international. Concrètement, ses engagements font l'objet d'accords, de contrats et d'autoévaluation RSE avec ses fournisseurs et prestataires dans le respect des droits humains.

## **La politique de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris**

### ***Mesure de la performance et amélioration continue***

La responsabilité sociétale de l'entreprise constitue la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Aéroports de Paris exerce cette responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes notamment ses salariés, ses clients ou ses fournisseurs à travers une politique s'appuyant sur la réduction des impacts environnementaux de ses activités, des programmes de coopération économique et sociale avec ses territoires d'emprise, dans un souci de responsabilité sociale.

Afin de démontrer son engagement, Aéroports de Paris s'est fixé comme objectif de devenir, d'ici 2015, la référence européenne dans le domaine aéroportuaire en matière de développement durable et de responsabilité sociétale, grâce notamment à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement.

La performance en matière de développement durable ou responsabilité sociétale est évaluée par une agence de notation extra-financière indépendante, VIGEO<sup>1</sup>. La notation extra-financière était annuelle depuis 2005 avec une alternance de notation complète et de notation partielle. Une notation complète d'Aéroports de Paris portant sur les domaines du gouvernement d'entreprise, de l'environnement et de l'engagement sociétal, des ressources humaines, des droits humains et des comportements sur les marchés a été effectuée en 2010, associée à une notation des filiales (la performance du Groupe avait été jugée probante i.e. niveau 3). Depuis 2010, cet exercice est réalisé une année sur deux, cette périodicité permettant de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement de certains plans d'action. En 2012, le périmètre de la notation extra-financière couvre la maison-mère, ADPI, ADP Management et Hub télécom. Les résultats pour le Groupe montrent une progression de 7 points, permettant de passer de la note 3 à 3+. Les scores d'Aéroports de Paris et de chacune des filiales notées sont en progression : Aéroports de Paris enregistre un score en hausse sur tous les domaines et, bien qu'elles soient en retrait par rapport à la société-mère, les filiales connaissent toutes des performances assorties de tendances positives.

### ***Rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise***

Tous les ans, Aéroports de Paris rend compte de ses activités de développement durable dans son Rapport Responsabilité Sociétale d'Entreprise, établi selon les lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*) et disponible sur son site Internet. Parallèlement, la direction de l'environnement et du développement durable mène sa politique en suivant les lignes directrices de la norme ISO 26000 comme futur référentiel de la performance en matière de RSE.

### ***Actions des filiales en matière de développement durable***

En 2009, un réseau rassemblant le responsable du développement durable de chacune des filiales et la Direction de l'environnement et du développement durable d'Aéroports de Paris a été créé. Un exercice d'audit de notation extra-financière a eu lieu en 2010 pour les quatre principales filiales (ADPI, Aéroports de Paris Management, Alyzia et Hub télécom. Chaque filiale, prenant en compte les axes d'amélioration issus de l'audit de notation, a ainsi défini et mis à jour en 2011 son plan d'actions en matière de développement durable. Celui-ci porte sur l'environnement, les ressources humaines et

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

les règles applicables en matière de passation des marchés et est fondé sur la déclinaison de la politique d'Aéroports de Paris à la filiale concernée. En 2012, Hub télécom, ADPI et Aéroports de Paris Management ont fait l'objet à nouveau d'une notation extra-financière : les performances sont pour chacune assorties de tendances positives.

## 5. Gouvernement d'entreprise

---

### CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GENERALE DE LA SOCIETE

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

L'année 2012 est marquée par le changement de président-directeur général ainsi que par la cooptation et la désignation de nouveaux administrateurs.

Le 11 novembre 2012, Pierre Graff, ayant atteint l'âge de 65 ans, était démissionnaire d'office de ses fonctions de président-directeur général d'Aéroports de Paris.

Conformément à l'article L.225-55 du code de commerce, François Rubichon, Directeur Général Délégué, a continué d'exercer ses fonctions jusqu'au 28 novembre 2012 inclus.

Augustin de Romanet, coopté en tant qu'administrateur par le conseil d'administration du 12 novembre 2012 en remplacement de Pierre Graff, a été nommé par décret du 29 novembre 2012 président-directeur général d'Aéroports de Paris.

#### ***Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2012***

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

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

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 28 mai 2009, ont renouvelé les mandats d'administrateurs de Jacques Gounon, Pierre Graff et Françoise Malrieu et nommé Jos Nijhuis. L'assemblée générale du 3 mai 2012 a ratifié la cooptation de Catherine Guillouard. Le conseil d'administration du 28 juin 2012 a coopté Els de Groot en remplacement de Pieter Verboom et celui du 12 novembre a coopté Augustin de Romanet en remplacement de Pierre Graff pour la durée des mandats restants à courir jusqu'au 15 juillet 2014.

Les représentants de l'État, Dominique Bureau, Jérôme Fournel, Frédéric Perrin et Jean-Claude Ruysschaert ont été nommés membres du conseil d'administration par décret en date du 8 juillet 2009. Régine Bréhier et Solenne Lepage ont été désignées, par décrets en date du 7 mai et du 24 septembre 2012, en remplacement de Michèle Rousseau et d'Alexis Kohler.

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

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

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

L'article R. 251-1 du Code de l'aviation civile prévoit que le ministre chargé de l'aviation civile désigne par arrêté un commissaire du Gouvernement et un commissaire du

Gouvernement adjoint habilités à siéger, avec voix consultative, au conseil d'administration d'Aéroports de Paris. Patrick Gandil, Directeur général de l'aviation civile et Paul Schwach, Directeur du transport aérien, ont été nommés respectivement commissaire du Gouvernement et commissaire du Gouvernement adjoint auprès d'Aéroports de Paris par arrêtés du ministre chargé de l'aviation civile du 19 octobre 2007 et du 22 septembre 2008.

Un contrôleur général et le secrétaire du comité d'entreprise assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

***Renseignements personnels relatifs aux membres du conseil d'administration au 31 décembre 2012***

**Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires**

**Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris à compter du 29 novembre 2012**

Date de naissance : 2 avril 1961  
 Nationalité : Française  
 Date de première nomination : Coopté par le Conseil d'administration du 12 novembre 2012, en remplacement de M. Pierre GRAFF  
 Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions en cours	Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations (Institution financière publique – Etablissement public) de mars 2007 à mars 2012</li> <li>▪ Membre du Conseil des prélèvements obligatoires (institution indépendante et rattachée à la Cour des comptes) d'avril 2008 à décembre 2012</li> </ul> <p>Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseil d'administration de La Poste (Société anonyme) et membre du comité des rémunérations et de la gouvernance d'avril 2011 à mars 2012</li> <li>▪ Conseil d'administration d'Icade (Société par actions simplifiée cotée) de novembre 2007 à janvier 2011</li> </ul> <p>Président du :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conseil d'administration d'Egis (Société anonyme) de janvier 2011 à juillet 2012</li> <li>▪ conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière - SNI (Société anonyme d'économie mixte) de mars 2007 à mars 2012</li> <li>▪ directoire du Fonds de réserve des retraites (FRR) (établissement public à caractère administratif) de mars 2007 à mars 2012</li> <li>▪ conseil d'administration du Fonds stratégique d'investissement – FSI (Société anonyme) de décembre 2008 à mars 2012</li> <li>▪ Vice-président du Conseil des investisseurs d'InfraMed (Société par actions simplifiée) de mai 2010 à août 2012</li> </ul> <p>Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OSEO (Société anonyme) et membre du comité des nominations et des rémunérations, de décembre 2010 à mars 2012</li> <li>▪ Véolia environnement (Société anonyme cotée), de septembre 2009 à février 2012</li> <li>▪ FSI-PME Portefeuille (Société par actions simplifiée) de mars 2008 à avril 2012</li> <li>▪ CNP assurances (Société anonyme cotée) et</li> </ul>

---

membre du comité des rémunérations et des nominations et du comité stratégique, de juillet 2007 à mars 2012

- CDC Entreprises (Société par actions simplifiée), d'octobre 2007 à avril 2012
  - Dexia (Société anonyme cotée, de droit belge), et membre du comité stratégique et du comité des nominations et des rémunérations, de mai 2007 à janvier 2011
  - Accor (Société anonyme cotée) et membre du comité stratégique et du comité des nominations et des rémunérations, de 2007 à 2009
- 

### **Pierre Graff, Président-Directeur général d'Aéroports de Paris jusqu'au 11 novembre 2012**

Date de naissance : 11 novembre 1947

Nationalité : Française

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

Fin de mandat d'administrateur et de Président Directeur Général : Conformément aux articles L. 225-48 al 3 et L.225-54 al. 1 du code de commerce, M. Pierre Graff, Président-directeur général d'Aéroports de Paris, atteint par la limite d'âge de 65 ans, est réputé démissionnaire d'office au titre de ses fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général, le 11 novembre 2012. Par lettre du 6 novembre 2012, M. Pierre Graff a démissionné de son mandat d'administrateur à compter du 11 novembre 2012.

---

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<p>Administrateur en qualité de représentant de l'État :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• France Télécom – Société anonyme cotée</li><li>• RATP – Etablissement public</li></ul> <p>Groupe TAV, Sociétés anonymes soumises au droit turc :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- TAV Havalimanlari Holding A.S ("TAV Airports"), société cotée en Turquie : Administrateur et vice-président, membre du comité de la gouvernance d'entreprise, du comité des risques et du comité des nominations</li><li>- TAV Yatirim Holding A.S. ("TAV Investment") : Administrateur et vice-président du conseil d'administration</li><li>- TAV TEPE AKFEN YATIRIM Insaat Ve Isletme A.S.<sup>2</sup> ("TAV Construction"): Administrateur et vice-président du conseil d'administration</li></ul> <p>Autres mandats :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Administrateur du MEDEF - Paris</li><li>• Président délégué de la section des questions européennes et internationales au Conseil national du tourisme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• NV Luchthaven Schiphol (Pays-Bas) : Membre du conseil de surveillance et membre du comité d'audit de décembre 2008 à novembre 2012</li><li>• GDF SUEZ : Administrateur en qualité de représentant de l'État de juillet 2008 à décembre 2010</li><li>• Membre du Conseil économique, social et environnemental de septembre 2004 à septembre 2010</li><li>• SOGEP SA : Administrateur en qualité de représentant de l'État et administrateur de SOGEADE Gérance SAS (filiale de SOGEP) respectivement de janvier et mars 2007 à janvier et juin 2010</li><li>• Membre du comité national des secteurs d'activités d'importance vitale d'octobre 2006 à décembre 2009</li></ul>

---

<sup>1</sup> En qualité de Président de l'établissement public.

<sup>2</sup> Filiale de TAV YATIRIM HOLDING



### **Catherine Guillouard**

Date de naissance : 23 janvier 1965  
Nationalité : Française  
Date de première nomination: cooptée le 23 juin 2011, ratifiée par l'Assemblée générale du 3 mai 2012  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eutelsat, Société anonyme cotée, Directrice financière et membre du comité exécutif</li><li>• Technicolor, Société anonyme cotée, Administrateur et membre du comité d'audit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atria Capital Partenaires : Membre du conseil de surveillance de 2006 à 2011</li><li>• Air France S.A : de 2004 à 2007</li><li>• Directrice des Affaires financières et membre du comité de direction</li><li>• Administrateur de Servair</li><li>• Administrateur de Brit'Air</li><li>• Administrateur de Cityjet</li><li>• Membre du conseil de surveillance de Transavia.com France</li></ul>

### **Jacques Gounon**

Date de naissance : 25 avril 1953  
Nationalité : Française  
Date de première nomination : coopté le 2 juillet 2008, ratifiée par l'assemblée générale ordinaire du 28 mai 2009  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009 (renouvelé par l'assemblée générale du 28 mai 2009)

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Président-directeur général du Groupe Eurotunnel (GET SA) - Société anonyme cotée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Néant</li></ul>

### **Françoise Malrieu**

Date de naissance : 7 février 1946  
Nationalité : Française  
Date de première nomination : 22 juillet 2005  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009 (renouvelé par l'assemblée générale du 28 mai 2009)

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Société de Financement de l'Économie Française (SFEF), Société anonyme, Présidente du conseil d'administration</li><li>• BAYARD, Société anonyme, Membre du Conseil de surveillance</li><li>• La Poste, Société anonyme, Administrateur</li><li>• GDF-SUEZ, Société anonyme cotée, Administrateur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Associé Gérant Aforge Finance (SAS) de 2006 à 2010</li><li>• Gérant de la société financière de Grenelle Investissement SARL de 2006 à 2011</li></ul>

### **Jos Nijhuis**

Date de naissance : 21 juillet 1957  
Nationalité : Néerlandaise  
Date de première nomination : Assemblée générale du 28 mai 2009  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Président-directeur général de NV Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais)</li><li>Membre du Conseil de surveillance de Stichting Het Muziektheater Amsterdam ("Foundation Amsterdam Music Theatre") (Pays-Bas)</li><li>Membre du conseil de surveillance de SNS Read NV (Pays-Bas)</li><li>Membre du Comité consultatif de "Amsterdam Economic Development Board" (Pays-Bas)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Président du directoire de PricewaterhouseCoopers (Pays-Bas) de 2002 à 2008</li></ul>

### **Els de Groot**

Date de naissance : 27 avril 1965  
Nationalité : Néerlandaise  
Date de première nomination : Cooptée le 28 juin 2012, en remplacement de M. Pieter VERBOOM  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Vice-président exécutif et Directeur financier de NV Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais)</li><li>Membre du Comité de surveillance et Président du Comité d'audit de "Beter Bed Holding "(Pays-Bas) depuis 2011</li><li>Administrateur de "Néoposine BV" depuis 2008 (Pays-Bas)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Directeur financier par intérim de "Van Lanschot Bankiers" (Pays-Bas) de 2009 à 2010</li><li>Diverses fonctions de direction au sein de "ABN AMRO BANK" (Pays-Bas) de 1987 à 2008, notamment Vice-président exécutif de "Group Risk Management" de 2003 à 2008</li></ul>

## **Administrateurs représentants de l'État**

### **Dominique Bureau**

Date de naissance : 30 mai 1956  
Nationalité : Française  
Date de première nomination : 22 juillet 2005  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Délégué général du Conseil économique pour le développement durable (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie)</li><li>Membre du collège de l'Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires (ARAF)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Chargé de mission au Commissariat Général au développement durable (ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire), de 2008 à 2009</li><li>Directeur des affaires économiques et internationales (ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables) de 2005 à 2008</li></ul>

### **Jerome Fournel**

Date de naissance : 17 août 1967  
Nationalité : Française  
Date de première nomination : 5 avril 2007  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur général des douanes et des droits indirects (ministère de l'économie et des finances)</li><li>• Président de l'Établissement Public « la Masse Des Douanes »</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Néant</li></ul>

### **Solenne Lepage**

Date de naissance : 7 février 1972  
Nationalité : Française  
Date de première nomination : Décret du 24 septembre 2012, en remplacement de M. Alexis KHOLER  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Directrice de Participations "Transport et audiovisuel" à l'Agence des participations de l'Etat – Ministère de l'économie et des finances</li><li>• Membre du Conseil d'administration en qualité de représentant de l'Etat :<ul style="list-style-type: none"><li>- Réseau Ferré de France (RFF) – Etablissement public</li><li>- SNCF (société nationale des chemins de fer français) – Etablissement public</li><li>- Société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France – Société anonyme</li><li>- Société nationale de programme France Télévisions – Société anonyme</li><li>- RATP (Régie autonome des transports parisiens) – Etablissement public à caractère industriel et commercial</li><li>- Société de financement et d'investissement pour la réforme et le développement (SOFIRED) – Entreprise publique</li></ul></li><li>• Membre du Conseil de surveillance, en qualité de représentant de l'Etat :<ul style="list-style-type: none"><li>- Aéroports de la Côte d'Azur – Société anonyme</li><li>- Grand port maritime du Havre – Etablissement public</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chef du bureau DB1 (EDF et autres participations) – Agence des participations de l'Etat au ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi puis au ministère de l'économie et des finances de 2009 à juin 2012</li><li>• Membre du Conseil d'administration en qualité de représentant de l'Etat :<ul style="list-style-type: none"><li>- Laboratoire français du Fractionnement et des Biotechnologies (LFB) de 2011 à octobre 2012</li><li>- Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne (Semmaris) de septembre 2009 à octobre 2012</li></ul></li><li>• Chargée de relation clientèle – Société HSBC France de 2006 à 2009</li></ul>

### **Regine Brehier**

Date de naissance : 10 décembre 1960  
Nationalité : Française  
Date de première nomination : décret du 7 mai 2012, en remplacement de Mme Michèle ROUSSEAU  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Directrice des Affaires maritimes – (Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie) et à ce titre :<ul style="list-style-type: none"><li>• Commissaire du gouvernement de l'ENIM (Etablissement national des invalides de la marine) – Etablissement public à caractère administratif</li><li>• Commissaire du gouvernement de la CGMF (Compagnie générale maritime et financière)</li></ul></li><li>• Administrateur à l'AESM (Agence européenne de sécurité maritime)</li><li>• Administrateur de SHOM (Service hydrographique et océanographique de la marine) – Etablissement public à caractère administratif</li><li>• Membre du Conseil de surveillance de la SNCM (Société nationale Corse Méditerranée) – Société anonyme</li><li>• Administrateur suppléant de Météo France – Etablissement public à caractère administratif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directrice de la recherche et de l'innovation (Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire) de 2008 à 2012</li><li>• Directrice de la recherche et de l'animation scientifique et technique (Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire) de 2006 à 2008</li></ul>

### **Frédéric Perrin**

Date de naissance : 16 septembre 1956  
Nationalité : Française  
Date de première nomination : 8 juillet 2009  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur Central de la Police aux frontières - Direction générale de la Police Nationale - Ministère de l'intérieur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur du cabinet du Directeur général de la police nationale (Direction générale de la police nationale - ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales) de 2007 à 2009</li></ul>

### **Jean-Claude Ruyschaert**

Date de naissance : 29 avril 1950  
Nationalité : Française  
Date de première nomination : 8 juillet 2009  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>	<b>Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur régional et interdépartemental de l'équipement et de l'aménagement de la Région Île-de-France et délégué ministériel (équipement et aménagement) de la zone de défense de la Région Île-de-France (ministère de l'écologie, du</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur régional de l'équipement d'Île-de-France (ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer) de 2009 à 2010</li><li>• Directeur des ressources humaines au secrétariat</li></ul>

développement durable et de l'énergie)	général (ministère de l'Écologie et de l'Énergie, du Développement durable et l'Aménagement du territoire) de 2008 à 2009
• Vice-Président du conseil d'administration et administrateur de :	• Directeur du personnel et de l'administration, Directeur général (par intérim) de l'administration (ministère de l'Écologie et de l'Énergie, du Développement durable et l'Aménagement du territoire) en 2008
- Etablissement public d'aménagement de la Défense et Seine aval	• Directeur régional de l'équipement du Nord-Pas-de-Calais, Directeur départemental de l'équipement du Nord (Direction départementale de l'équipement du Nord - ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement) de 2007 à 2008
- Etablissement public d'aménagement Orly-Seine Amont	
- Etablissement public foncier de la région Île-de-France	
- Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne (AFTRP)	
• Administrateur du port autonome de Paris – Etablissement public	

## Administrateurs représentant les salariés

### Marie-Anne Donsimoni

Date de naissance :	8 mai 1961
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	7 septembre 2011, en remplacement de M. Jean-Louis PIGEON
Date de début du mandat actuel :	15 juillet 2009 (élection du 26 juin 2009)
Parrainé par le syndicat :	CGC (CFE-CGC)

Autres mandats et fonctions en cours	Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur de GIE-REUNICA (Association)</li> <li>• Administrateur de GIE SYSTALIANS (Association)</li> <li>• Administrateur, présidente de la commission sociale et présidente du Conseil d'administration de Réuni-Retraite-Cadres (Association)</li> <li>• Administrateur de l'Association Sommitale du Groupe Réunica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Néant</li> </ul>

### Arnaud Framery

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

Autres mandats et fonctions en cours	Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Néant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Néant</li> </ul>

### Serge Gentili

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

Autres mandats et fonctions en cours	Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Néant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Néant</li> </ul>

### **Nicolas Golias**

Date de naissance : 21 mai 1965  
Nationalité : Française  
Date de première nomination : Élection du 3 juin 2004 avec prise de fonction le 1<sup>er</sup> janvier 2006, réélu le 26 juin 2009  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009  
Parrainé par le syndicat: CGT

Autres mandats et fonctions en cours	Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années
• Président de la Société « Administratrices » (SAS)	• Néant

### **Jean-Paul Jouvent**

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

Autres mandats et fonctions en cours	Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années
• Néant	• Néant

### **Frédéric Mougin**

Date de naissance : 1<sup>er</sup> avril 1952  
Nationalité : Française  
Date de nomination : Élection du 26 juin 2009  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009  
Parrainé par le syndicat : CGT

Autres mandats et fonctions en cours	Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années
• Néant	• Néant

## **Censeurs nommés par l'Assemblée générale**

### **Bernard Irion**

Date de naissance : 18 mars 1937  
Nationalité : Française  
Date de première nomination : Assemblée générale du 28 mai 2009  
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions en cours	Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP), délégation de Paris</li><li>• Administrateur de F4 – Société anonyme</li><li>• Administrateur représentant permanent de la CCIP à la SAEMES Société anonyme</li><li>• Administrateur représentant la CCIP à la SEMAVIP (Société d'économie mixte Ville de Paris) – Société anonyme</li><li>• Administrateur et vice-président à la SIPAC (société Immobilière du Palais des Congrès) (groupe CCIP) – Société anonyme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrateur de CITER (Société anonyme) de 2002 à 2010</li><li>• Administrateur d'Aéroports de Paris de 1999 à 2009</li><li>• Administrateur et Président de la société d'exploitation du parc Expo Nord Villepinte (Société anonyme) de 1998 à 2008</li><li>• Administrateur et Président de la société d'exploitation du parc Expo Nord Le Bourget (Société par actions simplifiée) de 2003 à 2008</li></ul>

- Membre de la commission économique au STIF en qualité de représentant du CRCI (Chambre régionale de commerce et d'industrie), autorité des partenaires du transport public

### **Christine Janodet**

Date de naissance : 29 septembre 1956  
 Nationalité : Française  
 Date de première nomination : Assemblée générale du 28 mai 2009  
 Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

Autres mandats et fonctions en cours	Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maire d'Orly</li> <li>• Conseiller Général du Val-de-Marne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maire-adjoint d'Orly de 2008 à 2009</li> <li>• Directrice du centre d'insertion sociale et professionnelle d'Orly de 1982 à 2009</li> <li>• Chargée de mission au cabinet du Maire (Mairie d'Orly) de 2006 à 2008</li> </ul>

## **Direction générale**

### ***Organisation de la direction générale***

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

M. Augustin de ROMANET a été nommé Président-directeur général par décret en date du 29 novembre 2012, en remplacement de M. Pierre GRAFF, atteint par la limite d'âge de 65 ans, réputé démissionnaire d'office au titre de ses fonctions de Président - directeur général, le 11 novembre 2012.

François Rubichon, Directeur Général Délégué, a continué d'exercer ses fonctions jusqu'au 28 novembre 2012 inclus

### ***Directeur général délégué***

### **François Rubichon, Directeur général délégué d'Aéroports de Paris jusqu'au 28 novembre 2012**

Date de naissance : 23 septembre 1963  
 Nationalité : Française  
 Date de première nomination : 27 octobre 2005  
 Date de début du mandat : 24 juillet 2009  
 Date de fin de mandat : 28 novembre 2012

Mandats et fonctions en cours	Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur et membre du comité de la gouvernance d'entreprise de TAV Havalimanlari Holding A.S (TAV Airports) – SA soumise au droit turc</li> <li>• Président de Média Aéroports de Paris (SAS)</li> <li>• Administrateur d'ADP Ingénierie (filiale d'Aéroports de Paris) – SA</li> <li>• Membre représentant d'Aéroports de Paris au Conseil d'Administration du Fonds de Dotation "Espace Musée"</li> <li>• Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État de la société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Néant</li> </ul>

---

(SEMMARIS) – Société d'économie mixte

- Vice-Président du conseil d'administration d'Airports Council International (ACI)
  - Vice-Président du conseil d'administration de l'Union des aéroports français (UAF)
- 

## Rémunération des mandataires sociaux

### *Modalités de rémunération des mandataires sociaux*

- Rémunération 2012 et 2013 du Président-Directeur général

Le conseil d'administration a décidé de proposer à l'approbation du ministre chargé de l'économie, la rémunération ainsi fixée :

- Pour la période du 29 novembre au 31 décembre 2012, une rémunération brute fixe annuelle de 350 000 €, payée prorata temporis pour cette période.
- Au titre de 2013, une rémunération brute fixe de 350 000 €.
- Pour la période du 29 novembre 2012 au 31 décembre 2013, une part variable complémentaire sera à définir, selon des objectifs de performance qui seront fixés lors d'une prochaine séance. Cette rémunération variable brute sera au maximum de 100 000 €.

M. Augustin de Romanet ne perçoit pas de jetons de présence au titre des ses mandats d'administrateurs des sociétés du groupe Aéroports de Paris. Il ne bénéficie d'aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et ne dispose pas de régime de retraite supplémentaire ou d'indemnité de départ.

- Rémunération 2011 et 2012 des précédents mandataires sociaux

Le mandat de M. Pierre Graff a pris fin le 11 novembre 2012 ; M. François Rubichon a exercé son mandat jusqu'au 28 novembre 2012 inclus. Ils ont respectivement perçu au titre de 2012 une rémunération annuelle brute fixe de 370 000 euros et 300 000 euros, sans changement depuis 2008.

Ils doivent également percevoir une rémunération variable fondée sur des éléments financiers, de qualité de service et de réalisation d'engagements majeurs qui leur sera versée après délibération du conseil d'administration statuant sur l'arrêté des comptes 2012. Au titre de 2012, la rémunération variable définie par le Conseil d'administration du 22 février 2012 était assise sur :

- deux objectifs de performance économiques: le montant de l'EBITDA<sup>1</sup> Groupe (pesant pour 40 %) et le montant du Résultat Opérationnel Courant pour les segments "commerces et services (pesant pour 10 %). Pour tenir compte du contexte de grande incertitude sur la croissance du trafic aérien en 2012, les valeurs cibles pourront être réduites en fonction de paliers de la croissance ou de la décroissance du trafic.
- deux objectifs de performance portant sur la satisfaction de nos clients : le taux de satisfaction globale (arrivées + départs) perçue par nos passagers (pesant pour 20 %) et deux indicateurs de qualité : propreté des aéroports (10 %), orientation et information sur les vols (5 %),
- quatre objectifs spécifiques à l'année 2012 : la mise en service du satellite 4 en juillet (5 %), la mise en œuvre de la stratégie internationale (7 %), le renforcement de la diversité : taux d'emploi des personnes handicapées, part des femmes dans les recrutements en contrat à durée indéterminée (3 %).

Pour chaque objectif, deux niveaux sont définis : cible et surperformance.

---

<sup>1</sup> Résultat opérationnel courant majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises



- Lorsque la valeur cible est atteinte pour un objectif, il génère une fraction de part variable égale à :
  - 35 % de la rémunération annuelle brute fixe perçue multiplié par le poids de l'objectif, pour chacun des objectifs liés à la "satisfaction client",
  - 40 % de la rémunération annuelle brute fixe perçue multiplié par le poids de l'objectif, pour chacun des autres objectifs.
- Selon les mêmes principes de calcul, si pour chaque objectif pondéré le niveau de surperformance est atteint, la part variable atteint 70 % de la rémunération annuelle brute fixe.
- Entre les valeurs cibles et les valeurs de surperformance, il est procédé par interpolation linéaire.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'avait été mis en place par la société au profit de ses mandataires sociaux. Ils ne bénéficiaient pas de régime de retraite supplémentaire. Le Président-Directeur général ne bénéficiait d'aucune prime de départ.

En ce qui concerne le directeur général délégué, la convention approuvée par les actionnaires en application de l'article L.225-42-1 du code commerce lors de l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010 prévoit qu'une indemnité soit versée à M. François Rubichon en cas de non reconduction de son mandat de Directeur-général délégué. Cette indemnité est versée après constatation par le conseil d'administration que les conditions de versement sont remplies. A la date du 31 décembre 2012, le conseil d'administration n'a pas délibéré sur ce point

Aucun plan d'options sur actions ni aucun plan d'attribution d'action de performance n'avaient été mis en place par la société au profit de ses mandataires sociaux.

M. François Rubichon ne percevait aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur d'ADPI.

**Montant des rémunérations versées aux mandataires sociaux**

Augustin de Romanet

En euros	2012
	(29/11 – 31/12)
Rémunérations dues au titre de l'exercice	32 583
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-
<b>Total</b>	<b>32 583</b>

En euros	2012	
	(29/11 – 31/12)	
	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	32 083	32 083
Rémunération variable	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-
Jetons de présence	-	-
Avantages en nature	500	500
<b>Total</b>	<b>32 583</b>	<b>32 583</b>

## Pierre Graff

En euros	<b>2012 (01/01 – 11/11)</b>	<b>2011</b>
Rémunérations dues au titre de l'exercice	490 551	616 834
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
<b>Total</b>	<b>490 551</b>	<b>616 834</b>

En euros	<b>2012 (01/01 – 11/11)</b>		<b>2011</b>	
	<b>Montants dus</b>	<b>Montants versés</b>	<b>Montants dus</b>	<b>Montants versés</b>
Rémunération fixe	319 639	319 639	370 000	370 000
Rémunération variable	150 511	217 166	217 366	161 197
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	15 730	24 310	24 310	17 160
Avantages en nature	4 671	4 671	5 158	5 158
<b>Total</b>	<b>490 551</b>	<b>565 986</b>	<b>616 834</b>	<b>553 515</b>

## François Rubichon

En euros	<b>2012 (01/01 – 28/11)</b>	<b>2011</b>
Rémunérations dues au titre de l'exercice	407 106	<b>481 803</b>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
<b>Total</b>	<b>407 106</b>	<b>481 803</b>

En euros	<b>2012</b>		<b>2011</b>	
	<b>Montants dus</b>	<b>Montants versés</b>	<b>Montants dus</b>	<b>Montants versés</b>
Rémunération fixe	273 333	273 333	300 000	300 000
Rémunération variable	128 707	176 243	176 243	130 700
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	5 066	5 066	5 560	5 560
<b>Total</b>	<b>407 106</b>	<b>454 642</b>	<b>481 803</b>	<b>436 260</b>

### Montant des rémunérations versées aux administrateurs

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

Les administrateurs désignés par l'assemblée générale des actionnaires, y compris Pierre Graff, ancien Président-directeur général, ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2011 et 2012, versés respectivement en 2012 et 2013 :

En euros	Exercice 2012	Exercice 2011
Henri Giscard d'Estaing	-	1 430
Jacques Gounon	29 000	34 720
Pierre Graff	15 730	24 310
Els de Groot <sup>(1)</sup>	5 720	-
Catherine Guillouard	11 440	5 720
Françoise Malrieu	28 150	29 940
Augustin de Romanet	-	-
Jos Nijhuis <sup>(1)</sup>	11 440	12 870
Pieter Verboom <sup>(1)</sup>	4 290	8 580
<b>Total</b>	<b>106 130</b>	<b>117 570</b>

### Montant des rémunérations versées aux censeurs

Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2010 et 2011, versés respectivement en 2011 et 2012 :

En euros	Exercice 2012	Exercice 2011
Vincent Capo-Canellas	-	5 005
Bernard Irion	7 150	7 150
Christine Janodet	6 435	7 150

### Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

<b>Décision et information n°</b>	<b>213D0167</b>
Date de publication	14 janvier 2013
Déclarant	Bernard IRION, Censeur au Conseil d'Administration
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	26 octobre 2012
Date de réception de la déclaration	2 janvier 2013
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	59 €
Montant de l'opération	5 882,00 €

<b>Décision et information n°</b>	<b>212D3855</b>
Date de publication	4 octobre 2012
Déclarant	Jean-Paul JOUVENT, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT - Parts C)
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	2 octobre 2012
Date de réception de la déclaration	3 octobre 2012
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	67,48 €
Montant de l'opération	4 100,00 €

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

<b>Décision et information n°</b>	<b>212D3854</b>
Date de publication	4 octobre 2012
Déclarant	Personne liée à Jean-Paul JOUVENT, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT - Parts C)
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	2 octobre 2012
Date de réception de la déclaration	3 octobre 2012
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	67,48 €
Montant de l'opération	4 100,00 €

<b>Décision et information n°</b>	<b>212D2642</b>
Date de publication	4 juillet 2012
Déclarant	Personne physique liée à Jean-Paul JOUVENT, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT - Parts C)
Nature de l'opération	types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT - Parts C)
Date de l'opération	2 juillet 2012
Date de réception de la déclaration	3 juillet 2012
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	65,89 €
Montant de l'opération	2 548,46 €

<b>Décision et information n°</b>	<b>212D2641</b>
Date de publication	4 juillet 2012
Déclarant	Jean-Paul JOUVENT, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT - Parts C)
Nature de l'opération	Cession (D'actions Aéroports de Paris par rachat de parts disponibles au sein du PEG)
Date de l'opération	2 juillet 2012
Date de réception de la déclaration	3 juillet 2012
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	65,89 €
Montant de l'opération	2 343,67 €

<b>Décision et information n°</b>	<b>212D2189</b>
Date de publication	7 juin 2012
Déclarant	Personne physique liée à Jean-Paul JOUVENT, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT - Parts C)
Nature de l'opération	Cession (D'actions Aéroports de Paris par arbitrage d'avoirs disponibles au sein du PEG)
Date de l'opération	5 juin 2012
Date de réception de la déclaration	6 juin 2012
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	62,59 €
Montant de l'opération	47 215,20 €

<b>Décision et information n°</b>	<b>212D2188</b>
Date de publication	7 juin 2012
Déclarant	Jean-Paul JOUVENT, Membre du Conseil d'Administration
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT - Parts C)
Nature de l'opération	Cession (D'actions Aéroports de Paris par arbitrage d'avoirs disponibles au sein du PEG)
Date de l'opération	5 juin 2012
Date de réception de la déclaration	6 juin 2012
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	62,59 €
Montant de l'opération	50 670,75 €

<b>Décision et information n°</b>	<b>212D2179</b>
Date de publication	7 juin 2012
Déclarant	Laurent GALZY, Directeur Général Adjoint en charge des finances
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT - Parts C)
Nature de l'opération	Acquisition (De parts de FCPE investi en titres côtés de l'entreprise. Investissement lors de l'opération collective d'investissement de l'intéressement.)
Date de l'opération	31 mai 2012
Date de réception de la déclaration	5 juin 2012
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	64,62 €
Montant de l'opération	2 029,00 €

<b>Décision et information n°</b>	<b>212D1791</b>
Date de publication	14 mai 2012
Déclarant	Laurent GALZY, Directeur Général Adjoint en charge des finances
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT - Parts C)
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	30 avril 2012
Date de réception de la déclaration	11 mai 2012
Lieu de l'opération	Euronext Paris
Prix unitaire	68,46 €
Montant de l'opération	4 342,00 €

## Capital et actionnariat

### Structure du capital de la société

A la date du présent document, le capital social d'Aéroports de Paris s'élève à 296 881 806 euros, divisé en 98 960 602 actions d'une valeur nominale de 3 euros chacune, entièrement libérées, et n'a fait l'objet d'aucune modification en 2012.

### Autorisations d'opérer sur le capital

Autorisations d'augmenter et de réduire le capital en vigueur au 31 décembre 2012 :

Objet	Plafond global ou montant nominal maximal
Émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	Augmentation de capital : 120 millions d'euros <sup>(1)</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>(2)</sup>
Émissions avec suppression du DPS par offre au public	Augmentation de capital : 40 millions d'euros <sup>(1)</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>(2)</sup>
Émissions avec suppression du DPS par une offre par placement privé	Augmentation de capital : 40 millions d'euros <sup>(1) (3)</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>(2)</sup>
Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans maintien du DPS	Augmentation du nombre de titres à émettre : 15 % de l'émission initiale <sup>(1) (4)</sup>
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres	Augmentation de capital : 120 millions d'euros <sup>(5)</sup>
Émissions réservées aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise	Augmentation de capital : 5,2 millions d'euros <sup>(1)</sup>
Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société	Augmentation de capital : 55 millions d'euros <sup>(1)</sup> Émission de titres de créance : 500 millions d'euros <sup>(2)</sup>
Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature	Augmentation de capital : 10 % du capital social <sup>(1)</sup>
Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues	10 % du capital social par périodes de 24 mois

(1) Avec imputation sur le plafond global d'augmentation de capital de 120 millions d'euros de nominal.  
(2) Avec imputation sur le plafond global d'émission de titres de créance de 500 millions d'euros de nominal.  
(3) Avec imputation sur le plafond d'augmentation de capital avec suppression de DPS de 40 millions d'euros de nominal visé au point ci-avant « Émissions avec suppression du DPS par offre au public ».  
(4) Avec, pour une émission avec suppression de DPS, imputation sur le plafond d'augmentation de capital de 40 millions d'euros de nominal visé au point ci-avant « Émissions avec suppression du DPS par offre au public ».  
(5) Sans imputation sur le plafond global d'augmentation de capital de 120 millions d'euros de nominal.

La durée des autorisations est de 26 mois (échéance juillet 2014). Ces autorisations ont toutes été données au conseil d'administration par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 3 mai 2012. Au 31 décembre 2012, aucune de ces délégations n'a été utilisée.

### Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris

Pour ce qui concerne 2012, le conseil d'administration de la Société a mis en œuvre les programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale mixte du 5 mai 2011 (entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 3 mai 2012) et celle du 3 mai 2012 (entre le 4 mai et le 31 décembre 2012), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 10 millions d'euros a été affectée par le conseil d'administration au compte de liquidité. Le prix d'achat maximal par action du programme de rachat d'action en cours au 31 décembre 2012 est égal à 110 euros, hors frais d'acquisition, et le montant maximal que la Société peut y affecter ne peut être supérieur à 400 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, Aéroports de Paris détenait 30 000 actions propres. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 6 588 091 euros, l'enveloppe de 10 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce

stade. A cette même date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente, dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2012 :

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en €)	Valorisation (en €)
Nombre d'actions au 31 décembre 2011	0	-	-
Achats	548 677	59,5	32 666 034
Ventes	518 677	59,7	30 942 195
Nombre d'actions au 31 décembre 2012	30 000	59,1	1 774 200

Aucune opération n'a été effectuée, dans le cadre du programme de rachats d'actions, par l'utilisation de produit dérivé. La commission fixe versée par la Société à Rothschild & Cie Banque au titre du contrat de liquidité a été de 40 000 euros pour l'exercice 2012.

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

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

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

Cette déclaration doit être renouvelée dans les conditions décrites ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse, quelle qu'en soit la raison, jusqu'au seuil de 5 % prévu à l'article L. 233-7 du code de commerce. A compter du franchissement du seuil de 5 % précité, une déclaration doit être effectuée dans les conditions identiques à celles mentionnées ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse quelle qu'en soit la raison. Depuis 2009, le régime des déclarations des franchissements de seuil a été étendu à certains produits financiers dérivés.

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

### ***Droits de contrôle spéciaux***

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

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

Non applicable.

### ***Actionnariat***

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2012, il détient 54,5 % du capital et des droits de

vote de la Société. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle par l'Etat soit exercé de manière abusive. Il n'existe pas de titre non représentatif du capital.

Aéroports de Paris a procédé à l'identification de ses actionnaires par la réalisation d'un TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2012 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 20 000 actions, actionnaires détenant un minimum de 500 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 94,0 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 290 investisseurs institutionnels.

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

Actionnaires	31/12/12	31/12/11
Etat français	54,5%	52,1%
Schiphol Group	8,0%	8,0%
Fonds Stratégique d'Investissement	5,6%	8,0%
Institutionnels français	12,5%	12,0%
Institutionnels non-résidents	11,0%	11,4%
Actionnaires individuels français et non identifiés	6,6%	6,9%
Salariés <sup>1</sup>	1,7%	1,6%
Autodétention <sup>2</sup>	0,0%	0,0%

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

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

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

Sous réserve de ce qui est précisé dans le présent rapport de gestion, la Société, à la date du présent rapport de gestion, n'a pas connaissance d'une participation directe ou indirecte dans son capital qui pourrait, compte tenu de la participation majoritaire de l'Etat français, avoir une incidence en cas d'offre publique ou entraîner un changement de contrôle de la Société.

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

<sup>2</sup> Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Au 31 décembre 2012, Aéroports de Paris détenait 30 000 actions propres. Ces actions sont privées de droit de vote



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

### Alliance avec NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group)

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

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

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

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

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

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

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

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

*Terme et causes de résiliation des accords* : le pacte d'actionnaires est conclu dans le cadre et pour la durée de l'Accord de coopération, soit une durée de 12 ans, éventuellement

prorogable. Il prendra fin en cas de résiliation de l'Accord de coopération en cas de survenance d'une des "causes de résiliation" listées ci-après après avoir donné effet aux stipulations régissant la cession de la participation de Schiphol Group dans Aéroports de Paris. Ainsi, en cas de survenance d'une des "causes de résiliation" suivantes, Aéroports de Paris et/ou Schiphol Group pourront mettre en œuvre les stipulations de l'Exit agreement :

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

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

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

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

Le 25 novembre 2009, le FSI et l'Etat français ont conclu un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert conclu pour une durée de deux ans. Il est tacitement reconduit par périodes de deux ans en l'absence de résiliation par l'une des deux parties donnée au plus tard deux mois avant l'échéance en cours.

Ce pacte prévoit deux cas de concertation :

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

#### ***Actionnariat du personnel***

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

#### ***Règles applicables à la modification des statuts de la société***

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

#### ***Montant des dividendes versés au cours des 3 derniers exercices***

Dividende versé :

- au titre de l'exercice 2011 : 174 millions d'euros soit 1,76 euro par action
- au titre de l'exercice 2010 : 150 millions d'euros soit 1,52 euros par action
- au titre de l'exercice 2009 : 136 millions d'euros soit 1,37 euro par action

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'ensemble des dividendes et intérêts versés aux personnes physiques sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu après abattement de 40 %. L'option du prélèvement forfaitaire libératoire prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts a été supprimée.

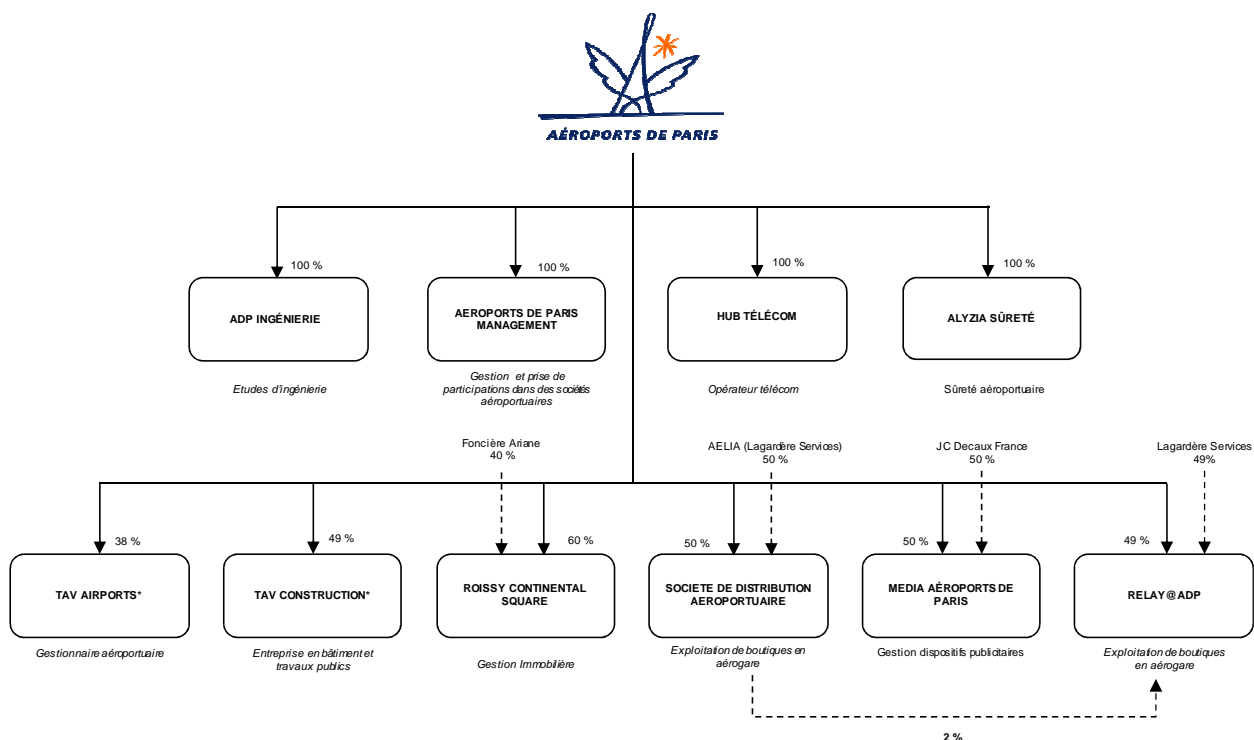
## 6. Autres informations

### Résultats sociaux des 5 derniers exercices

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Capital en fin d'exercice (en k€)</b>					
Capital social	296 882	296 882	296 882	296 882	296 882
Nombre d'actions à la clôture (en milliers)	98 961	98 961	98 961	98 961	98 961
Nombre d'actions moyen pondéré (en milliers)	98 897	98 888	98 954	98 953	98 956
<b>Opérations et résultats de l'exercice (en k€)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	2 251 987	2 322 673	2 385 118	2 472 905	2 606 799
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	708 532	752 115	797 859	904 335	835 030
Impôt sur les bénéfices	96 098	106 483	116 471	157 833	165 019
Participation des salariés	7 746	8 991	10 588	14 341	16 608
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	216 717	244 119	237 882	312 295	271 641
Résultat distribué au cours de l'exercice	161 224	136 489	135 575	150 405	174 171
<b>Résultats par action (en euros)</b>					
Résultat par action après impôts et participation mais avant dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	6,10	6,44	6,78	7,40	7,30
Résultat net par action	2,19	2,47	2,40	3,16	2,74
Dividende par action versé au cours de l'exercice	1,63	1,38	1,37	1,52	1,76
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	7 245	7 063	6 958	6 879	6 850
Montant de la masse salariale de l'exercice (en k€)	364 951	352 401	355 234	368 441	381 111
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en k€)	155 324	166 285	166 757	172 001	186 594

### Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2012

Seules sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après les sociétés ayant une activité significative au sein du Groupe (les pourcentages mentionnés pour chaque entité correspondent à la quote-part d'intérêt détenus, directement ou indirectement, dans le capital de la société concernée). L'intégralité des sociétés faisant partie du périmètre de consolidation du Groupe est mentionnée à la note 40 de l'annexe aux comptes consolidés.



\* Détenue indirecte

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

Néant.

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

En application des dispositions de l'article 223 quater du code général des impôts, l'assemblée générale ordinaire approuve également le montant global des dépenses et charges non déductibles de l'impôt sur les sociétés visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts qui s'élève à 167 243,9 euros (montant correspondant exclusivement à la réintégration des amortissements des véhicules de tourisme) et pour lequel a été supporté un impôt d'un montant de 60 375,1 euros.

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

Néant.

### Activités en matière de recherche et développement

Non significatif.

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

Non applicable.

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

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

En millions d'euros	Total	Echu	1 à 20 jours	21 à 40 jours	41 à 60 jours
Dettes fournisseurs inscrites 2012	139,2	10,3	37,4	68,7	22,8
dont factures groupe	10,0	-0,2	9,9	0,0	0,3
dont factures en litige	6,3	4,2	0,5	0,3	1,3
Dettes fournisseurs inscrites 2011	218,7	63,7	53,8	66,1	35,1
dont factures groupe	22,5	0,5	19,8	1,6	0,6
dont factures en litige	53,1	50,5	0,3	0,9	1,4

En 2012, ce montant ne tient pas compte des factures non parvenues à la date d'établissement des comptes annuels s'élevant à 273 millions d'euros contre 279 millions d'euros en 2011.

## **7. Annexes**

---

**Annexe 1 : Rapport du président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Aéroports de Paris au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 (Article L.225-37 du code de commerce).**

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

-----

Rapport du président du conseil d'administration sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Aéroports de Paris au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 (Article L.225-37 du code de commerce)





<b>1. Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Le gouvernement de l'entreprise et du Groupe .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Le code de gouvernement d'entreprise .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Le conseil d'administration .....</b>	<b>10</b>
2.3.1 La composition du conseil d'administration au 31 décembre 2012.....	10
2.3.2 Le fonctionnement du conseil d'administration .....	12
Les réunions du conseil d'administration .....	12
Les attributions du conseil d'administration.....	13
L'information des administrateurs.....	14
2.3.3 Le fonctionnement des comités associés au conseil d'administration .....	16
Le comité d'audit .....	17
Le comité de la stratégie et des investissements.....	19
Le comité des rémunérations .....	20
<b>2.4 La direction générale .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5 Les principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux.....</b>	<b>23</b>
2.5.1 Les modalités de calcul des rémunérations devant être versées aux mandataires sociaux .....	23
2.5.2 Les modalités de répartition des jetons de présence .....	24
<b>2.6 La publication des informations concernant la structure du capital de la société et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.....</b>	<b>25</b>
<b>3 Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 L'organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques .....</b>	<b>26</b>
3.1.1 Les objectifs, le référentiel et le périmètre couvert.....	26
3.1.2 Les fondamentaux de l'organisation du contrôle interne .....	27
3.1.3 Les travaux de contrôle interne conduits en 2012.....	27
<b>3.2 Les préalables du contrôle interne .....</b>	<b>28</b>
3.2.1 Les missions et objectifs du Groupe.....	28
3.2.2 Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne.....	28
<b>3.3 L'organisation et l'environnement du contrôle interne .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 La diffusion de l'information en interne.....</b>	<b>30</b>
<b>3.5 Le dispositif de gestion des risques.....</b>	<b>30</b>
3.5.1 La gestion des risques .....	31
3.5.2 La gestion de crise, les retours d'expérience et la continuité d'activité .....	31
<b>3.6 Les dispositifs et procédures de contrôle permanent .....</b>	<b>32</b>
3.6.1 Les politiques et organisations mises en place par les directions fonctionnelles .....	32
Le développement durable et l'environnement .....	33
La satisfaction clients .....	34
Le domaine juridique .....	34
Les ressources humaines .....	35
Le domaine des achats.....	36
Les systèmes d'information et leur sécurité .....	37
La sûreté.....	37
La sécurité .....	38
Les projets d'aménagement aéroportuaire et l'immobilier.....	39
3.6.2 Les systèmes de management, support au dispositif de contrôle interne opérationnel.....	40
L'activité aéroportuaire.....	40
L'activité immobilière.....	42

3.6.3	Le dispositif et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière .....	42
	Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière .....	42
	Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière.....	43
<b>3.7</b>	<b>La surveillance périodique du dispositif.....</b>	<b>44</b>
3.7.1	La direction de l'audit et du contrôle interne .....	44
3.7.2	Les structures externes de contrôle .....	45

# 1. Introduction

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

Lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport précise quelles dispositions ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Le rapport précise également les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale ainsi que les principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux. Le rapport doit indiquer les éventuelles limitations que le conseil d'administration a apportées aux pouvoirs du président-directeur général et du directeur général délégué. Enfin, il mentionne la publication dans le rapport de gestion<sup>1</sup> des informations concernant la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

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

Ce rapport a été établi par le président-directeur général d'Aéroports de Paris grâce à de nombreux échanges et réunions avec les directeurs et les directions de l'entreprise portant sur la gouvernance, le contrôle interne et la gestion des risques. Il a été examiné par le comité d'audit du 19 février 2013 puis présenté par le président-directeur général au conseil d'administration du 27 février 2013, qui l'a approuvé lors de cette séance.

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

Le présent rapport est établi pour l'ensemble du Groupe Aéroports de Paris ; son élaboration prend donc en considération les sociétés entrant dans le périmètre consolidé au 31 décembre 2012, en particulier pour l'exposé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Dans ce cadre, ont ainsi été prises en compte :

- les neuf filiales de premier rang dont Aéroports de Paris détient plus de 50 % du capital social (Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Alyzia Sûreté, Hub télécom, Cœur d'Orly Investissement, Ville Aéroportuaire Immobilier, Aéroports de Paris Investissement, Roissy Continental Square, Tank International Lux),
- la Société de Distribution Aéroportuaire, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et Aelia (filiale de Lagardère Services),
- la société ADPLS, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et Lagardère Services,
- la société Media Aéroports de Paris, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et JCDecaux,

---

<sup>1</sup> Le rapport de gestion est consultable sur le site [www.aeroportsdeparis.fr](http://www.aeroportsdeparis.fr)

- la société Relay@adp, co-entreprise contrôlée conjointement par Aéroports de Paris et Lagardère Services à parité égale, et dont Société de Distribution Aéroportuaire est actionnaire minoritaire.

Le présent rapport se structure en deux parties présentant :

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

## 2. Le gouvernement de l'entreprise et du Groupe

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

En matière de gouvernement d'entreprise, l'année 2012 a été marquée par le changement de président-directeur général ainsi que par la cooptation et la désignation de nouveaux administrateurs. Augustin de Romanet, coopté par le conseil d'administration du 12 novembre 2012, a été nommé par décret du 29 novembre 2012 président-directeur général d'Aéroports de Paris en remplacement de Pierre Graff, démissionnaire.

### 2.1. Le code de gouvernement d'entreprise

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

La recommandation sur l'équilibre de la composition des conseils d'administration, introduite par l'AFEP et le MEDEF en avril 2010 dans le code de gouvernement d'entreprise (article 6.3) "afin d'atteindre puis de maintenir un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % dans un délai de six ans, à compter de la publication de la présente recommandation", s'appliquera en avril 2013.

Le règlement intérieur du conseil d'administration a été modifié en 2009 puis en 2011 pour tenir compte de certaines recommandations du code AFEP-MEDEF de décembre 2008 revu en avril 2010.

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

Les dispositions du code AFEP-MEDEF d'avril 2010 écartées par Aéroports de Paris, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous :

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

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

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

Le conseil d'administration, dans sa séance du 25 octobre 2012, a examiné au cas par cas et au regard des critères édictés par le code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires. A l'issue de cet examen, le conseil d'administration a confirmé et réitéré les délibérations du conseil du 20 octobre 2011 sur la qualification d'administrateurs indépendants de Françoise Malrieu, de Jacques Gounon et de Catherine Guillouard. Chacun d'entre eux répond à l'ensemble des critères du code AFEP-MEDEF, à savoir :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes,
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur,
- ne pas être<sup>2</sup> client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement, significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité,
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social,
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes,
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Ainsi, les administrateurs qualifiés d'indépendants n'entretiennent pas de relation de quelque nature que ce soit avec Aéroports de Paris, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement, et sont dépourvus de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec la société ou son groupe.

Les administrateurs indépendants représentent la moitié des administrateurs désignés par l'assemblée générale et moins du tiers des membres du conseil.

Au-delà de la qualification d'indépendance examinée au regard des critères édictés par le code AFEP-MEDEF, il convient de noter que chaque administrateur et chaque censeur s'engage, au travers de la charte de l'administrateur figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action (art.6 de la charte). Le questionnaire annuel d'évaluation portant sur le fonctionnement du conseil d'administration conforte Aéroports de Paris sur l'indépendance des administrateurs.

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

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

---

<sup>2</sup> Ou être lié directement ou indirectement

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

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

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

En effet, en application de l'article 7 du décret n°83-1160 du 26 décembre 1983 portant application de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, la durée du mandat des membres du conseil d'administration d'Aéroports de Paris est fixée à cinq ans. Les mandats des administrateurs prennent effet à la date de la première séance du conseil d'administration, mis en place ou renouvelé, et prennent fin le même jour pour tous les membres à l'issue de la période de cinq ans.

### ***La composition du comité des comptes (chapitre 14.1 du Code AFEP-MEDEF)***

En l'état, la composition du comité d'audit, qui tient lieu de comité des comptes, n'est pas en tout point conforme au code AFEP-MEDEF qui recommande que la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit soit au moins de deux tiers. En effet, il comporte deux administrateurs indépendants parmi les quatre membres le constituant (les deux autres membres étant un représentant de l'État et un représentant des salariés, qui ne peuvent être qualifiés d'indépendants).

La dérogation à ces recommandations se justifie par le statut particulier d'Aéroports de Paris et sa composition est très proche des recommandations AFEP-MEDEF.

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

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

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

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

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

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

La charte de l'administrateur, figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, stipule, conformément au code AFEP-MEDEF, que les administrateurs



nommés par l'assemblée générale des actionnaires doivent détenir un nombre significatif d'actions de la société.

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

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

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

Ce dispositif comporte une particularité par rapport aux recommandations du code AFEP-MEDEF : l'indemnité de départ pouvant être versée à François Rubichon, directeur général délégué, est prévue en cas de départ contraint – fin du mandat par révocation ou non-reconduction – mais n'est pas limitée au cas de changement de contrôle ou de stratégie. En effet, le changement de contrôle de l'entreprise est rendu impossible par l'article L.6323-1 du code des transports.

## **2.2. Les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale**

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

## **2.3. Le conseil d'administration**

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

### **2.3.1 La composition du conseil d'administration au 31 décembre 2012**

Depuis le 15 juillet 2009, la société est administrée par un conseil d'administration de dix-huit membres composé conformément à l'article 6 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du service public et à l'article 13 des statuts d'Aéroports de Paris.

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

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 28 mai 2009, ont renouvelé les mandats d'administrateurs de Jacques Gounon, Pierre Graff et Françoise Malrieu et nommé Jos Nijhuis. L'assemblée générale du 3 mai 2012 a ratifié la cooptation de Catherine Guillouard. Le conseil d'administration du 28 juin 2012 a coopté Els de Groot en remplacement de Pieter Verboom, démissionnaire, et celui du 12 novembre a coopté

Augustin de Romanet en remplacement de Pierre Graff, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir.

Les représentants de l'État, Dominique Bureau, Jérôme Fournel, Frédéric Perrin et Jean-Claude Ruyschaert ont été nommés membres du conseil d'administration par décret en date du 8 juillet 2009. Régine Bréhier et Solenne Lepage ont été désignées par décret en date du 7 mai et du 24 septembre 2012 en remplacement de Michèle Rousseau et d'Alexis Kohler.

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

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

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

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

Un contrôleur général et le secrétaire du comité d'entreprise assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris, relativement jeune (52 ans en moyenne), est équilibré dans sa composition pour garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement de ses missions avec indépendance et objectivité.

L'organisation du conseil comme sa composition sont appropriées à l'actionnariat et à la nature de son activité, qui assure notamment une mission de service public. Conformément à la loi, Aéroports de Paris relève du secteur public ; les administrateurs se répartissent en trois collèges, une segmentation satisfaisante et enrichissante.

Il est souligné une part grandissante des administratrices. Au 31 décembre 2012, sur les 12 administrateurs concernés (les administrateurs élus par les salariés étant exclus du calcul conformément au code AFEP-MEDEF), cinq sont des femmes (soit un taux de 42 %).

Les administrateurs sont motivés, experts dans divers secteurs de l'entreprise, et complémentaires en termes de domaines de compétence. De plus, l'expérience professionnelle des administrateurs indépendants contribue au bon équilibre du conseil et à la qualité de ses travaux. Les débats sont enrichis par deux administrateurs de nationalité étrangère. Tous les administrateurs ont le souci commun de recherche de fonctionnement collégial, condition jugée indispensable pour la qualité de la gouvernance. La composition des comités repose sur les mêmes principes de composition équilibrée.

La composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2012, la nationalité et la description des autres mandats exercés par les administrateurs sont

exposées dans le rapport de gestion 2012 – chapitre 6 – Gouvernement d'entreprise. L'exercice des mandats mentionnés s'inscrit dans le respect des dispositions législatives et réglementaires et de la recommandation du code AFEP-MEDEF en matière de cumul des mandats sociaux.

### **2.3.2 Le fonctionnement du conseil d'administration**

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

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

Le règlement intérieur précise en particulier les périmètres de responsabilité du conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement ainsi que celui de ses comités spécialisés. Il comporte une charte de l'administrateur qui édicte les règles à respecter, ainsi qu'un code d'éthique relatif aux opérations sur titres et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié, le manquement d'initié et les manipulations de marché. En outre, il est précisé dans la charte que chaque administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêt qu'il pourrait avoir avec Aéroports de Paris ou toute société de son groupe, et doit s'abstenir de participer au vote de la ou les délibération(s) correspondante(s) (art.2 de la charte).

Le président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris est nommé par décret en conseil des ministres, parmi les administrateurs, sur proposition du conseil. La durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il organise et dirige les travaux de ce dernier et représente celui-ci dans ses rapports avec les actionnaires et les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil débâte, une fois par an, de son propre fonctionnement, et propose, le cas échéant, des amendements à son règlement intérieur. Tous les trois ans, le conseil peut mettre en œuvre une évaluation externe de son propre fonctionnement, sous la direction d'un administrateur indépendant. La restitution des travaux de la dernière évaluation interne a été faite lors de la séance du conseil d'administration du 25 octobre 2012. La comparaison avec les évaluations précédentes témoigne d'une satisfaction régulièrement croissante et de haut niveau du conseil quant aux conditions dans lesquelles il exerce sa mission. Ses membres apprécient les méthodes de travail et l'état d'esprit qui règne (liberté de parole, diversité des opinions, liberté d'échanges avec le management en séance). Les engagements d'amélioration pris l'an dernier ont été tenus, en particulier l'effort d'information en matière de gestion des risques et de contrôle interne. Quelques propositions d'amélioration portent sur l'information relative à la stratégie, notamment le positionnement international d'Aéroports de Paris par rapport à ses concurrents, et à la politique de communication de l'entreprise.

Le conseil nomme un secrétaire qu'il peut choisir en dehors de ses membres.

### **Les réunions du conseil d'administration**

Il appartient au président-directeur général de réunir le conseil, soit à des intervalles périodiques, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au conseil un examen

et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, son règlement intérieur prévoit que le conseil se réunit au minimum six fois par an, et davantage si les circonstances l'exigent. En particulier, le président-directeur général veille à réunir le conseil d'administration pour approuver les comptes semestriels ainsi que pour arrêter les comptes annuels et convoquer l'assemblée chargée d'approuver ces derniers.

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

### **Les attributions du conseil d'administration**

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

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

Ainsi, aux termes du règlement intérieur, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris :

- débat régulièrement des grandes orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques de la société et veille à leur mise en œuvre par la direction générale. Au moins une fois par an, il examine dans son ensemble les orientations stratégiques du groupe Aéroports de Paris, notamment au regard des évolutions de l'industrie du transport aérien, ainsi que le contexte concurrentiel dans lequel évolue le groupe Aéroports de Paris ;
- définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- examine le plan stratégique pluriannuel du Groupe ;
- est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- fixe les taux des redevances visées au 1° de l'article R. 224-2 du code de l'aviation civile ;
- adopte le plan d'investissement et de financement sur cinq ans du groupe Aéroports de Paris et examine chaque année son exécution ;
- examine chaque année le budget annuel du groupe Aéroports de Paris ainsi que l'enveloppe annuelle d'emprunts que la société et ses filiales sont autorisées à souscrire ;
- approuve la définition des objectifs et de la rentabilité des grands projets d'investissement directement réalisés par Aéroports de Paris d'un montant supérieur à 60 millions d'euros ;
- approuve les investissements de développement externe ou les cessions d'actifs :
  - effectués par Aéroports de Paris, pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaire exercées en France supérieurs à 30 millions d'euros,
  - effectués par Aéroports de Paris, pour toutes les autres activités supérieures à 20 millions d'euros ;

- approuve les investissements ou les cessions d'actifs des filiales d'Aéroports de Paris lorsque le montant est égal ou supérieur à 20 millions d'euros ;
- approuve les transactions et renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros Hors Taxes ;
- fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ;
- fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aérogares ;
- est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution de son activité et de ses résultats, et examine notamment les écarts éventuels constatés par rapport au budget. Au moins deux fois par an, le président-directeur général inscrit à l'ordre du jour une revue de la situation financière, de la trésorerie et des engagements hors bilan du groupe Aéroports de Paris ;
- examine une fois par an, et en tant que de besoin, la situation des principales filiales et participations de la Société ;
- fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le président-directeur général est autorisé à consentir au nom d'Aéroports de Paris. En outre, le président-directeur général rend compte au conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 30 millions d'euros ;
- fixe annuellement le montant des emprunts obligataires que le président-directeur général est autorisé à émettre ;
- arrête les statuts du personnel et les échelles de traitement des salaires et indemnités ;
- peut saisir pour avis l'assemblée générale des actionnaires si une opération envisagée concerne une part prépondérante des actifs ou activités du Groupe ;
- examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs représentant l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification) et confère à certains d'entre eux, la qualité « d'administrateur indépendant » au regard des critères posés par le Code AFEP-MEDEF ;
- procède à la répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs et, dans ce cadre, peut décider d'en réserver une partie aux censeurs.

De manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter la stratégie d'Aéroports de Paris, de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration. Le conseil examine également les questions soumises à son information à l'initiative du président-directeur général. Il débat également des questions qu'un administrateur souhaite voir débattues au conseil dans le cadre des sujets divers. Dans ce cas, l'administrateur en fait connaître la nature au président-directeur général en début de séance ; si le président-directeur général le demande, la discussion de tout ou partie de ces questions est reportée à la séance suivante.

### **L'information des administrateurs**

Le règlement intérieur rappelle que l'information préalable et permanente des administrateurs est une condition primordiale de l'exercice de leur mission. Sur la base des informations fournies, les administrateurs demandent tous éclaircissements et renseignements qu'ils jugent utiles et s'engagent à préserver la confidentialité des informations communiquées.

Le président du conseil d'administration communique aux administrateurs, censeurs et aux membres ayant voix consultative, pour exercer pleinement leur mission, toutes informations et documents utiles à la réunion du conseil d'administration à laquelle ils sont convoqués, dans un délai d'au moins cinq jours avant sa tenue, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité

matérielle. Par ailleurs, le président-directeur général leur communique, dans la mesure du possible, le procès-verbal de la séance précédente.

Lors de chaque conseil d'administration, le président-directeur général porte à la connaissance de ses membres les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie de la Société, intervenus depuis la précédente réunion.

Les administrateurs et les membres ayant voix consultative peuvent recevoir de manière régulière, et au besoin entre deux séances, toutes informations pertinentes concernant la Société, y compris les communiqués et articles de presse, et les rapports d'analyse financière.

Le président-directeur général adresse aux administrateurs, censeurs et aux membres ayant voix consultative, tous les trois mois, un tableau de bord de la Société comportant tous éléments significatifs, notamment sur son activité et ses résultats, un état récapitulatif des marchés d'un montant supérieur à 15 millions d'euros passés par Aéroports de Paris, ainsi qu'un point de marché sur l'action Aéroports de Paris.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel administrateur, le président-directeur général lui remet tous documents nécessaires au bon exercice de sa fonction (notamment les statuts de la Société, les textes légaux et réglementaires, le règlement intérieur, le dernier rapport annuel de la Société, les derniers comptes sociaux et consolidés disponibles, annuels ou semestriels).

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

En 2012, le conseil d'administration s'est réuni onze fois, avec un taux de présence de ses membres de 76,3 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- la gouvernance avec notamment le résultat de l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration, la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs, l'appréciation des compétences particulières en matière financière ou comptable des membres du comité d'audit, la cooptation de deux administrateurs, la désignation d'un administrateur à proposer au président de la République pour être nommé en qualité de président-directeur général de la société Aéroports de Paris, la nomination d'administrateurs à différents comités, la gouvernance des filiales ;
- la rémunération des mandataires sociaux, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (président-directeur général, directeur général délégué) : résultats de la part variable 2011 ; fixation de la part fixe et des objectifs de la part variable 2012 ; fixation de la rémunération brute fixe du nouveau président-directeur général pour 2012 et 2013, en vue d'être proposée à l'approbation du ministre chargé de l'économie ;
- la convocation de l'assemblée générale des actionnaires ;
- la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2011 et des états financiers semestriels 2012, l'adoption du rapport de gestion 2011, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle de l'exercice 2012 et du rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget de l'exercice 2013 du Groupe Aéroports de Paris, le business plan et le CRE 2 (Contrat de Régulation Economique) – avancement et perspectives 2015 / examen des guidances, la fixation de tarifs des redevances aéronautiques 2013, les autorisations de cautions, avals et garanties, l'autorisation de souscription à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions réglementées ;

autorisation de mise en œuvre, dans le cadre de la poursuite du contrat de liquidité, du programme de rachat d'actions ;

- la stratégie du Groupe et les investissements avec notamment le point d'étape sur le plan stratégique 2011-2015 du Groupe Aéroports de Paris, la revue des principaux projets d'investissement (coûts, délais, rentabilité, risques), le programme d'investissement et de financement 2013-2017 du Groupe, la comparaison des performances d'Aéroports de Paris avec les groupes aéroportuaires majeurs, l'activité immobilière, la satisfaction clients ; la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires, les projets de prise de participation, notamment à l'international, dont la participation au sein du groupe TAV ;
- la politique d'Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- la gestion des risques et le contrôle interne par l'examen du dispositif de management des risques et de contrôle interne en 2012 et des perspectives 2013, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2011.

### **2.3.3 Le fonctionnement des comités associés au conseil d'administration**

Les statuts d'Aéroports de Paris donnent la possibilité au conseil d'administration de constituer des comités spécialisés consultatifs en son sein, dont le conseil fixe la composition et les attributions. Ont ainsi été constitués le 9 septembre 2005, dans le cadre de l'adoption du règlement intérieur, un comité d'audit, un comité de la stratégie et des investissements et un comité des rémunérations dont la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement sont décrites ci-dessous.

La mission des comités est de concourir à la préparation des décisions du conseil d'administration en émettant des avis qui sont ensuite exposés au conseil. Ces comités ont pour but, en améliorant la qualité de l'information mise à disposition du conseil, de favoriser la qualité des débats qui s'y tiennent. Ils ne sont en aucun cas substituables au conseil d'administration. Les présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités.

Les membres de chaque comité sont désignés, sur proposition du président-directeur général, par le conseil d'administration parmi les administrateurs, en fonction de leurs compétences au regard des missions de celui-ci, de leur expérience, et de l'intérêt qu'ils portent aux sujets qui y sont traités, enfin de leur disponibilité.

Chaque comité désigne son président parmi ses membres à la majorité des voix exprimées. La durée de la mission des membres de chaque comité est identique à la durée de leur mandat d'administrateur.

Le contrôleur général et le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint peuvent assister avec voix consultative à toutes les réunions des comités. Un censeur désigné par le conseil d'administration peut également participer aux séances d'un comité.

Les comités se réunissent au moins trois jours avant la réunion du conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un projet de délibération sur les questions relevant de leurs attributions, sauf cas de nécessité ou d'impossibilité matérielle. Les membres des comités reçoivent les documents nécessaires à leurs travaux au moins trois jours ouvrables avant la tenue du comité.

Les membres des comités et toutes les personnes invitées aux réunions des comités sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard de toutes les informations qui leur sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les comités peuvent entendre les membres des directions du Groupe ou également recourir à des experts extérieurs en cas de besoin.

## Le comité d'audit

### **Composition**

La société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'État, un représentant des salariés et des administrateurs, de préférence indépendants au regard des critères posés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF d'avril 2010, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le président-directeur général s'abstient d'assister aux réunions de ce comité.

Au 31 décembre 2012, le comité comprend quatre membres : Jacques Gounon, son président, Serge Gentili, Solenne Lepage et Françoise Malrieu.

Le conseil d'administration lors de ses séances du 16 décembre 2010 et du 25 octobre 2012 a constaté que les membres du comité d'audit satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur et acquises par une formation académique sanctionnée par un diplôme de haut niveau ou par l'expérience professionnelle, notamment dans des fonctions de direction générale ou par la connaissance particulière de l'activité aéroportuaire acquise dans la société Aéroports de Paris.

L'exposé, dans le rapport de gestion 2012 – chapitre 6 – Gouvernement d'entreprise, des mandats et fonctions remplis par les administrateurs au cours des cinq derniers exercices rend compte de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

### **Missions et fonctionnement**

Le règlement intérieur du comité d'audit s'appuie sur les recommandations de l'AMF publiées le 22 juillet 2010 dans le « rapport final sur le comité d'audit ». Ainsi, il a été précisé que le comité examine les informations, y compris prévisionnelles, qui seront fournies dans le cadre de la communication financière de la Société et du Groupe, veille notamment à l'existence de processus de préparation et de validation de la communication financière, et peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux dans les conditions qu'il détermine.

Pour ce qui concerne les comptes, le comité d'audit a pour mission de :

- examiner la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour leur établissement ;
- s'assurer de la bonne transcription comptable d'opérations ou d'événements exceptionnels ayant un impact significatif au niveau du groupe Aéroports de Paris ;
- examiner les comptes sociaux et consolidés, leurs annexes et le rapport de gestion au moment de l'arrêté des comptes annuels et semestriels ;
- procéder, une fois par an, à l'examen de la situation financière des principales filiales et participations du groupe Aéroports de Paris.

Pour ce qui concerne les risques, le comité d'audit a pour mission de :

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

Pour ce qui concerne le contrôle, l'audit interne et les commissaires aux comptes, le comité d'audit a pour mission de :

- vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations ont été mises en place afin d'assurer la fiabilité de celles-ci ;



- examiner le programme et les résultats des travaux de la Direction de l'audit et du contrôle interne et les recommandations et suites qui leur sont données ;
- assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne ;
- émettre une recommandation au conseil d'administration sur le choix des Commissaires aux comptes qui sont systématiquement mis en concurrence et de se prononcer sur leur rémunération ; à cette occasion il supervise l'appel d'offres et veille à la sélection des Commissaires aux comptes les « mieux disant » ;
- se faire communiquer le détail des honoraires versés par la société et le groupe Aéroports de Paris au cabinet et au réseau des Commissaires aux comptes et s'assurer que le montant ou la part que représentent ces honoraires dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau des Commissaires aux comptes ne sont pas de nature à porter atteinte à leur indépendance ;
- contrôler l'indépendance et la qualité des travaux des Commissaires aux comptes et notamment examiner annuellement les missions accessoires au contrôle des comptes confiées aux Commissaires aux comptes ;
- examiner le programme des travaux des Commissaires aux comptes, leurs conclusions et leurs recommandations.

Pour ce qui concerne la politique financière, le comité d'audit a pour mission d'examiner :

- le budget, la politique financière, comptable et fiscale générale de la société et du Groupe ainsi que sa mise en œuvre ; notamment, le comité examine la politique de la société et du Groupe relative à la gestion de sa dette (objectifs, couverture des risques, instruments financiers utilisés,...) ;
- les informations, y compris prévisionnelles, qui seront fournies dans le cadre de la communication financière de la Société et du Groupe et de veiller notamment à l'existence de processus de préparation et de validation de la communication financière.

Pour ce faire, le comité d'audit :

- entend les commissaires aux comptes dans le cadre de l'examen des comptes sociaux et des comptes consolidés, des rapports de gestion, du présent rapport ainsi que de leurs rapports sur le rapport du président au titre de l'article L.225-235 du code de commerce ; le comité peut demander aux commissaires aux comptes toute précision utile à l'exercice de ses missions ; avec le comité d'audit, les commissaires aux comptes examinent les risques pesant sur leur indépendance et les mesures prises pour les atténuer ;
- peut entendre le directeur général adjoint finances et administration, le directeur des opérations financières et des participations et le directeur des comptabilités ;
- peut entendre les cadres dirigeants autres que les mandataires sociaux, dans les conditions qu'il détermine ;
- est informé du programme de contrôle de l'audit interne, doit recevoir les rapports d'audit interne ou une synthèse périodique, et donner son avis sur l'organisation de la direction de l'audit et du contrôle interne.

Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an et autant que nécessaire, et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente ; en 2012, il s'est réuni sept fois avec un taux de présence de ses membres de 85,7 %.

Les commissaires aux comptes ont participé à six séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les comptes sociaux et consolidés 2011 et les comptes semestriels 2012, les documents de gestion prévisionnelle, le budget consolidé 2013, l'évolution de la masse salariale 2012 et perspectives 2013, l'examen des guidances, le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi

de sécurité financière – exercice 2011, le dispositif de management des risques et de contrôle interne – bilan et perspectives, le bilan d'activité 2011 de la direction de l'audit et du contrôle interne, le reporting sur le suivi des plans d'action issus des audits, l'avancement du programme d'audit aux 6 mois, le programme d'audit 2013, les conclusions et recommandations de trois rapports d'audit, la présentation de la lutte contre la fraude – benchmark et plan d'action, l'actualisation des chartes de l'audit et du contrôle interne, la cartographie des rentabilités des activités, la présentation du projet de rapport RSE 2011, la gestion de la dette et de la trésorerie, l'examen des grands projets d'investissements (coût, délais, rentabilité, risques), le projet de prise de participation à l'international - Groupe TAV, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, l'autorisation des cautions, avals et garanties.

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

## **Le comité de la stratégie et des investissements**

### **Composition**

La société Aéroports de Paris est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements composé de six membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont deux représentants des salariés.

Au 10 novembre 2012, il comprenait les six membres suivants : Pierre Graff, son président, Dominique Bureau, Solenne Lepage, Nicolas Golias, Marie-Anne Donsimoni, et Jos Nijhuis. À compter du 20 décembre 2012, Pierre Graff a été remplacé par Augustin de Romanet.

### **Missions et fonctionnement**

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

- formuler au conseil d'administration des avis sur la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du groupe Aéroports de Paris (notamment au regard des perspectives de développement du trafic aérien et d'évolution de l'industrie du transport aérien, du développement des services aéroportuaires et des activités annexes, de l'évolution du contexte concurrentiel du groupe Aéroports de Paris) ;
- formuler au conseil d'administration des avis sur les orientations du groupe Aéroports de Paris en matière d'opérations de diversification (notamment : gestion aéroportuaire à l'international, immobilier...), et auditer régulièrement les résultats obtenus en la matière ;
- étudier et formuler des avis au conseil d'administration sur les opérations relatives aux opérations visées au point 2 du règlement Intérieur, en matière d'opérations de croissance interne ou externe, réalisées par la société ou ses filiales, que ce soit en France ou à l'international : projets significatifs d'investissement et de développement, prises, extension ou cessions de participations, extension, cession ou cessation d'activités du groupe Aéroports de Paris, projets de co-entreprise ou de réalisation d'apports. Dans ce cadre, le comité émet un avis sur les conditions économiques et financières de ces projets : il étudie notamment les conditions de rentabilité des projets ainsi que l'exposition financière du groupe Aéroports de Paris sur la vie du projet ; il analyse également les risques inhérents aux projets ainsi que leur influence sur les conditions de leur rentabilité, évalue la façon dont ces risques sont couverts et propose le cas échéant des mesures permettant de les maîtriser ;
- examiner la doctrine économique de l'entreprise (analyse des performances économiques de l'entreprise, analyse de la politique d'achats et de sous-traitance, réflexions relatives à la régulation économique, propositions en matière de politique tarifaire...).

Le comité de la stratégie et des investissements se réunit au moins trois fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si la moitié de ses membres est présente. En 2012,

le comité s'est réuni trois fois avec un taux de présence de ses membres de 72,2 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu toute la journée du 26 septembre 2012.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé : le business plan et le CRE 2 (Contrat de Régulation Economique) – avancement et perspectives 2015 / examen des guidances, la comparaison des performances d'Aéroports de Paris avec les groupes aéroportuaires majors, la gouvernance des filiales, l'activité immobilière, les objectifs et la rentabilité des grands projets, le programme d'investissement 2013-2017 du Groupe et son financement, les projets de prise de participation, notamment à l'international - Groupe TAV, les projets de modernisation d'Orly.

Le secrétariat du comité de la stratégie et des investissements est assuré par le secrétaire du conseil d'administration.

## **Le comité des rémunérations**

### **Composition**

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

La composition du comité des rémunérations est conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF. En effet, au 31 décembre 2012, il comprend deux administrateurs indépendants, Françoise Malrieu qui le préside et Jacques Gounon, et aucun mandataire social. Est également membre du comité des rémunérations Solenne Lepage.

### **Missions et fonctionnement**

Le comité des rémunérations a pour mission de :

- formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que, le cas échéant, sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF. Il propose notamment le montant de la part fixe et de la part variable de leur rémunération, et les règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances de l'entreprise, et en contrôlant l'application annuelle de ces règles ;
- donner un avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société et est tenu informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. Lors de cette analyse, le comité des rémunérations peut s'adjoindre les dirigeants mandataires sociaux ;
- proposer, le cas échéant, au conseil d'administration un montant global pour les jetons de présence des administrateurs qui serait proposé à l'assemblée générale de la société et les règles de répartition des jetons de présence, en tenant compte notamment de l'assiduité des administrateurs au conseil d'administration et à ses comités ainsi que les missions qui leur ont été confiées. Il peut proposer au conseil d'administration de prélever au profit des censeurs une somme maximale globale sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence allouée aux administrateurs par l'assemblée générale ainsi que les modalités d'attribution aux censeurs ;
- proposer au conseil d'administration une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction des administrateurs ;
- approuver l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux.

Le comité des rémunérations se réunit au moins une fois par an et autant que nécessaire et ne peut se réunir que si les deux-tiers de ses membres sont présents. En 2012, le comité des rémunérations s'est réuni deux fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur la rémunération des mandataires sociaux (président-directeur général, directeur général délégué) : résultats de la part variable 2011, première estimation de la part variable 2012 et orientations 2013 - fixation de la part fixe et des objectifs de la part variable 2012, sur l'examen des jetons de présence et sur le respect des conditions de performance avant tout versement de l'indemnité de départ de l'ancien directeur général délégué.

Les informations communiquées au comité des rémunérations ou auxquelles il aura accès à l'occasion de sa mission ayant un caractère confidentiel, les membres de ce comité sont tenus, envers tout tiers au conseil d'administration ou audit comité, à une stricte confidentialité, soumise au même régime que celle applicable aux administrateurs de la Société.

Le secrétariat du comité des rémunérations est assuré par la directrice des ressources humaines d'Aéroports de Paris.

## **2.4 La direction générale**

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

Pierre Graff a été nommé<sup>3</sup> président-directeur général d'Aéroports de Paris par décret en date du 24 juillet 2009, après avoir été renouvelé dans sa fonction d'administrateur par l'assemblée générale des actionnaires de la société le 28 mai 2009. Le 11 novembre 2012, Pierre Graff ayant atteint l'âge de 65 ans est démissionnaire d'office de ses fonctions de président-directeur général d'Aéroports de Paris.

Par décret du 29 novembre 2012, Augustin de Romanet a été nommé président-directeur général d'Aéroports de Paris.

En application de l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut, sur proposition du président-directeur général, nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le président-directeur général avec le titre de directeur général délégué. Dans sa séance du 27 octobre 2005, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de François Rubichon en qualité de directeur général délégué, renouvelée le 20 septembre 2006 et le 15 juillet 2009. Son dernier renouvellement a pris effet à la date du 24 juillet 2009, pour la durée du mandat du président-directeur général, Pierre Graff, démissionnaire le 11 novembre 2012. Conformément à l'article L.225-55 du code de commerce, François Rubichon a continué d'exercer ses fonctions du 11 novembre jusqu'au 28 novembre 2012 inclus.

Les autres mandats exercés par le président - directeur général et directeur général délégué sont exposées dans le rapport de gestion 2012 – chapitre 6 – Gouvernement d'entreprise.

---

<sup>3</sup> Avant l'introduction en bourse de la société, M. Pierre Graff avait été nommé président-directeur général d'Aéroports de Paris par décret du 28 juillet 2005; Il avait été renouvelé dans ses fonctions de président-directeur général par décret du 22 septembre 2006, après avoir été nommé administrateur par l'assemblée générale des actionnaires du 20 septembre 2006.

## Les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du président-directeur général et du directeur général délégué

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

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

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

Ces limitations de pouvoir ont été intégrées dans le règlement intérieur du conseil d'administration qui énonce ses attributions en tenant compte des limitations de pouvoir du président-directeur général.

Les limitations apportées aux pouvoirs du directeur général délégué sont celles qui sont appliquées aux pouvoirs du président-directeur général ; elles étaient complétées jusqu'au 28 novembre 2012 inclus par les limitations portant sur les matières suivantes :

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

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

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

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

### **2.5.1 Les modalités de calcul des rémunérations devant être versées aux mandataires sociaux**

Sur avis du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé que le Président directeur général et le Directeur général délégué percevront une rémunération annuelle brute fixe respectivement de 370 000 euros et 300 000 euros, sans changement depuis 2008. Ils percevront également une rémunération variable fondée sur des éléments financiers, de qualité de service et de réalisation d'engagements majeurs. Au titre de 2012, la rémunération variable définie par le Conseil d'administration du 22 février 2012 est assise sur :

- deux objectifs de performance économiques: le montant de l'EBITDA<sup>4</sup> Groupe (pesant pour 40 %) et le montant du Résultat Opérationnel Courant pour les segments "commerces et services (pesant pour 10 %). Pour tenir compte du contexte de grande incertitude sur la croissance du trafic aérien en 2012, les valeurs cibles pourront être réduites en fonction de paliers de la croissance ou de la décroissance du trafic.
- deux objectifs de performance portant sur la satisfaction de nos clients : le taux de satisfaction globale (arrivées + départs) perçue par nos passagers (pesant pour 20 %) et deux indicateurs de qualité : propreté des aéroports (10 %), orientation et information sur les vols (5 %),
- quatre objectifs spécifiques à l'année 2012 : la mise en service du satellite 4 en juillet (5 %), la mise en œuvre de la stratégie internationale (7 %), le renforcement de la diversité : taux d'emploi des personnes handicapées, part des femmes dans les recrutements en contrat à durée indéterminée (3 %).

Pour chaque objectif, deux niveaux sont définis : cible et surperformance :

- Lorsque la valeur cible est atteinte pour un objectif, il génère une fraction de part variable égale à :
  - 35 % de la rémunération annuelle brute fixe perçue multiplié par le poids de l'objectif, pour chacun des objectifs liés à la "satisfaction client",
  - 40 % de la rémunération annuelle brute fixe perçue multiplié par le poids de l'objectif, pour chacun des autres objectifs.
- Selon les mêmes principes de calcul, si pour chaque objectif pondéré le niveau de surperformance est atteint, la part variable atteint 70 % de la rémunération annuelle brute fixe.
- Entre les valeurs cibles et les valeurs de surperformance, il est procédé par interpolation linéaire.

<sup>4</sup> Résultat opérationnel courant majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises

Il est à noter que le niveau de réalisation requis pour les critères quantitatifs et qualitatifs ci-dessus cités a été établi de manière précise et a fait l'objet d'une délibération du conseil d'administration du 22 février 2012 ; pour des raisons de confidentialité, il ne peut être rendu public.

Le mandat de Pierre Graff a pris fin le 11 novembre 2012 ; François Rubichon a exercé son mandat jusqu'au 28 novembre 2012 inclus. Leur part variable au titre de 2012 leur sera versée après délibération du conseil d'administration statuant sur l'arrêté des comptes 2012.

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

En ce qui concerne Augustin de Romanet, pour son mandat de président-directeur général à compter du 29 novembre 2012, le conseil d'administration a décidé de proposer à l'approbation du ministre chargé de l'économie, la rémunération ainsi fixée :

- pour la période du 29 novembre au 31 décembre 2012, une rémunération annuelle brute fixe de 350 000 €, payée prorata temporis pour cette période ;
- au titre de 2013, une rémunération brute fixe de 350 000 € ;
- pour la période du 29 novembre 2012 au 31 décembre 2013, une part variable complémentaire sera à définir, selon des objectifs de performance qui seront fixés lors d'une prochaine séance ; cette rémunération variable brute sera au maximum de 100 000 €

Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation d'Augustin de Romanet à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés, dont la décision d'allocation et de répartition aux administrateurs, arrêtée le 17 décembre 2009, n'est pas autrement modifiée.

Le président-directeur général et le directeur général délégué ne bénéficient d'aucun régime spécifique de retraite.

Le président-directeur général ne bénéficie d'aucune prime de départ.

En ce qui concerne le directeur général délégué, la convention approuvée par les actionnaires en application de l'article L.225-42-1 du code de commerce lors de l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010 prévoit qu'une indemnité soit versée à François Rubichon en cas de non-reconduction de son mandat de directeur général délégué. Cette indemnité est versée après constatation par le conseil d'administration que les conditions sont remplies. A la date du 31 décembre 2012, le conseil n'a pas délibéré sur ce point.

Aucun plan d'options sur actions ni aucun plan d'attribution d'action de performance n'ont été mis en place par la société au profit de ses mandataires sociaux.

François Rubichon ne percevait aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur d'ADP Ingénierie.

### **2.5.2 Les modalités de répartition des jetons de présence**

Seuls les membres du conseil d'administration nommés en assemblée générale des actionnaires, y compris le président-directeur général, sont autorisés par la loi à recevoir des jetons de présence.

Le montant de la rémunération est attribué aux administrateurs par séance, en fonction de leur présence effective au conseil d'administration et aux comités spécialisés auxquels ils appartiennent le cas échéant, selon un barème qui distingue le président du comité d'audit et le président du comité des rémunérations.

Sur décision du conseil d'administration en sa séance du 17 décembre 2009, des honoraires sont versés aux censeurs, par séance du conseil d'administration, en fonction de leur présence effective et dans la limite de dix séances par an ; cette somme est prélevée sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence allouée aux six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires.

Si, au terme de l'exercice, le montant de l'enveloppe des jetons de présence alloués annuellement par l'assemblée générale devait être dépassé en application du dispositif mis en place pour rémunérer les administrateurs et les censeurs, le montant des jetons de présence auquel aurait droit chacun des administrateurs et le montant des honoraires des censeurs seraient diminués proportionnellement de sorte que le montant total soit égal au montant de cette enveloppe de jetons de présence.

Au titre de l'exercice 2012, le montant total distribué aux administrateurs concernés et aux censeurs s'est élevé à 119 715 euros.

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

Les informations concernant la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont mentionnés dans le rapport de gestion 2012 – chapitre 7 – Autres informations.



### 3 Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les dispositifs et procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place chez Aéroports de Paris selon le référentiel retenu ont pour ambition d'améliorer le pilotage de ses activités et sécuriser l'atteinte de ses objectifs.

#### 3.1 L'organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques

##### 3.1.1 Les objectifs, le référentiel et le périmètre couvert

Aéroports de Paris applique les dispositions du cadre de référence portant sur les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques publié par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en 2007 et actualisé en juillet 2010, complété de son guide d'application (vote du conseil d'administration du 11 mars 2009).

La structure du rapport s'appuie sur les composantes du cadre de référence retenu, qui sont :

- l'organisation et l'environnement du contrôle interne,
- la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables,
- un dispositif de gestion des risques,
- un dispositif et des activités de contrôle permanents, proportionnés aux enjeux,
- une surveillance périodique du fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Selon la définition de l'AMF, le contrôle interne et la gestion des risques sont des dispositifs de la société, définis et mis en œuvre sous sa responsabilité, comprenant un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés à ses caractéristiques propres.

Le contrôle interne contribue à la maîtrise des activités de la société, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Le dispositif vise plus particulièrement à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, et la fiabilité des informations financières. Il ne peut néanmoins fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

La gestion des risques vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société ; elle permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable. Comme levier de management, elle contribue à créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société, à sécuriser la prise de décision et les processus pour favoriser l'atteinte des objectifs, à améliorer la cohérence des actions avec les valeurs de la société, et à mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

En contribuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne jouent, de manière complémentaire, un rôle clé dans la conduite et la maîtrise des différentes activités de la société et l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés. Ils se fondent sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la direction générale.

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

### **3.1.2 Les fondamentaux de l'organisation du contrôle interne**

Les fondamentaux du dispositif de contrôle interne (cadre de référence, organisation, principes de fonctionnement, périmètre couvert, rôles et responsabilités des acteurs) sont exposés dans la charte de contrôle interne du Groupe Aéroports de Paris de 2010, actualisée en juillet 2012. Signée par le président-directeur général, elle a été diffusée auprès des directions de la maison-mère et des quatre filiales détenues à 100%, et est disponible sur l'intranet de l'entreprise.

Le dispositif de contrôle interne d'Aéroports de Paris repose sur deux niveaux de contrôle permanent et un niveau de contrôle périodique :

- le contrôle permanent de 1er niveau est exercé par chaque salarié, et son manager, dans l'exercice de ses activités quotidiennes, ainsi que par les équipes de système de management ;
- le contrôle permanent de 2ème niveau est exercé par les directions fonctionnelles dans leur domaine de compétence ainsi que par le département management des risques, au sein de la direction de la sûreté et du management des risques, et le département contrôle interne, au sein de la direction de l'audit et du contrôle interne, qui évaluent de façon récurrente la mise en place des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne ;
- le contrôle périodique de 3ème niveau est exercé par l'audit interne, au sein de la direction de l'audit et du contrôle interne, et par des structures externes.

Enfin, pour son bon fonctionnement, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques s'appuie sur le réseau des coordinateurs ARC – Audit, Risques, Contrôle interne –, qui se réunit trimestriellement au sein du comité de coordination, et sur le comité opérationnel des risques et du contrôle interne, biannuel, institué au niveau des directeurs.

### **3.1.3 Les travaux de contrôle interne conduits en 2012**

Les travaux de contrôle interne menés en 2012 ont permis de poursuivre les actions entamées précédemment, concernant :

- la coordination de la démarche globale entre le département management des risques et le département contrôle interne,
- l'animation du réseau de coordinateurs ARC mis en place dans chaque direction et filiale,
- la formation, la sensibilisation et la communication pour rendre plus lisible la démarche,
- le support aux directions certifiées – ISO14001, ISO9001,... – incluant des formations internes aux normes ;

et ont porté plus particulièrement cette année sur :

- le développement d'outils tels que des référentiels de contrôle interne types, des guides de bonnes pratiques, des questionnaires d'autoévaluation,... : en particulier, un questionnaire d'autoévaluation portant sur l'organisation d'Aéroports de Paris, au sens de la composante du cadre de référence de l'AMF, a été déployé en 2012 auprès des directeurs ;
- l'accompagnement des directions, sur leur demande, dans l'analyse de leurs processus afin de renforcer leur contrôle interne, cette démarche pouvant être entamée suite à des analyses de risques, des incidents, des audits, des réorganisations,...

## **3.2 Les préalables du contrôle interne**

### **3.2.1 Les missions et objectifs du Groupe**

Aéroports de Paris exerce ses activités dans le cadre juridique du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 relatif à la société Aéroports de Paris pris en application de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports. Ses missions s'inscrivent également dans le cadre du contrat de régulation économique (CRE), conformément aux articles L.6325-2 du code des transports et R.224-4 du code de l'aviation civile.

Le plan stratégique 2011-2015, établi en cohérence avec les dispositions et engagements du CRE2 signé avec l'État le 23 juillet 2010, s'organise autour d'une ambition forte : grâce aux femmes et aux hommes d'Aéroports de Paris, devenir le groupe aéroportuaire européen de référence en matière de satisfaction clients, de performances économiques et de développement durable. Il fait l'objet d'un suivi annuel par le comité de la stratégie et des investissements et par le conseil d'administration.

### **3.2.2 Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne**

Aéroports de Paris a posé comme principe de gouvernance de développer la performance de l'entreprise dans le respect de l'éthique et des normes nationales et internationales. A ce titre, la conduite des activités du Groupe repose sur des règles de déontologie et d'intégrité portées par la direction générale. Ces dernières figurent en annexe du règlement intérieur d'Aéroports de Paris SA, tel que prévu par l'article L.1321-1 du code du travail, et diffusé à l'ensemble du personnel. Il convient de noter, en 2012, l'adoption d'une charte éthique par ADP Ingénierie ; pour leur part, Aéroports de Paris Management et Alyzia Sûreté se sont dotées de règles de déontologie et Hub télécom a adopté un code de déontologie.

En appui de la démarche instituée par le règlement intérieur en termes d'éthique, trois actions ont marqué l'exercice 2012, en particulier en matière de prévention de la fraude :

- la nomination d'un référent éthique, en la personne de la directrice de l'audit et du contrôle interne, chargé de la mise en œuvre et de l'animation du dispositif de prévention de la fraude, et la création d'un comité de traitement de la fraude,
- le rappel en termes fermes par le président-directeur général de son engagement et de celui d'Aéroports de Paris dans ce domaine par une note adressée à tous les managers en septembre 2012, et sa demande que chacun d'entre eux manifeste par écrit auprès du référent éthique son engagement personnel à diffuser les règles de déontologie auprès des personnels placés sous sa responsabilité, à s'assurer que ces derniers en ont compris la teneur et les respectent au quotidien,
- l'élaboration d'un programme triennal 2012-2014, dans la lignée du plan 2009-2011, pour renforcer les mesures de prévention, de détection et de traitement de la fraude.

Dans ce cadre, le partenariat engagé en 2008 par Aéroports de Paris SA avec l'association Transparence International France a été étendu par une convention 2011-2012 couvrant la société mère ainsi que Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Alyzia Sûreté et Hub télécom. Aéroports de Paris SA, ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management ont décidé de reconduire le partenariat en 2013 ; en revanche, Alyzia Sûreté et Hub télécom, ayant réalisé les actions les plus structurantes de leur dispositif de lutte contre la corruption, ont décidé de ne pas le reconduire.

En matière de prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées, les mesures préventives mises en place par Aéroports de Paris répondent aux recommandations de l'AMF prévues dans son guide du 3 novembre 2010. Le directeur juridique et des assurances est responsable de l'éthique en matière de prévention du délit d'initié pour la société ; les mandataires sociaux et les salariés de la société peuvent le saisir pour toute question dans ce domaine. Chargé de la tenue des listes d'initiés, il rappelle régulièrement aux salariés qui y sont inscrits leurs obligations et les règles relatives aux

déclarations sur les mouvements de titres de la société (acquisitions, cessions,...) selon une procédure disponible sur le site de la direction juridique et des assurances.

### **3.3 L'organisation et l'environnement du contrôle interne**

L'organisation de l'entreprise est un outil au service de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et contribue à la bonne réalisation de ses enjeux prioritaires. Le cadre définissant les rôles et responsabilités des directions ainsi que les pouvoirs des responsables, repose sur les éléments suivants :

- le plan d'organisation, qui décrit le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les activités d'Aéroports de Paris S.A., les missions des organes de gouvernance et des directions ; il constitue le socle de référence du dispositif de contrôle interne, des délégations de responsabilité pénale et de gestion, et de l'articulation des grands processus de l'entreprise ;
- les décisions d'organisation, formalisées et dûment signées, qui traduisent les missions et responsabilités ;
- les délégations de gestion dont bénéficient les directeurs d'Aéroports de Paris de la part du président-directeur général ; elles leur permettent d'accomplir au nom de la société certains actes dans les domaines et conditions expressément prévus, et sont actualisées régulièrement, en particulier pour tenir compte des modifications intervenant dans l'organisation ou les procédures internes ;
- les délégations de responsabilité pénale mises en place dans les domaines de la réglementation du travail, de l'hygiène et la sécurité du travail, de la sûreté du transport aérien, de la sécurité aéroportuaire et sécurité des personnes et des biens, de la construction, des normes environnementales, de la propriété intellectuelle, de la presse, de la consommation, et des achats/marchés.

Dans ce cadre, la gouvernance et le pilotage du Groupe et de la société Aéroports de Paris s'exercent au travers :

- du conseil d'administration, qui détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et de veiller à leur mise en œuvre (article 16 des statuts),
- de la direction générale, qui a la charge de s'assurer du bon fonctionnement des organes de la société,
- du comité exécutif (Comex), présidé par le président-directeur général, qui assure le pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise, débat de tout sujet relatif à sa bonne marche et veille à la bonne exécution des décisions,
- du comité des directeurs (Codir), présidé par le président-directeur général, instance d'information, de débat et de concertation de l'équipe de direction du Groupe, traitant également de sujets transversaux,
- du comité Groupe, présidé par le président-directeur général, instance d'organisation et de pilotage du Groupe, qui se prononce sur les questions relatives à son périmètre, aux orientations stratégiques des filiales et des participations significatives, à la politique de distribution des dividendes au sein du Groupe, à la performance opérationnelle et financière des filiales et aux relations contractuelles et financières entre maison-mère et filiales ; le comité Groupe donne également son avis sur les projets de nomination des représentants légaux des filiales, filiales de 2<sup>d</sup> rang et principales participations du Groupe.

Par ailleurs, divers comités de pilotage inscrivent leur fonctionnement dans les processus propres à leur domaine de compétence ; les plus importants sont décrits ci-après au fur et à mesure de l'exposé des activités auxquelles ils se rapportent.

Aéroports de Paris dispose ainsi d'une structure de direction simple, efficace et cohérente avec sa stratégie, la mieux à même de faire prendre les décisions de manière pertinente et

au bon niveau, et de suivre leur exécution. Elle s'accompagne d'un dispositif de reporting contribuant à l'efficacité du pilotage du Groupe et de la société.

Les autres principes fondamentaux de l'organisation, que sont la politique de gestion des ressources humaines et les systèmes d'information et leur sécurité, sont décrits de façon détaillée au chapitre 3.6.1.

### **3.4 La diffusion de l'information en interne**

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

Au niveau du gouvernement d'entreprise, les ordres du jour et les comptes rendus des séances du Comex sont établis par le Cabinet et diffusés par ses soins à l'ensemble des directeurs. Ces derniers sont également destinataires d'une revue de presse.

Le portail intranet d'Aéroports de Paris assure la diffusion d'une communication générale sur les activités du Groupe et dans des domaines spécifiques selon l'actualité et présente une synthèse de la presse quotidienne. Les différents sites GED (Gestion Electronique de Documents) permettent un partage des informations répondant aux besoins des directions opérationnelles et fonctionnelles, selon des modalités d'accès modulées.

Un nouveau portail "L'essentiel des normes de l'entreprise" a ouvert début septembre 2012 pour faciliter l'accès des salariés de l'entreprise aux principaux documents externes de nature réglementaire ou contractuelle concernant Aéroports de Paris ainsi qu'aux documents internes de portée transversale produits par les directions de l'entreprise. Il a pour objectif d'apporter à chacun une aide dans la recherche documentaire de base, en complément de l'information disponible sur les différents sites intranet.

En complément, Aéroports de Paris diffuse une information générale ou thématique auprès de l'ensemble des salariés ou d'une population ciblée, au travers, notamment du "Journal d'Aéroports de Paris", des bulletins d'information interne dont celui portant sur les modifications d'organisation, les nominations, les recrutements, les délégations de gestion et les tarifs.

Enfin, la convention annuelle cadres et les conventions annuelles haute-maîtrise sont l'occasion pour la direction générale et le Comex d'une part, et pour les directeurs d'autre part, de faire état des résultats généraux du Groupe, de présenter les perspectives et d'aborder des sujets thématiques ou spécifiques aux directions.

### **3.5 Le dispositif de gestion des risques**

Aéroports de Paris est confronté comme toute entreprise à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs et la pérennité de son développement. Dans ce contexte, la politique de management des risques du Groupe a pour objet d'assurer une identification, une gestion et une maîtrise optimales des risques qui peuvent toucher ses différents domaines d'activité. Elle est définie par le département du management des risques, au sein de la direction de la sûreté et du management des risques, qui pilote son déploiement en s'appuyant sur le réseau des coordinateurs ARC et en contrôle l'application.

Au-delà du processus de gestion des risques, la direction de la sûreté et du management des risques a en charge les politiques de gestion de crise, de retour d'expérience et de continuité d'activité.

Les risques significatifs auxquels le Groupe doit faire face sont décrits dans le chapitre 3 – Risques et gestion des risques – du rapport de gestion 2012, qui contient également un

exposé de la politique de gestion des risques et de la politique de souscription de polices d'assurance.

### **3.5.1 La gestion des risques**

Le département management des risques a pour ambition de permettre à l'ensemble des parties prenantes de disposer d'une vision globale juste, concertée et partagée des risques susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'image, la performance et la pérennité du Groupe, ainsi que de leur niveau de maîtrise. Il a défini un processus systématique d'identification des risques et pilote la réalisation et le suivi de la cartographie des risques Groupe.

Dans un souci d'amélioration de l'efficacité de la gestion des risques, la méthodologie d'analyse des causes et de cotation des risques a été simplifiée en 2012 avec la définition d'un cadre commun, identique quelle que soit l'entité concernée (Groupe, maison-mère, filiale, direction, unité opérationnelle) faisant référence à des catégories identifiées de causes et d'impacts.

La méthodologie retenue permet d'identifier les risques et les faiblesses de l'ensemble des activités de l'entreprise et des filiales, de les consolider et de les hiérarchiser en fonction de leur probabilité de survenance et de leur impact en termes financier, juridique, d'image, opérationnel et client, en tenant compte des éléments de maîtrise déjà mis en œuvre. Cette démarche permet de définir des actions préventives ou correctives, qui peuvent être locales ou globales.

La cartographie des risques Groupe est mise à jour annuellement grâce à des échanges avec les directions en intégrant les évolutions de l'environnement et des objectifs de l'activité ; ces réunions, conduite en suivant un guide d'entretien qui a été revu en 2012, sont également l'occasion d'évoquer les opportunités qui sont à mettre en regard des risques relevés.

Après une revue en comité opérationnel des risques et du contrôle interne, qui réunit l'ensemble des directeurs concernés, cette cartographie est validée par le Comex puis présentée au comité d'audit et au conseil d'administration d'octobre.

Les actions contribuant à la gestion des risques, entreprises au cours des exercices précédents, ont été poursuivies en 2012 avec notamment le maintien d'une articulation forte entre cartographie des risques, programme d'audit et dispositif de contrôle interne, ainsi que le suivi spécifique des risques majeurs et des risques inacceptables pour l'entreprise, qui font l'objet d'une attention et d'un traitement prioritaires.

En outre, pour marquer l'importance de la gestion des risques et son intégration dans les processus décisionnels de l'entreprise, la lettre de cadrage adressée par le président-directeur général aux directions en vue de l'établissement de leurs plans opérationnels et budgets mentionne explicitement en 2012 la nécessité de faire référence aux risques.

### **3.5.2 La gestion de crise, les retours d'expérience et la continuité d'activité**

Le dispositif mis en place par l'entreprise a pour objet d'assurer la continuité du commandement du Groupe et la qualité de sa réponse quand il est confronté à des menaces, des situations inattendues, des incidents, des situations dégradées ou de crise. Il doit contribuer à maintenir au mieux les activités dans des niveaux de qualité satisfaisants et en restant conforme aux obligations de sûreté et de sécurité.

Le dispositif de gestion de crise ou de situation dégradée a été redéfini par la direction de la sûreté et du management des risques en 2012. Il s'organise autour d'une permanence centrale et de trois permanences plate-forme, ces dernières intervenant sur l'ensemble des activités du Groupe dans leurs limites géographiques et de responsabilité respectives. Un guide de permanence centrale, décrivant un schéma d'alerte et fixant clairement le partage des missions entre la permanence centrale et les permanences plate-forme, a été élaboré. Le PC de permanence centrale s'appuie sur la permanence de fonctionnement assurée par

chaque entité ou service opérationnel, et notamment par les PC plate-forme et, en cas de besoin, apporte un soutien ou coordonne la gestion de crise sur l'ensemble du périmètre d'Aéroports de Paris. Pour maintenir le dispositif à un niveau d'efficacité optimale, des exercices de simulation du bon fonctionnement des procédures sont menés plusieurs fois par an (ex. : exercice de sécurité civile "chute d'aéronef " réalisé le 24 octobre 2012 à Orly).

La politique de retour d'expérience (REX) définie par la direction de la sûreté et du management des risques comprend une méthodologie (analyse de la gestion des incidents/événements survenus) et des principes de partage afin d'harmoniser les actions engagées par les directions et filiales dans le domaine de la capitalisation des expériences vécues.

En matière de continuité d'activité, les directions d'aéroport disposent de PCA (Plans de Continuité d'Activité) opérationnels sur des thèmes divers et sollicitent régulièrement les partenaires intervenant sur les plates-formes pour s'assurer que leurs PCA sont mis à jour, au regard de leurs propres risques.

### **3.6 Les dispositifs et procédures de contrôle permanent**

Les dispositifs et procédures de contrôle permanent ont pour objectif d'exercer une surveillance en continu des activités d'Aéroports de Paris afin de maîtriser leur conduite. Ils permettent de s'assurer de l'application des normes, procédures et recommandations qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la direction générale.

Le département contrôle interne a en charge la conception et l'animation du dispositif de contrôle interne ainsi que son déploiement selon une démarche appliquée de manière cohérente et homogène sur l'ensemble du Groupe, dans le respect du cadre de référence de l'AMF, et en tenant compte de son organisation.

L'organisation des activités de l'entreprise s'appuie sur une structure mixte, alliant directions fonctionnelles et directions opérationnelles, et sur le principe de subsidiarité visant à ce que les décisions soient prises au niveau le plus pertinent possible. Un certain nombre de ces directions s'appuient sur des systèmes de management.

Les directions fonctionnelles définissent dans leur domaine de compétence les politiques transversales qui s'imposent à l'ensemble de l'entreprise, ainsi que les règles standard d'application et de reporting associées. Assumant pour la plupart un double rôle de prescripteur et d'expertise/conseil, elles s'assurent de la connaissance de ces politiques et règles au sein de l'entreprise, assistent l'ensemble des directions dans leur mise en œuvre et en contrôlent l'application ; elles ont un droit et un devoir d'alerte en cas de non application de celles-ci.

Dans le cadre de la conduite de leurs activités, des revues de performance intéressant les principales directions fonctionnelles, les entités opérationnelles et les filiales examinent sur un rythme annuel ou biennuel les plans opérationnels à trois ans qu'elles ont établis sur la base de la lettre de cadrage annuelle. En 2012, des indicateurs supplémentaires portant sur les audits, les risques et les dispositifs de contrôle interne ont été définis et seront appliqués dès début 2013.

#### **3.6.1 Les politiques et organisations mises en place par les directions fonctionnelles**

Dans les domaines exposés ci-dessous, les dispositifs de contrôle interne sont déterminés et organisés par les directions fonctionnelles, au titre de leur fonction transversale et/ou de la spécificité de leur activité.

## Le développement durable et l'environnement

Au titre de sa responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), Aéroports de Paris mène une politique de développement durable proactive destinée à accompagner sa croissance, et pilotée par la direction de l'environnement et du développement durable au sein du Groupe.

Cette politique s'appuie sur la réduction des impacts environnementaux des activités de l'entreprise et sur les programmes et partenariats de coopération économique et sociale avec ses territoires d'emprise, gérés par le comité des subventions présidé par le directeur général adjoint aménagement et développement. Aéroports de Paris a également le souci de sa responsabilité sociale vis-à-vis de ses salariés et le respect des intérêts de ses clients et fournisseurs.

Aéroports de Paris a engagé en 2012 les travaux lui permettant de publier dans le rapport de gestion de l'exercice 2012 des informations sociales, sociétales et environnementales et de se soumettre à un contrôle externe pour leur vérification. Le cabinet KPMG S.A a été sélectionné afin de vérifier les informations sociales, sociétales et environnementales du Groupe.

La direction de l'environnement et du développement durable anime la démarche de notation extra-financière, avec l'appui d'interlocuteurs dédiés au sein des directions et des filiales. Depuis 2011, cet exercice se déroule une année sur deux, cette périodicité permettant de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement de certains plans d'action.

La notation extra-financière porte sur les domaines du gouvernement d'entreprise, de l'environnement et de l'engagement sociétal, des ressources humaines, des droits humains et des comportements sur les marchés. Elle est effectuée par l'agence de notation indépendante VIGEO (informations concernant le référentiel consultables sur le site officiel [www.vigeo.com](http://www.vigeo.com)). La grille de lecture adoptée par VIGEO est cohérente avec les lignes directrices de la norme ISO 26000, référentiel de la performance en matière de RSE qu'a souhaité retenir la direction de l'environnement et du développement durable.

En 2012, le périmètre de la notation extra-financière couvre la maison-mère, ADPI, ADP Management et Hub télécom. Les résultats pour le Groupe montrent une progression de 7 points, permettant de passer de la note 3 à 3+. Les scores d'Aéroports de Paris SA et de chacune des filiales notées sont en progression : Aéroports de Paris SA enregistre un score en hausse sur tous les domaines et, bien qu'elles soient en retrait par rapport à la société-mère, les filiales connaissent toutes des performances assorties de tendances positives. Les progrès accomplis en matière de contrôle interne et de gestion des risques ont contribué à cette augmentation : prévention de la fraude, rapprochement des démarches audit - risques - contrôle interne, refonte progressive de la méthodologie de gestion des risques, mise à jour des chartes de l'audit interne et du contrôle interne,....

En matière environnementale, la direction de l'environnement et du développement durable définit l'accompagnement transversal des démarches de management environnemental pour le Groupe, en cohérence avec la politique environnementale et énergétique.

Cette dernière, revue en 2012 afin d'intégrer les éléments inscrits dans le CRE 2 et le plan stratégique 2011-2015, est déclinée en politiques thématiques (notamment énergie, déchets, eau, déplacements air et émission, biodiversité) qui décrivent pour chaque domaine le contexte, les enjeux et les objectifs fixés, précis et mesurables. Elles permettent ainsi de prévenir et de limiter les impacts directs des activités d'Aéroports de Paris, et dans la mesure du possible indirects.

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

La réalisation des actions et les bénéfices engendrés sont mesurés et quantifiés grâce aux indicateurs suivis périodiquement.



## La satisfaction clients

L'amélioration significative de la qualité de service et de la satisfaction clients est une priorité stratégique pour le Groupe et un enjeu majeur de compétitivité inscrit dans le CRE 2 signé avec l'État sur la période 2011-2015.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a été régulièrement tenu informé de l'état d'avancement de la mission confiée en 2010 à François Rubichon, directeur général délégué, visant à accélérer les performances mesurables d'Aéroports de Paris en matière de satisfaction clients et à améliorer la perception des progrès enregistrés.

Le dispositif en place pour répondre aux attentes des clients passagers s'appuie sur une structure : la direction de la satisfaction clients, deux directions qualité clients au sein des directions d'aéroport Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly et le réseau des responsables marketing qualité dans les unités opérationnelles ; du fait de la spécificité de son activité, la direction de Paris-Le Bourget a mis en place une structure de pilotage et de suivi de la satisfaction clients qui repose notamment sur l'exploitation de l'enquête menée chaque année auprès de ses principaux clients.

Le dispositif s'appuie également sur des standards de qualité, dont la direction de la satisfaction clients vérifie la bonne application sur le terrain, sur des référentiels comme ceux qui concernent les services à l'arrivée ainsi que sur des processus relatifs à l'amélioration continue de la relation clients. La direction de la satisfaction clients dispose d'un budget dédié, à la mesure de l'ambition affichée.

Cette démarche est complétée par l'action du pôle innovation, au sein du pôle aménagement et développement, et par celle de la direction marketing, commerces et communication qui conçoit des actions marketing et pilote la qualité des commerces.

L'analyse des attentes des compagnies aériennes est du ressort du département marketing compagnies au sein de la direction de la stratégie, les directions d'aéroport conservant la responsabilité de la relation commerciale de proximité afin de répondre au mieux et de manière réactive à l'évolution de leurs besoins.

Concernant les occupants du parc immobilier, la direction de l'immobilier s'assure en permanence de l'adéquation entre les biens et/ou services qui leur sont fournis et leurs attentes.

Pour suivre la satisfaction de l'ensemble des clients, la direction marketing, commerces et communication conçoit et réalise les enquêtes de satisfaction en collaboration avec les autres directions et pilote le suivi des réponses aux réclamations.

## Le domaine juridique

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

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

Dans cette perspective, une charte des juristes du réseau juridique a été élaborée en 2012 dont l'objet est de décrire les règles de déontologie et les bonnes pratiques que chaque juriste d'Aéroports de Paris SA membre du réseau juridique s'engage à observer. Il est en particulier stipulé que le juriste, pour remplir sa mission, doit connaître "la cartographie des risques juridiques et les exigences fixées par l'entreprise et le Groupe en matière de conformité réglementaire et de contrôle interne".

## Les ressources humaines

La politique des ressources humaines doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en développant son efficacité collective et individuelle et sa responsabilité sociétale, tout en maintenant des rapports sociaux équilibrés, indispensables à la conduite de ses projets.

La politique RH s'articule, dans le respect des engagements RSE de l'entreprise, autour de quatre grands thèmes : l'emploi, le développement managérial, les rémunérations, la santé et la sécurité au travail.

La qualité et la compétence des femmes et des hommes sont des facteurs essentiels pour la maîtrise des risques, le développement et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Afin d'assurer une bonne adéquation des compétences des personnels aux besoins d'Aéroports de Paris, la politique de l'emploi a pour ambition d'anticiper et de piloter les évolutions des métiers et de l'emploi et d'aider les salariés à s'adapter à ces évolutions, en s'appuyant notamment sur le levier majeur que constitue la formation. Dans ce cadre, la direction des ressources humaines est particulièrement attentive à l'établissement de plans de succession sur les postes identifiés comme des postes-clés. En matière de responsabilité sociétale, les leviers d'action de la politique de l'emploi d'Aéroports de Paris s'appuient sur les objectifs et les dispositions des accords collectifs – égalité professionnelle femme-homme, emploi des personnes handicapées, emploi et maintien dans l'emploi des seniors – et des dispositifs sur l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires.

Les bases d'une politique de développement managérial à l'attention des managers d'équipe ou de projet ont été posées en 2012. L'enjeu est de favoriser le développement professionnel et d'améliorer la performance de l'entreprise, dans le respect de l'équilibre social.

La politique de rémunération est structurée par le statut du personnel d'Aéroports de Paris. Les règles de rémunération sont complétées par les accords salariaux, les accords portant sur l'intéressement et la participation et par les dispositifs d'épargne salariale.

La politique de santé et sécurité au travail d'Aéroports de Paris est attentive à la prévention des risques professionnels, et plus particulièrement des risques psycho-sociaux, ainsi qu'à la pénibilité au travail.

La mise en œuvre et le suivi de la politique des ressources humaines au sein d'Aéroports de Paris s'appuient particulièrement sur le réseau RRH des directions. Au niveau du Groupe, la directrice des ressources humaines de la maison mère organise trimestriellement une réunion avec ses homologues dans les quatre filiales détenues à 100%.

Concernant la gestion des salariés à l'international, la direction des ressources humaines et la direction de la sûreté et du management des risques travaillent de concert. Les travaux menés par la direction des ressources humaines dans son domaine avec les quatre filiales font l'objet d'un reporting semestriel sous la forme d'un "rapport social RH Groupe". La direction de la sûreté et du management des risques pour sa part conçoit et pilote de façon proactive le dispositif de protection des expatriés et des missionnaires du Groupe à l'international. Pour conforter les échanges et l'information, un séminaire réunissant les expatriés est organisé tous les ans, un site dédié est mis à disposition de tous les salariés

sur l'intranet de l'entreprise et des formations de sensibilisation à la sécurité à l'international sont régulièrement dispensées.

## Le domaine des achats

La direction des achats a pour objectifs principaux d'assurer la maîtrise des dépenses tout en garantissant l'excellence du niveau de service pour les clients d'Aéroports de Paris, et de réduire les coûts d'achats pour contribuer à une amélioration du coût total d'exploitation des différentes activités.

La politique achats définie par la direction des achats en 2012 s'inscrit dans cette perspective. Elle se décline autour des trois axes majeurs que sont la qualité au meilleur prix et dans les meilleurs délais, la relation fournisseurs et les achats durables.

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

Elle s'appuie notamment pour cela sur la dématérialisation des documents qui accompagnent la passation des marchés, sur la signature électronique, sur la dématérialisation de la publication de la totalité des consultations, et sur un outil de création automatique de marchés s'appuyant sur un fonds d'une centaine de trames standard.

Le mode de passation des contrats et marchés est régi par les règles de la commande publique applicables à Aéroports de Paris conformément à la directive 2004/17 du 31 mars 2004 portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux. Ces règles sont décrites dans le RGM – Règlement Général des Marchés.

La direction des achats, assistée des juristes de l'entreprise, exerce un contrôle a priori de la régularité des marchés signés par Aéroports de Paris, qui est complété par des contrôles a posteriori effectués par la direction juridique et des assurances.

Afin de clarifier et harmoniser dans l'entreprise les pratiques et niveaux de service entre la fonction achats et les prescripteurs, des conventions de service sont contractées et revues chaque année entre la direction des achats et les vingt unités opérationnelles les plus significatives, permettant ainsi de couvrir plus de 95% de l'activité achats. Les indicateurs qui figurent dans ces conventions, élaborés en collaboration avec les unités opérationnelles, sont intégrés dans les tableaux de bord mensuels de la direction des achats.

En matière de RSE, les engagements d'Aéroports de Paris impliquant également des parties prenantes autres que ses propres salariés, la direction des achats, en association avec la direction des ressources humaines, déploie des dispositifs permettant de promouvoir et de s'assurer du respect de ces mêmes engagements par les fournisseurs et les sous-traitants.

La commission consultative des marchés (CCM) examine et donne un avis sur les projets de marchés dont le montant est supérieur à un seuil fixé par le président-directeur général et vérifie la conformité des procédures de passation des marchés aux lois et règlements applicables à Aéroports de Paris. En outre, elle est informée :

- annuellement des marchés passés en application des accords-cadres qui ont été présentés à son examen ;
- des avenants qui ont pour effet d'augmenter le montant du marché au-delà du seuil d'examen ;
- des avenants qui ont pour effet d'augmenter de plus de 10%, le montant prévu au marché initial et/ou d'allonger la durée d'un marché présenté à la CCM.

## Les systèmes d'information et leur sécurité

La direction des systèmes d'information (DSI) est une direction à la fois fonctionnelle et opérationnelle qui a été créée le 2 janvier 2012 en intégrant les assistances à maîtrise d'ouvrage des directions fonctionnelles (sur le périmètre de l'informatique de gestion) et toutes les fonctions de l'ex-direction de l'informatique et des télécommunications.

La DSI a pour mission de construire, exploiter, entretenir, assurer la cohérence et la pérennité des systèmes d'information (SI de Gestion, SI Aéroportuaire et SI Industriel en ce qui concerne sa stratégie) afin de garantir l'adéquation de ceux-ci avec les besoins de chaque entité du Groupe Aéroports de Paris.

La DSI a notamment en charge les orientations en termes d'infrastructures techniques et applicatives des systèmes d'information de gestion et d'information aéroportuaire et est garante de leur architecture globale, de leur cohérence d'ensemble ainsi que de leur robustesse. Les systèmes d'information industriels relèvent d'un point de vue opérationnel des directions d'aéroport et les filiales ont la responsabilité de leurs propres SI.

En plus de son rôle d'éditeur de solutions du SI, d'exploitant informatique et de maître d'ouvrage délégué sur le domaine télécom, la DSI joue aussi celui d'intégrateur pour satisfaire les besoins des différentes entités d'Aéroports de Paris, en s'appuyant sur ses compétences propres, celles de la filiale Hub télécom, voire de compétences externes si nécessaire.

L'organisation autour des SI s'appuie sur les "bonnes pratiques" du management du système d'information ITIL (*Information Technology Infrastructure Library* pour « Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information »), partagées progressivement par l'ensemble des parties prenantes. ITIL est un référentiel très large qui permet d'organiser un système d'information, d'améliorer son efficacité, d'en réduire les risques et d'augmenter la qualité des services informatiques fournis.

Dans une démarche de progrès qui lui est propre, la DSI a renouvelé la certification ISO 9001:2008 en avril 2012 pour la conception, la réalisation et l'opération de ses systèmes informatiques et de télécommunication. Cependant, la DSI a demandé en octobre 2012 la suspension de sa certification afin de permettre la transformation de son système de management de la qualité dans le cadre de ses travaux s'appuyant fortement sur ITIL v3.

Le pilotage de la sécurité des SI est sous la responsabilité de la direction de la sûreté et du management des risques qui élabore la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PSSI), assure le support à sa mise en œuvre et définit un dispositif d'évaluation de la maîtrise des risques. Une politique de sécurité des SI fixant des "règles d'usage" et un code de bonne conduite pour la sécurité de l'information d'Aéroports de Paris, annexé au règlement intérieur de la société, précisent les dispositions que chaque salarié d'Aéroports de Paris doit respecter dès lors qu'il utilise une ressource informatique.

La sécurité opérationnelle et la mise en œuvre de systèmes transverses améliorant la sécurité des SI relèvent des directions d'aéroport et des filiales pour ce qui les concerne. La DSI assure pour sa part la sécurité informatique des SI d'information de gestion et aéroportuaire.

## La sûreté

La direction de la sûreté et du management des risques inscrit son action dans le cadre de textes réglementaires qui précisent les rôles et responsabilités respectifs de chaque opérateur présent sur les aéroports ou contribuant au transport aérien.

Pour Aéroports de Paris, elle conçoit et propose la politique de sûreté, définit les conditions de sa mise en œuvre et en coordonne le déploiement au sein du Groupe. Elle joue le rôle central d'analyse et de diffusion des obligations réglementaires auprès des directions

d'aéroport et veille à la cohérence entre elles des procédures locales propres à chaque plate-forme.

La réglementation qui régit le domaine de la sûreté est déclinée localement, pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget, en programmes de sûreté. Les règles et procédures cadres de ces programmes de sûreté, et des programmes d'assurance qualité qui y sont intégrés, sont fixées par la direction de la sûreté et du management des risques. Cette dernière valide les dispositions des programmes de sûreté avant que les directeurs des aéroports les soumettent à l'approbation des préfets. En dernier lieu, sous l'autorité du préfet territorialement compétent, la police aux frontières, la gendarmerie des transports aériens, l'administration des douanes et la direction générale de l'aviation civile exercent un contrôle strict du respect des prescriptions réglementaires sur les plates-formes.

La direction de la sûreté et du management des risques veille à la bonne application de la réglementation et en assure le suivi au travers des remontées d'informations des systèmes de management mis en place par les directions d'aéroport et des audits de préparation aux inspections de l'Union européenne et de la DGAC le cas échéant.

Elle est présente aux revues de performance des unités opérationnelles afin de s'assurer de la prise en compte des préconisations qu'elle émet.

Elle suit par ailleurs de manière précise, au cours d'une revue de performance annuelle, l'état d'avancement des investissements liés à des mises en conformité réglementaire.

Elle élabore les éléments relatifs à la sûreté qui sont intégrés par la direction du contrôle de gestion au tableau de bord mensuel présenté au Comex.

L'action de la direction de la sûreté et du management des risques s'appuie sur le réseau sûreté dont elle assure l'animation ; ce réseau contribue à la standardisation et au partage des pratiques au sein du Groupe.

Dans le cadre de la gestion de la taxe d'aéroport, la direction de la sûreté et du management des risques valide les conditions d'éligibilité des dépenses d'investissement et d'exploitation présentées par les directions, en accord avec la direction des opérations financières et des participations. A cette fin, elle traduit les instructions énoncées dans le guide établi par la DGAC en consignes internes, opératoires, à destination des unités opérationnelles, et plus particulièrement les responsables sûreté et les contrôleurs de gestion, afin que les coûts à imputer sur la taxe d'aéroport soient correctement comptabilisés. Elle est responsable de la présentation des résultats financiers à la DGAC deux fois par an.

## La sécurité

Le domaine de la sécurité recouvre la sécurité relative aux aéronefs, dite aéroportuaire, et la protection des personnes et des installations.

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

En sa qualité d'exploitant d'aéroport soumis à des obligations réglementaires et exerçant des missions de service public, la société Aéroports de Paris est soumise à l'obligation de faire approuver par les services compétents de l'État les procédures mises en œuvre en matière de sécurité aéroportuaire (manuel d'aérodrome et SGS – Système de Gestion de la Sécurité).

La DGAC contrôle et surveille systématiquement l'ensemble des activités dans ce domaine, notamment toute évolution significative des infrastructures et des procédures opérationnelles, et délivre un certificat de sécurité aéroportuaire à tout exploitant

d'aérodrome démontrant que les dispositions mentionnées ci-dessus ont été prises. Les directions d'aéroport mettent en place les dispositifs pour s'assurer de l'obtention et du maintien du certificat de sécurité aéroportuaire.

En matière de protection des personnes et des installations, les politiques de prévention prises en réponse aux mesures et réglementations établies par l'Etat sont définies par la direction de la sûreté et du management des risques, qui s'assure de leur mise en œuvre au niveau des directions de l'entreprise. Il s'agit notamment des mesures relatives au Plan Vigipirate, aux obligations en matière de Défense, au statut d'OIV (Opérateur d'Importance Vitale), aux mesures de prévention incendie dans les ERP (Etablissements Recevant du Public), de la protection sanitaire (plan Pandémie), .... Dans le cadre du statut d'OIV, les Plans Particuliers de Protection (PPP) établis en application du Plan de Sécurité Opérateur (PSO) sont mis en œuvre par les différentes entités concernées de l'entreprise.

Pour leur part, les directions d'aéroport et la direction de l'immobilier sont chargées d'assurer la sécurité du patrimoine et des bâtiments placés sous leur responsabilité et des personnes qu'ils abritent. Elles s'assurent à ce titre du respect des obligations incombant au propriétaire (mises aux normes et mesures liées notamment au développement durable).

Enfin, concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les pôles de viabilité hivernale (PVH) mis en place sur chacun des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget concentrent toutes les activités et les moyens dédiés à la neige et au dégivrage, définissent les règles, procédures et modes opératoires dans ces domaines. Ils couvrent les activités côté piste (routes, voies de circulation avions, pistes, aires de dégivrage,...) et le réseau routier côté zone publique (routes et parcs de stationnement).

### **Les projets d'aménagement aéroportuaire et l'immobilier**

Dans le cadre de la politique générale d'aménagement et de développement des plates-formes :

- la direction de la stratégie s'assure sur le moyen et le long termes de l'adéquation entre le trafic et les capacités des installations terminales,
- la direction de l'immobilier définit et propose la politique immobilière aéroportuaire et de diversification (hors terminaux passagers et bâtiments associés) ,
- le pôle aménagement et développement définit et propose, au travers de plans de masse et de schémas d'évolution à long terme, une politique d'aménagement des plates-formes qui permette une conduite équilibrée des politiques sectorielles (capacité aéronautique, immobilière, transport, environnement) et l'intégration des préoccupations du développement durable et de la responsabilité sociétale.

Dans ce contexte, les fonctions relevant de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre sont séparées et assurées :

- pour la maîtrise d'ouvrage : par les trois directions d'aéroport et la direction de l'immobilier d'une part, et par la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée, qui vient en assistance aux maîtres d'ouvrage, d'autre part ;
- pour la maîtrise d'œuvre : par la direction de l'ingénierie et de l'architecture.

La séparation des rôles et responsabilités permet d'organiser une relation structurée du type donneur d'ordre / pilote à même de garantir l'atteinte des objectifs définis par la maîtrise d'ouvrage en termes de délais, coûts et qualité. Cette relation se traduit, entre le maître d'ouvrage et le maître d'ouvrage délégué, par une lettre de cadrage (étude de la rentabilité du projet), confirmée par une lettre de mission (lancement de la construction de l'ouvrage). Les relations entre la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre sont quant à elles régies par une convention de maîtrise d'œuvre qui fait l'objet d'un suivi de projet régulier.

En 2012, la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée s'est dotée d'un pôle dédié destiné à renforcer le management des projets en amont, en appui des directions des maîtres d'ouvrage. La direction de l'ingénierie et de l'architecture, pour sa part, afin d'assurer la maîtrise de la mise en exploitation de nouvelles installations aéroportuaires, a créé une unité dédiée qui travaille en étroite collaboration avec les équipes d'exploitation.

En outre, un nouvel outil partagé entre la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre permet de renforcer le pilotage et le suivi des projets sur le plan des délais et des coûts.

Concernant les aménagements immobiliers situés sur son périmètre d'intervention, la direction de l'immobilier a pour mission de valoriser et densifier les actifs de l'entreprise. La direction de l'aéroport Paris-Le Bourget et des aérodromes d'aviation générale dispose toutefois d'une compétence propre, dans son périmètre géographique, pour développer une politique de valorisation des actifs. Ces directions conçoivent, pour ce qui les concerne, le plan de développement immobilier d'Aéroports de Paris.

L'efficacité du pilotage des projets d'aménagement repose notamment sur un ensemble de comités présidés par le président-directeur général : le comité d'approbation des investissements (CAI) qui examine systématiquement les projets d'investissement d'un montant supérieur à 2 millions d'euros ; le comité de suivi des projets structurants (CSPS) qui examine les projets que le CAI juge structurants ou spécifiques ; enfin, le comité immobilier qui a pour objet de présenter, orienter et arbitrer les questions essentielles de politique et de développement immobilier, d'examiner les projets significatifs relevant de la responsabilité de la direction de l'immobilier, de procéder aux arbitrages nécessaires quel que soit le montant d'investissement incombant à Aéroports de Paris et d'instruire les décisions d'opportunités pour les projets d'investissement supérieurs à 2 millions d'euros.

### **3.6.2 Les systèmes de management, support au dispositif de contrôle interne opérationnel**

Dans leurs activités opérationnelles, non transversales, les directions inscrivent leur action dans des démarches de systèmes de management qui attestent de la formalisation des pratiques professionnelles, de l'analyse et de la maîtrise des enjeux liés aux normes concernées, de la conformité à la réglementation, et de l'inscription de tous les personnels dans la démarche d'amélioration continue.

Les systèmes de management font le plus souvent l'objet d'une démarche de certification qui se traduit à ce jour par quatre certifications ISO 9001 (système de management de la qualité), une certification OHSAS 18001 (système de management de la santé et de la sécurité au travail), quatre certifications ISO 14001 (système de management environnemental), une certification IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) portant sur le RPAI, référentiel professionnel de l'audit interne, et une accréditation ISO 17025 (essais en laboratoire).

Le pôle support aux certifications de la direction de l'audit et du contrôle interne assiste les unités du Groupe dans leurs démarches de mise en conformité avec les différents référentiels de management retenus et contribue ainsi à une meilleure maîtrise opérationnelle des entités.

### **L'activité aéroportuaire**

Les activités opérationnelles au cœur du fonctionnement aéroportuaire relèvent des directions d'aéroport qui s'appuient principalement sur des référentiels externes et internes spécifiques à leurs activités. Les actions qu'elles engagent relèvent :

- des obligations réglementaires de l'entreprise, déterminées par le code de l'aviation civile et par le cahier des charges de la société Aéroports de Paris (annexe 1 du décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005) pour ce qui concerne :

- l'environnement, couvert par la norme ISO 14001,
- la sûreté, du transport aérien, qui fait l'objet de programmes de sûreté soumis à l'approbation des services de l'État,
- la sécurité aéroportuaire, pour laquelle sont délivrés des certificats de sécurité aéroportuaire par le ministre chargé de l'aviation civile (cf. art. L. 6331-3 du code des transports) ;
- et de démarches de progrès qui leur sont propres pour ce qui concerne :
  - la qualité, couverte par la norme ISO 9001,
  - la santé et la sécurité au travail, couvertes par la norme BS-OHSAS 18001.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly organisent chacun leur démarche d'amélioration continue dans le cadre d'un SMI – Système de Management Intégré – qui comprend les exigences, les normes et les référentiels réglementaires ou spécifiques relatifs aux cinq thèmes cités ci-dessus. Les MMI – Manuel de Management Intégré – présentent l'organisation, les objectifs et les engagements de chacun des deux aéroports ainsi que les dispositions managériales et méthodologiques à respecter pour qu'ils assurent leurs missions. Une politique générale SMI officialisant cette démarche a été signée par chacun des directeurs des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

En 2012, pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, l'audit de suivi de la certification du SMI délivrée en avril 2011 et portant sur les thèmes de la qualité, de la santé et sécurité au travail et de l'environnement, a confirmé le certificat, valable jusqu'en avril 2014.

L'aéroport Paris-Orly, inscrit dans la même démarche d'amélioration continue, a engagé le processus de certification.

L'aéroport Paris-Le Bourget, quant à lui, met en œuvre des processus s'inspirant des principes du SMI.

En matière environnementale, les audits de suivi des certifications ISO 14001 conduits en avril 2012 pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-le Bourget et en octobre pour Paris-Orly ont conclu au maintien des certificats. Pour l'héliport d'Issy-les-Moulineaux, l'audit de renouvellement de la certification ISO 14001 obtenue en juin 2009 s'est déroulé avec succès en avril 2012.

Pour sa part, la direction de l'immobilier décline localement le système de management environnemental et s'intègre dans le périmètre des certifications attribuées aux aéroports.

En matière de sûreté, les programmes de sûreté, incluant les programmes d'assurance qualité, des aéroports Paris-Orly, Paris-Charles de Gaulle et Le Bourget ont été approuvés par les préfets territorialement compétents respectivement en mars 2008, en avril 2009 et en juin 2012 pour une durée de cinq ans chacun.

Dans le cadre de la certification des SMI, la qualité de l'activité sûreté des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly est intégrée dans le périmètre soumis à la certification ISO 9001.

Les aérodromes d'aviation générale sont classés en fonction de leur sensibilité sûreté ; un référent sûreté a été nommé fin 2010 pour l'ensemble de ces aérodromes.

En matière de sécurité aéroportuaire, les certificats de sécurité aéroportuaire délivrés aux directions d'aéroport Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly par le ministre chargé de l'aviation civile en 2006, complétés en 2008 par la reconnaissance du bon fonctionnement des systèmes de gestion de la sécurité aéroportuaire (SGS), ont été renouvelés en décembre 2011 pour une durée de cinq ans.

La direction de Paris-Le Bourget prépare l'obtention du certificat de sécurité aéroportuaire pour l'aéroport du Bourget ; à cette fin, la présentation à la DGAC des orientations retenues et du manuel d'aérodrome a été effectuée en juin 2012, et l'audit de conformité a été conduit en décembre 2012.



## L'activité immobilière

La direction de l'immobilier a mis en place en 2012 un SMO – Système de Management Opérationnel – pour la gestion opérationnelle de ses activités de commercialisation et de gestion immobilière du patrimoine sous sa responsabilité, sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

### **3.6.3 Le dispositif et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière couvrent les processus de pilotage de l'organisation comptable et financière et d'alimentation des données comptables. Elles relèvent de la direction des opérations financières et des participations, de la direction des comptabilités et de la direction du contrôle de gestion, qui appartiennent au pôle finances et administration.

Depuis début 2012, la direction du contrôle de gestion conduit, en coordination avec les directions des comptabilités et des achats, un projet de simplification et de sécurisation des processus de gestion et des processus de contrôle associés. Il porte sur les achats / approvisionnements, l'administration des ventes, et la comptabilité / contrôle de gestion ; son périmètre couvre Aéroports de Paris SA et les filiales.

## Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

### *Organisation*

La direction des opérations financières et des participations définit la politique du Groupe sur le plan financier et fiscal et met en œuvre des stratégies maximisant la création de valeur de l'entreprise. Outre la gestion de la dette et de la trésorerie, le suivi des investissements, la définition des équilibres financiers et la communication financière, elle est garante de l'exécution du CRE – proposition d'évolution des tarifs des principales redevances aéroportuaires notamment – et est en charge du pilotage Groupe et du suivi des filiales.

La direction des comptabilités met à la disposition des différents organes de la société des informations comptables et financières leur permettant de piloter leurs performances dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Elle a la responsabilité de la production des comptes sociaux et consolidés en conformité avec les normes comptables françaises et internationales en vigueur ainsi que de la mise en place de procédures comptables fiables.

La direction du contrôle de gestion fournit à la direction générale et aux différentes directions, des informations et des analyses financières leur permettant de piloter leur performance. Elle contribue à la fixation et au suivi d'objectifs financiers et à la détermination d'éventuelles actions correctrices en vue d'assurer la pérennité économique du Groupe. Elle s'appuie sur une filière contrôle de gestion qu'elle anime.

### *Normes comptables*

Le livre des procédures comptables regroupe principalement la présentation de la fonction comptable, les grands principes comptables ainsi que l'intégralité des notes et procédures comptables applicables à l'entreprise. Ces dernières sont revues régulièrement et actualisées en cas de modifications structurantes. Les facteurs de risques et les éléments de maîtrise mis en place y sont toujours intégrés.

## *Systèmes d'information*

Les dispositifs et procédures s'appuient notamment sur un système d'information articulé autour des progiciels SAP pour les comptabilités générale et analytique, SAP BFC pour la consolidation et le reporting, et Hyperion Interactive Reporting pour la rédaction des tableaux de bord.

Depuis 2012, le pôle SI Gestion Finances de la direction des systèmes d'information assure, pour les directions concernées du pôle finances et administration, l'expertise fonctionnelle, l'administration et le support des systèmes d'information comptables et financiers, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des projets informatiques dans ce domaine. Ces missions, auparavant du ressort du pôle SI de la direction des comptabilités, ont été transférées à la direction des systèmes d'information lors de sa constitution début 2012.

## *Outils de pilotage*

La direction du contrôle de gestion produit tous les mois, en s'appuyant notamment sur les notes d'analyse établies par les entités, un tableau de bord destiné au Comex. Il intègre les comptes mensuels consolidés du Groupe ainsi que l'information sectorielle comparable à l'information comptable établie conformément à la norme IFRS 8.

Elle conçoit le processus de déclinaison du plan stratégique en plans opérationnels et budgets, ainsi que le dispositif de revues de performance annuelles ou biennuelles. Elle prépare les notes de cadrage annuelles envoyées par le président-directeur général aux directions et filiales pour l'établissement des plans opérationnels.

Elle pilote son référentiel de gestion analytique et le transcrit dans les schémas de gestion de SAP/CO ; elle produit les documents analytiques souhaités selon les axes et segments définis par l'entreprise et les communique au Comex et aux directions concernées. Ces éléments font l'objet d'une revue analytique semestrielle dont les résultats sont communiqués aux commissaires aux comptes et à la direction des opérations financières et des participations.

## **Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière**

### *Processus opérationnels d'alimentation des comptes*

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats, la gestion des immobilisations et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques, de suivis, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation.

### *Clôture des comptes, consolidation et informations de gestion*

Le processus de clôture des comptes sociaux et consolidés est encadré par des instructions figurant dans le livre des procédures comptables et le manuel de consolidation. Il repose sur un calendrier détaillé, diffusé à toutes les sociétés du périmètre consolidé de façon à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers, avec toute la qualité attendue.

En appui de la direction des comptabilités, la filière des contrôleurs de gestion contribue au processus de clôture des comptes dans le cadre d'un contrôle de cohérence des données.

De plus, les responsables des unités opérationnelles, de certaines unités fonctionnelles et des sociétés consolidées s'engagent, par la signature d'une lettre d'affirmation, sur l'exactitude des informations comptables communiquées.

## *Communication financière*

En tant qu'émetteur de l'information réglementée, la direction des opérations financières et des participations exerce une maîtrise de l'élaboration et de la diffusion des messages à caractère financier. Elle est chargée de valider, avec la direction juridique et des assurances, les projets de communication contenant une "information sensible", c'est-à-dire une information financière ou juridique, ou ayant des implications financières ou juridiques, une indication chiffrée et/ou une information susceptible d'avoir une influence sur le cours de bourse d'Aéroports de Paris.

Deux procédures, portant l'une sur la communication du Groupe Aéroports de Paris et l'autre sur la communication financière du Groupe, visent à garantir la fiabilité de l'information, notamment financière, et à s'assurer du respect par le Groupe de ses obligations dans ce domaine.

Un calendrier annuel des principales obligations périodiques du Groupe en matière de communication comptable, financière et vis-à-vis des actionnaires, est établi par la direction juridique et des assurances et diffusé en interne.

### **3.7 La surveillance périodique du dispositif**

La surveillance du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, permettant son amélioration continue, est assurée par l'audit interne au sein de la direction de l'audit et du contrôle interne et par des structures externes telles que les commissaires aux comptes et d'autres organismes relevant, notamment, des services de l'Etat.

#### **3.7.1 La direction de l'audit et du contrôle interne**

La direction de l'audit et du contrôle interne a pour objectif de donner à l'entreprise et au Groupe une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, leur conformité aux lois et règlements et aux procédures internes mises en place, le respect des orientations stratégiques et des instructions de la direction générale et la fiabilité des informations financières. Dans le cadre de sa mission d'évaluation de la qualité du contrôle interne du Groupe, elle s'assure que les risques significatifs (opérationnels, financiers, de conformité) sont pris en compte de manière appropriée et que toutes les conditions sont réunies pour sécuriser, fiabiliser, développer l'activité du Groupe. Dans cette perspective, elle entretient des relations étroites avec la direction de la sûreté et du management des risques.

La direction de l'audit et du contrôle interne est rattachée hiérarchiquement à la direction générale et rend compte au comité d'audit, auquel la directrice de l'audit interne a attesté de son indépendance le 20 février 2012. En outre, la direction est en relation avec les commissaires aux comptes qu'elle rencontre régulièrement.

Pour ses activités d'audit interne, la direction a pour vocation d'intervenir dans tous les domaines d'activité de l'entreprise et de ses filiales. Elle met en œuvre le programme d'audit annuel validé par le Comex et présenté au comité d'audit. Adhérente de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), elle applique les normes internationales de la profession.

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne sont définis dans la charte de l'audit interne du Groupe, à laquelle est annexé un code de déontologie de l'auditeur. La charte a été actualisée en juillet 2012 afin d'intégrer les évolutions de la démarche – renforcement des interactions entre missions d'audit, management des risques et contrôle interne – ainsi que la création du réseau des coordinateurs ARC.

En matière d'audit, la certification IFACI obtenue en 2008 a été renouvelée en 2011 sans aucune non-conformité ; l'audit de suivi intervenu en novembre 2012 a confirmé la certification, les observations méthodologiques émises en 2011 ayant été traitées pour la plupart.

La direction rend compte du suivi des plans d'action issus des recommandations des audits au Comex de façon semestrielle et au comité d'audit de façon annuelle.

S'inscrivant dans une démarche qualité, la direction de l'audit et du contrôle interne adresse aux responsables des entités auditées un questionnaire d'évaluation des missions d'audit afin de déceler des pistes d'amélioration de son activité.

### **3.7.2 Les structures externes de contrôle**

Il s'agit en premier lieu des commissaires aux comptes titulaires nommés par l'assemblée générale du 28 mai 2009 : le cabinet Ernst & Young et Autres et le cabinet KPMG SA.

Par ailleurs, Aéroports de Paris est soumis à des contrôles spécifiques en raison de son caractère d'entreprise détenue majoritairement par l'État. Ainsi, la Cour des comptes, la Commission des affaires économiques de l'Assemblée Nationale et du Sénat, le Contrôle général économique et financier, le Conseil général de l'environnement et du développement durable, notamment, exercent une surveillance dans les domaines financier, de gestion et de contrôle interne.

L'entreprise est également soumise à des contrôles de nature opérationnelle effectués par la direction générale de l'aviation civile et la commission européenne dans le cadre de la conformité à la réglementation, et par des organismes extérieurs dans le cadre de l'obtention de certifications.

Elle fait enfin l'objet d'évaluations par les agences de notation financière, mentionnées dans le rapport de gestion 2012 – chapitre 3 – Risques et gestion des risques.

## **Annexe 2 : Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental**

La démarche de reporting social sociétal et environnemental du groupe Aéroports de Paris repose sur :

- le système de reporting prévu par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105 du Code de commerce français,
- et les principes de transparence de la Global Reporting Initiative (GRI 3.1), référentiel international en termes de reporting développement durable en cohérence avec la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations.

La période de reporting 2012 est fondée sur une année calendaire (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

### ***Périmètre***

Le périmètre du reporting a pour objectif d'être représentatif des activités significatives du Groupe.

- Domaine social

Le reporting social d'Aéroports de Paris est réalisé, depuis 2006, selon les exigences du Code de Commerce, et prend comme base les effectifs inscrits et rémunérés au cours de l'année civile et exprimés en équivalent temps plein. Le périmètre des effectifs couvre Aéroports de Paris SA et les sociétés (contrôlées) du groupe porteuses de personnel et des filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADPI, ADPM, Alyzia Sûreté et Hub télécom.

Certains indicateurs et données ne portent que sur le périmètre d'Aéroports de Paris SA.

- Domaine environnemental

Le reporting environnemental et sociétal est réalisé sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris SA, le périmètre est précisé pour chaque indicateur dans le tableau des indicateurs sociaux du rapport de gestion.

Ces règles de consolidation s'appliquent à tous les indicateurs du reporting environnemental et sociétal.

- Variation de périmètre

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective. Toutefois, il est toléré que des acquisitions, cessions, créations ou gains de contrats soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation selon l'activité exercé.

- Périmètre social : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N.
- Périmètre environnemental : la mise à jour du périmètre s'effectue en année N + 1.

Lorsque les données sont jugées pertinentes, la consolidation peut être effectuée selon le nouveau périmètre pour les années antérieures afin de faciliter les comparaisons (proforma).

Aucune variation de périmètre n'a eu lieu entre le reporting de 2011 et 2012.

### ***Méthodologie de reporting***

La collecte, les méthodes de calculs et de consolidations sont définis dans des procédures rassemblées dans nos protocoles de reporting social et environnemental. La diffusion de

ces protocoles est réalisée auprès des personnes impliquées à tous niveaux dans l'élaboration du reporting.

#### ***Pertinence et choix des indicateurs***

Les indicateurs publiés par Aéroports de Paris visent à rendre compte des résultats annuels en matière de responsabilité sociétale du Groupe en toute transparence. Le choix des indicateurs s'effectue au regard des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité des sociétés du Groupe et des risques associés aux enjeux stratégiques d'entreprises.

Les données choisies reposent sur un socle commun répondant :

- aux engagements et à la politique de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris ;
- aux obligations réglementaires fixées par le gouvernement français ;
- aux performances et impacts du Groupe relatifs aux principaux enjeux.

Les **indicateurs sociaux** publiés par Aéroport de Paris se basent sur trois niveaux d'indicateurs :

- les thématiques de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce français ;
- les indicateurs du bilan social tels que prévus par la législation française ;
- les indicateurs spécifiques de la politique des ressources humaines du Groupe. La complémentarité de ces trois niveaux d'indicateurs permet de mesurer les résultats de la politique de ressources humaines et les engagements du Groupe en matière sociale.

Les **indicateurs environnementaux** se fondent en cohérence avec les thématiques de l'article R. 225-105-1 du code de commerce français et comportent cinq familles :

- la préservation des ressources et les consommations : énergie, eau et matières premières,
- les pollutions et la gestion des déchets,
- les changements climatiques et l'adaptation,
- les certifications et les projets labellisés,
- la formation et la sensibilisation à l'environnement,
- les dépenses pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement.

Le choix des indicateurs a été réalisé selon une approche pertinente permettant la comparabilité et la compréhension avec les enjeux réels du Groupe pour l'environnement.

#### ***Limites méthodologiques et spécificités***

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- de la variation des corps de métiers entre Aéroports de Paris SA et les filiales,
- des particularités des lois sociales de certains pays,
- de la variation du périmètre d'activité d'une année sur l'autre,
- de la difficulté de récupérer de l'information en cas de sous-traitance et/ou de société en participation avec des partenaires extérieurs,
- des modalités de collecte et de saisie de ces informations,
- de la disponibilité des données durant l'exercice de reporting.

Le rapport de gestion 2012 fait état des données connues par le Groupe à la date de fin d'exercice. Ces données pourraient toutefois faire l'objet de corrections au cours de l'année suivante, si une anomalie significative était avérée et sous réserve d'une justification détaillée.

Il est à noter que les données publiées dans le rapport de gestion 2011 du groupe Aéroports de Paris n'ont fait l'objet d'aucune correction au cours de l'exercice 2011.

Pour les indicateurs déchets :

- Une partie des déchets de chantier est prise en compte par les prestataires chargés de la construction et n'est pas comptabilisée dans le volume total de DIB collecté.
- Le taux de valorisation des DIB est calculé comme la part de déchets dont le traitement est une valorisation matière pour les déchets suivants : déchets générés en interne y compris les déchets générés en aéroport (passagers, commerces).

#### **Consolidation et contrôle interne**

Chaque entité est responsable des données qu'elle fournit, tout comme la direction en charge de la consolidation de l'indicateur publié :

- Les données **sociales** sont collectées par la direction des Ressources Humaines. La source principale en est le Système d'Information des Ressources Humaines alimenté par l'application de gestion SAP-HR. Les autres systèmes utilisés sont SAP FI – comptes sociaux et comptes consolidés et les applications spécifiques à la sécurité du travail.

Le contrôle et la consolidation de ces données est réalisée en deux phases :

- Première phase : chaque entité (Aéroports de Paris SA et filiales) consolide les données de son périmètre. Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Les données consolidées et contrôlées au niveau entité sont ensuite mises à la disposition de la DRH Groupe,
  - Deuxième phase : la DRH du Groupe consolide les données sur l'intégralité du périmètre et veille à leur cohérence.
- Les données **environnementales** sont collectées, contrôlées, consolidées et validées au niveau de chaque direction d'aéroport par le responsable environnement. Elles sont ensuite consolidées par la direction du Développement durable. Lors des consolidations, des contrôles de cohérence sur les données sont effectués. Des comparaisons avec les résultats des années précédentes sont effectuées. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'une analyse et d'un traitement approfondi.

Les données les plus sensibles et les plus pertinentes font l'objet de contrôle interne et de surveillance en Comité exécutif pour d'éventuelles prises de décisions.

Tout écart à ces méthodes est explicité au sein du protocole de reporting et lors de l'exercice de reporting

#### **Contrôles externes**

En 2012, la vérification a été menée au niveau du Groupe par KPMG sur une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux.

Des indicateurs tels que les émissions de CO2 des centrales de production d'énergie font l'objet d'une vérification annuelle par des tiers extérieurs (APAVE en 2012).

## **Annexe 3 : Attestation de présence et rapport d'assurance modérée de l'un des Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion 2012 du Groupe**

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Aéroports de Paris, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

### ***Responsabilité de la direction***

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels utilisés (le « Référentiel ») par la société et disponible auprès de la Direction du Développement Durable du Groupe.

### ***Indépendance et contrôle qualité***

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

### ***Responsabilité de l'un des Commissaires aux comptes***

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce et du décret n°2012-557 du 24 avril 2012 (Attestation de présence) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel retenu (Rapport d'assurance modérée).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en responsabilité sociétale.

### **1. Attestation de présence**

Nous avons conduit les travaux suivants conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France :

- Nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code du commerce ;
- Nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce ;
- En cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.



Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

## **2. Rapport d'assurance modérée**

### ***Nature et étendue des travaux***

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) et à la doctrine professionnelle applicable en France. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les Informations ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, sa clarté et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié la mise en place dans le Groupe d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social et environnemental.
- Nous avons sélectionné les informations consolidées à tester et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du Groupe ainsi que ses engagements sociétaux.

Concernant les informations quantitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes :

- au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation de ces informations ;
- au niveau des sites que nous avons sélectionnés<sup>1</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons :
  - mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures ;
  - mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 100% des effectifs d'ADP S.A. et entre 69% et 87% des informations quantitatives environnementales testées.

- Concernant les informations qualitatives que nous avons considérées les plus importantes, nous avons mené des entretiens et revu les sources documentaires associées pour corroborer ces informations et apprécier leur sincérité.
  - Pour les autres informations consolidées publiées, nous avons apprécié leur sincérité et leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société et,

---

<sup>1</sup> Données sociales : Aéroports de Paris S.A. ; Données environnementales : Aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

le cas échéant, par des entretiens ou la consultation de sources documentaires.

- Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations.

**Conclusion**

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris La Défense, le 28 février 2013

KPMG Audit

Département de KPMG S.A

Philippe Arnaud

Associé