



Rapport de gestion Aéroports de Paris

Exercice 2013

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

Sommaire

| | |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Evénements significatifs de l'exercice..... | 3 |
| 2. Résultats et situation financière..... | 6 |
| 3. Risques et gestion des risques | 19 |
| 4. Informations sociales, environnementales et sociétales | 25 |
| 5. Gouvernement d'entreprise..... | 50 |
| 6. Autres informations | 73 |
| 7. Annexe | 76 |

Le présent rapport de gestion inclut le rapport de gestion du Groupe Aéroports de Paris pour l'exercice 2013.

1. Événements significatifs de l'exercice

Evolution du trafic

- Trafic Groupe :

| | | Participation ¹ ADP | Trafic pondéré (M pax) | Variation 2013 / 2012 |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Aéroports de Paris (ADP) | Paris (Charles de Gaulle + Orly) | 100 % | 90,3 | +1,7 % |
| | Aéroports régionaux mexicains | 25,5 % ² | 3,4 | +5,5 % |
| | Jeddah - Hajj | 5 % | 0,3 | -18,9 % |
| | Amman | 9,5 % | 0,6 | +4,0 % |
| | Maurice | 10 % | 0,3 | +3,5 % |
| | Conakry | 29 % | 0,1 | -9,6 % |
| TAV Airports | Istanbul Atatürk | 38 % | 19,5 | + 13,8 % |
| | Ankara Esenboga | 38 % | 4,2 | + 17,9 % |
| | Izmir | 38 % | 3,9 | + 9,1 % |
| | Autres plates-formes ³ | 38 % | 4,2 | + 40,9 % |
| Total Groupe ADP | | | 126,8 | +5,1 % |
| Contrats de management ⁴ | | | 11,0 | +13,1 % |

- Sur les plates-formes parisiennes :

Sur l'année 2013, le trafic est en hausse de 1,7 % par rapport à 2012 à 90,3 millions de passagers : il augmente de 0,7 % à Paris-Charles de Gaulle (62,0 millions de passagers) et de 3,8 % à Paris-Orly (28,3 millions de passagers). Le trafic a progressé de 0,5 % au cours du 1er semestre de l'année et de 2,7 % au 2nd semestre.

Le mix trafic est positif avec un trafic international (hors Europe), soit 39,9 % du trafic total, en progression de 3,6 % porté par l'ensemble des faisceaux : DOM-COM (+ 8,3 %), Moyen-Orient (+ 4,6 %), Asie-Pacifique (+ 4,4 %), Afrique (+ 2,7 %), Amérique du Nord (+ 2,3 %) et Amérique Latine (+ 1,9 %).

Le trafic Europe (hors France), soit 41,9 % du trafic total, est en légère hausse (+ 0,6 %) ainsi que le trafic France (18,2 % du trafic total) (+ 0,1 %).

Le nombre de passagers en correspondance est en augmentation de 1,9 %. Le taux de correspondance reste stable à 24,1 %.⁵

Le nombre de mouvements d'avions est en baisse de 2,8 % à 701 860 à Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle. A l'aéroport de Paris-Le Bourget, il a diminué de 3,9 % à 53 821.

Le trafic des compagnies à bas coûts (15,0 % du trafic total) est en hausse de 4,9 %.

L'activité fret et poste est en baisse de 3,7 % avec 2 174 870 tonnes transportées.

¹ Directe ou indirecte

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

³ Médine (depuis juillet 2012), Tunisie, Géorgie et Macédoine. A périmètre constant, incluant le trafic de Médine pour le premier semestre 2012, le trafic des autres plates-formes du Groupe TAV serait en hausse de 8,6 % pour l'année 2013 par rapport à 2012

⁴ Alger, Phnom Penh et Siem Reap

⁵ Le taux de correspondance à Paris-Charles de Gaulle s'élève à 31,7 % en 2013, en hausse de 0,4 point par rapport à 2012

Cession de 9,5 % du capital d'Aéroports de Paris par l'Etat et le FSI

L'Etat et le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) ont conjointement décidé de céder, le 30 juin 2013, 4,8 % du capital d'Aéroports de Paris à Crédit Agricole Assurances / Predica et 4,7 % du capital d'Aéroports de Paris à une société du groupe Vinci.

Conformément au cahier des charges de la cession de gré à gré par l'Etat et le FSI d'actions d'Aéroports de Paris, les acquéreurs se sont engagés à conserver ces titres pendant une période minimale d'un an, et à ne pas dépasser le seuil de participation de 8 % du capital pendant une durée de cinq ans. Ils pourront chacun bénéficier, au plus tard à l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en 2014, d'un siège au conseil d'administration de la société¹.

Conformément à la loi n°2005-357 du 20 juillet 2005 relative aux aéroports, l'Etat conserve à l'issue de cette opération la majorité du capital d'Aéroports de Paris, avec une participation de 50,6 %².

Nouvel aéroport d'Istanbul

L'autorité de l'Aviation Civile turque (Devlet Hava Meydanları İşletmesi ou DHMI) a décidé en date du 3 mai 2013 de retenir un autre candidat que TAV Havalimanlari Holding A.S. ("TAV Airports"), pour la construction et la concession du nouvel aéroport d'Istanbul.

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 par ailleurs officiellement informées par l'autorité de l'Aviation Civile turque (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.

Gestion active des ressources humaines

Augustin de Romanet, Président-directeur général du groupe Aéroports de Paris, a présenté au Comité d'Entreprise le 18 juillet 2013 les orientations stratégiques du Groupe conformément à la loi n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Pour renforcer l'attractivité d'Aéroports de Paris vis-à-vis des compagnies aériennes et des passagers, six axes ont été présentés au comité d'entreprise : amélioration de la qualité du service apporté aux clients ainsi que de la satisfaction des salariés, renforcement de la robustesse opérationnelle des aéroports, optimisation de la performance économique, objectif de devenir une référence européenne en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) et ambition de saisir les opportunités de développement à l'international.

La mise en œuvre de cette stratégie conduirait notamment à mettre en place un plan pluriannuel de recrutement dans les filières accueil (120 collaborateurs) et les métiers techniques et de maintenance (60 collaborateurs) associé à un projet de plan de départs volontaires.

Ce dernier, pour lequel l'ouverture d'une négociation a été proposée aux organisations syndicales, porterait sur au maximum 370 postes de la société Aéroports de Paris. Il se ferait sur la base du seul volontariat par, essentiellement, des congés de fin de carrière, et par l'accompagnement de projets personnels (création d'entreprise, reconversion vers d'autres activités,...). Envisagée pour le printemps 2014, sa mise en place permettrait de dynamiser la politique de recrutement d'Aéroports de Paris sur les fonctions essentielles à ses clients évoquées ci-dessus ainsi que de maintenir la compétitivité de l'entreprise en respectant les engagements pris sur la période du contrat de régulation économique 2011-2015 signé avec l'Etat³.

¹ Voir "Gouvernance d'entreprise"

² Voir "Capital et Actionariat"

³ Voir la section "Perspectives"

Evolution des redevances aéroportuaires

Au 1^{er} avril 2013, les tarifs des redevances principales et accessoires (hors redevance PHMR¹) ont augmenté, en moyenne et à périmètre constant, de 3,0 %.

Financement

En mars 2013, Aéroports de Paris a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 300 millions d'euros, arrivé à échéance.

En juin 2013, Aéroports de Paris a :

- émis un emprunt obligataire d'un montant total de 600 millions d'euros, portant intérêt au taux de 2,75 % et venant à échéance le 5 juin 2028,
- remboursé un emprunt bancaire d'une valeur nominale de 38 millions d'euros, arrivé à échéance.

Dividende voté par l'Assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2013 a voté la distribution d'un dividende de 2,07 euro par action, versé le 30 mai 2013. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net consolidé part du Groupe de l'exercice 2012, contre un taux de distribution de 50 % à l'exercice précédent.

ADP Ingénierie

Au titre de certaines activités passées d'ADP Ingénierie, est apparu un risque de redressement non notifié concernant l'impôt sur les sociétés 2008, 2009 et 2010 qui a donné lieu à une provision de 6 millions d'euros.

¹ Personnes handicapées ou à mobilité réduite

2. Résultats et situation financière

Comptes consolidés du groupe Aéroports de Paris

Chiffres clés

Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2013 aux données comparables de l'exercice 2012¹.

| En millions d'euros | 2013 | 2012 pro forma | Variation 2013 / 2012 |
|-------------------------------------------------------|-------|-------------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires | 2 754 | 2 640 | +4,3 % |
| EBITDA ² | 1 075 | 1 026 | +4,7 % |
| ROC (y compris MEE opérationnelles) ³ | 680 | 655 | +4,0 % |
| Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) | 657 | 652 | +0,8 % |
| Résultat financier | (140) | (131) | +6,9 % |
| Résultat net part du Groupe | 305 | 339 | -10,0 % |

Analyse du compte de résultat

- Chiffre d'affaires

| En millions d'euros | 2013 | 2012 pro forma | Variation 2013 / 2012 |
|--------------------------------------|--------------|-------------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires | 2 754 | 2 640 | +4,3% |
| <i>Activités aéronautiques</i> | 1 645 | 1 581 | +4,0% |
| <i>Commerces et services</i> | 949 | 902 | +5,1% |
| <i>Immobilier</i> | 265 | 253 | +5,0% |
| <i>Participations aéroportuaires</i> | 15 | 13 | +13,0% |
| <i>Autres activités</i> | 250 | 246 | +1,7% |
| <i>Eliminations inter-segments</i> | (370) | (355) | +4,1% |

Le **chiffre d'affaires** du groupe Aéroports de Paris s'inscrit en hausse de 4,3 % à 2 754 millions d'euros. Cette hausse résulte principalement :

- de l'évolution positive des revenus générés par les activités aéronautiques (+ 4,0 % à 1 645 millions d'euros) principalement tirés par les hausses de tarifs des redevances au 1^{er} avril 2012 (+ 3,4 %) et au 1^{er} avril 2013 (+ 3,0 %), par la croissance du trafic passagers (+ 1,7 % à 90,3 millions de passagers) et de l'évolution positive du mix trafic (trafic international en croissance de 3,6 %),
- de la forte progression des revenus issus des commerces et services (+ 5,1 % à 949 millions d'euros) grâce à la bonne performance des activités commerciales (+ 8,7 % à 386 millions d'euros) qui profitent d'une hausse du chiffre d'affaires par passager⁴ de 5,3 % à 17,7 euros,
- et de la poursuite du développement de l'immobilier (+ 5,0 % à 265 millions d'euros), principalement 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 (ICC) au 1^{er} janvier 2013 (+ 4,6 %).

¹ Le compte de résultat consolidé pro forma 2012 est présenté en annexe 1

² Résultat opérationnel courant (y compris sociétés mises en équivalence (MEE) opérationnelles) majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises

³ Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) : résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) avant l'impact de certains produits et charges non courants, incluant la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles

⁴ Chiffre d'affaires des boutiques en zone réservée par passager au départ

Le montant des éliminations inter-segments s'élève à 370 millions d'euros sur l'année 2013, en hausse de 4,1 %.

- EBITDA

| En millions d'euros | 2013 | 2012 pro forma | Variation 2013 / 2012 |
|--------------------------------------|--------------|-------------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires | 2 754 | 2 640 | +4,3% |
| Production stockée et immobilisée | 66 | 62 | +6,4% |
| Charges courantes | (1 757) | (1 700) | +3,4% |
| <i>Achats consommés</i> | <i>(133)</i> | <i>(115)</i> | <i>+15,4%</i> |
| <i>Services externes</i> | <i>(682)</i> | <i>(672)</i> | <i>+1,6%</i> |
| <i>Charges de personnel</i> | <i>(721)</i> | <i>(699)</i> | <i>+3,1%</i> |
| <i>Impôts et taxes</i> | <i>(186)</i> | <i>(190)</i> | <i>-2,2%</i> |
| <i>Autres charges d'exploitation</i> | <i>(35)</i> | <i>(23)</i> | <i>+51,6%</i> |
| Autres charges et produits | 12 | 24 | -49,1% |
| EBITDA | 1 075 | 1 026 | +4,7% |
| <i>EBITDA / CA</i> | <i>39,0%</i> | <i>38,9%</i> | <i>+0,1 pt</i> |

L'**EBITDA** du groupe Aéroports de Paris est en croissance de 4,7 % à 1 075 millions d'euros, reflétant la progression du chiffre d'affaires (+ 4,3 %) conjointement à une hausse maîtrisée des charges courantes (+ 3,4 % à 1 757 millions d'euros). Sur l'année, le taux de marge brute augmente de 0,1 point à 39,0 %.

La **production immobilisée**, qui correspond à l'immobilisation de prestations internes d'ingénierie effectuées sur des projets d'investissements, est en hausse de 6,4 % à 66 millions d'euros.

Les **charges courantes du Groupe** sont en hausse de 3,4 % à 1 757 millions d'euros en 2013. Elles ont crû de 5,4 % au 1^{er} semestre et de 1,4 % au 2nd semestre grâce à la mise en place du plan d'économies visant notamment à accroître l'efficacité de l'entreprise et moderniser ses modes de fonctionnement internes¹. Hors impacts des épisodes neigeux du 1^{er} trimestre 2013 (+18 millions d'euros), les charges courantes auraient crû de + 2,3 % par rapport à 2012. Les charges courantes de la maison-mère ont crû de 2,7 % en 2013 par rapport à 2012 (+ 1,5 % hors effet neige), contre 7,3 % en 2012.

Les **achats consommés** sont en hausse de 15,4 % à 133 millions d'euros en raison notamment d'un montant d'achat de produits hivernaux plus élevé (+12 millions d'euros) en 2013 dû aux épisodes neigeux du 1^{er} trimestre.

Les **charges liées aux services externes** progressent légèrement de 1,6 % à 682 millions d'euros suite notamment à l'impact du renforcement des opérations hivernales (+6 millions d'euros).

Les **charges de personnel** augmentent de 3,1 % et s'établissent à 721 millions d'euros. Les effectifs s'élèvent à 9 026 employés², en baisse de 0,1 %.

Le montant des **impôts et taxes** est en baisse de 2,2 %, à 186 millions d'euros.

Les **autres charges d'exploitation** s'inscrivent en hausse à 35 millions d'euros, contre 23 millions d'euros en 2012.

Les **autres charges et produits** représentent un produit de 12 millions d'euros en 2013, en baisse de 49,1 %, principalement en raison d'un effet de base défavorable, l'année 2012 ayant bénéficié d'éléments non récurrents, dont le règlement du litige sur le Tri Bagage Est pour 19 millions d'euros.

¹ Voir la section "Perspectives"

² Equivalent temps plein

▪ **Résultat net part du Groupe**

| En millions d'euros | 2013 | 2012 pro forma | Variation 2013 / 2012 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|--------------------------|
| EBITDA | 1 075 | 1 026 | +4,7% |
| Dotations aux amortissements | (437) | (410) | +6,8% |
| Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation: | 43 | 38 | +12,5% |
| -Quote-part de résultat des MEE opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation | 85 | 63 | +34,9% |
| - Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles ¹ | (42) | (25) | +69,0% |
| Résultat opérationnel courant (yc. MEE opérationnelles) | 680 | 655 | +4,0% |
| Autres charges et produits opérationnels | (24) | (3) | NA |
| Résultat opérationnel (yc. MEE opérationnelles) | 657 | 652 | +0,8% |
| Résultat financier | (140) | (131) | +6,9% |
| Résultat des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles | (2) | (1) | NA |
| Résultat avant impôts | 514 | 520 | -1,1% |
| Impôts sur les bénéfices | (209) | (176) | +18,7% |
| Résultat net des activités poursuivies | 305 | 343 | -11,3% |
| Résultat net des activités non-poursuivies | - | (5) | NA |
| Résultat net part du Groupe | 305 | 339 | -10,0% |

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'établit en hausse de 4,0 % à 680 millions d'euros et bénéficie de la dynamique de l'EBITDA et de la progression de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation (+ 12,5 % à 43 millions d'euros), partiellement compensés par la hausse des dotations aux amortissements (+ 6,8 % à 437 millions d'euros). La croissance des dotations aux amortissements s'explique par l'ouverture de nouvelles infrastructures en 2012 (satellite 4 et liaison AC).

Les autres charges et produits opérationnels sont une charge de 24 millions d'euros liée au projet de plan de départs volontaires², composée de 43 millions d'euros de provisions, partiellement compensées par une reprise de provisions pour engagements sociaux pour 19 millions d'euros. En conséquence, le **résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)** s'établit en hausse légère (+ 0,8 % à 657 millions d'euros),

Le **résultat financier** est une charge de 140 millions d'euros, en hausse de 6,9 % principalement à cause de la hausse de l'endettement brut.

Le ratio dette nette / capitaux propres est en baisse et s'élève à 78 % au 31 décembre 2013 contre 81 % à fin 2012. L'endettement financier net du groupe Aéroports de Paris est stable et s'établit à 2 999 millions euros au 31 décembre 2013, contre 3 003 millions d'euros à fin 2012.

La charge d'impôt sur les sociétés augmente de 18,7 % à 209 millions d'euros sur l'année 2013, sous l'effet de la comptabilisation d'une provision de 6 millions d'euros en lien avec un risque de redressement fiscal à l'international, de la nouvelle taxe de 3 % sur les dividendes pour 6 millions d'euros et de l'impact du relèvement du taux de contribution exceptionnelle de 5 à 10,7 %³ pour 9 millions d'euros.

Compte-tenu de l'ensemble de ces éléments, le **résultat net part du Groupe** s'établit à 305 millions d'euros, en baisse de 10,0 %.

¹ Y compris la dotation aux amortissements de l'écart de réévaluation des MEE opérationnelles

² Voir " Evénements significatifs de la période "

³ Le taux nominal d'impôt s'élève à 38 % en 2013 contre 36,1 % en 2012

Analyse par secteur opérationnel

La définition des différents secteurs opérationnels est présentée en note 4.21 de l'annexe aux comptes consolidés¹.

- Activités aéronautiques

| En millions d'euros | 2013 | 2012 pro forma | Variation 2013 / 2012 |
|----------------------------------------------------------------|-------|-------------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires | 1 645 | 1 581 | +4,0% |
| <i>Redevances aéronautiques</i> | 908 | 867 | +4,8% |
| <i>Redevances spécialisées</i> | 191 | 178 | +7,5% |
| <i>Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire</i> | 502 | 493 | +2,0% |
| <i>Autres recettes</i> | 43 | 44 | -1,6% |
| EBITDA | 362 | 350 | +3,3% |
| ROC (y compris MEE opérationnelles) | 83 | 90 | -7,4% |
| <i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i> | 22,0% | 22,1% | -0,1pt |
| <i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i> | 5,1% | 5,7% | -0,6pt |

Le chiffre d'affaires du segment est en hausse de 4,0 %, à 1 645 millions d'euros sur l'année 2013.

Le produit des **redevances aéronautiques** (redevances passagers, atterrissage et stationnement) est en hausse de 4,8 % à 908 millions d'euros sur l'année 2013, bénéficiant de l'augmentation combinée des tarifs (+ 3,4 % au 1^{er} avril 2012 et + 3,0 % au 1^{er} avril 2013), de la croissance du trafic (en croissance de 1,7 %) et de l'évolution favorable du mix trafic (trafic international en croissance de 3,6 %).

Le produit des **redevances spécialisées** augmente de 7,5 % à 191 millions d'euros, en raison principalement de la hausse du produit de la redevance dégivrage (+ 63,8 % à 25 millions d'euros soit +10 millions d'euros) suite aux importants épisodes neigeux du 1^{er} trimestre 2013. La hausse du produit de la redevance dégivrage est plus que compensée par une hausse des achats de produits hivernaux (+12 millions d'euros) et de la sous-traitance (+6 millions d'euros). L'impact négatif sur l'EBITDA des épisodes neigeux du 1^{er} trimestre est d'environ 7 millions d'euros.

Les **revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire**² sont en hausse de 2,0 % à 502 millions d'euros.

Les **autres recettes** sont constituées notamment de refacturations à la Direction des Services de la Navigation Aérienne et de locations liées à l'exploitation des aérogares. Elles sont en légère baisse à 43 millions d'euros.

L'**EBITDA** est en hausse de 3,3 % à 362 millions d'euros, grâce à la maîtrise des charges courantes et ce malgré (i) l'impact négatif des épisodes neigeux du 1^{er} trimestre et (ii) l'effet base défavorable sur les autres produits, 2012 étant marqué par un produit non récurrent avec le règlement du litige sur le Tri Bagage Est. Le taux de marge brute est stable et s'établit à 22,0 %.

Les **dotations aux amortissements** augmentent de 7,0 % à 278 millions d'euros principalement sous l'effet de l'ouverture de nouvelles infrastructures en 2012 (satellite 4 et liaison AC). Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** ressort en baisse de 7,4 % et passe de 90 à 83 millions d'euros.

¹ Disponible sur www.aeroportsdeparis.fr

² Anciennement appelés "Taxe d'aéroport"

▪ Commerces et services

| En millions d'euros | 2013 | 2012 pro forma | Variation 2013 / 2012 |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires | 949 | 902 | +5,1% |
| <i>Activités commerciales</i> | 386 | 355 | +8,7% |
| <i>Parcs et accès</i> | 165 | 159 | +3,6% |
| <i>Prestations industrielles</i> | 60 | 68 | -11,6% |
| <i>Recettes locatives</i> | 105 | 104 | +1,5% |
| <i>Autres produits</i> | 233 | 217 | +7,5% |
| EBITDA | 546 | 505 | +8,1% |
| Quote-part de résultat des MEE opérationnelles | 9 | 7 | +26,8% |
| ROC (y compris MEE opérationnelles) | 452 | 414 | +9,1% |
| <i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i> | 57,5% | 56,0% | 1,6pt |
| <i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i> | 47,7% | 45,9% | 1,7pt |

Sur l'année 2013, le chiffre d'affaires du segment commerces et services est en hausse de 5,1 % à 949 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des **activités commerciales** (loyers perçus sur les boutiques, les bars et restaurants, la publicité, les activités banques et change et les loueurs de voitures) progresse sur 2013 de 8,7 % à 386 millions d'euros. Au sein de cet ensemble, les loyers issus des boutiques en zone réservée s'établissent à 273 millions d'euros en hausse de 7,8 %, sous l'effet de l'augmentation du chiffre d'affaires par passagers¹ (+ 5,3 % à 17,7 euros), de la croissance du trafic à + 1,7 % et de l'évolution favorable du mix trafic (trafic international en croissance de + 3,6 %). Cette performance est attribuable :

- à la progression de l'activité des points de vente en zone internationale dont le chiffre d'affaires par passager est en hausse sur l'année de 3,0 % à 32,0 euros, sous l'effet (i) de l'ouverture de nouveaux espaces commerciaux (liaison AC en mars 2012 et satellite 4 en juin 2012), (ii) de la croissance du trafic de faisceaux très contributeurs tels que la Russie (+ 10,2 %) et (iii) de la poursuite de la bonne performance des activités mode et accessoires (+ 15,1 %) et gastronomie (+ 15,4 %) ;
- et à la très bonne dynamique des points de vente en zone Schengen dont le CA/PAX augmente de 8,2 % à 6,8 euros grâce à la bonne performance des boutiques du terminal 2F et la diversification des boutiques Relay vers le snacking.

Le chiffre d'affaires des **parkings** progresse de 3,6 % et s'établit à 165 millions d'euros du fait d'une hausse de la fréquentation.

Le chiffre d'affaires des **prestations industrielles** (fourniture d'électricité et d'eau) diminue de 11,6 % à 60 millions d'euros, du fait de l'arrêt de la centrale de cogénération depuis avril 2013.

Les **recettes locatives** (locations de locaux en aérogares) sont en hausse de 1,5 % à 105 millions d'euros sous l'effet principalement de l'ouverture du satellite 4.

Les **autres produits** (essentiellement constitués de prestations internes) sont en hausse de 7,5 % à 233 millions d'euros.

L'**EBITDA** du segment progresse de 8,1 % à 546 millions d'euros. Le taux de marge brute gagne 1,6 point à 57,5 %.

¹ Chiffre d'affaires des boutiques en zone réservée par passager au départ

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'établit en hausse de 9,1 %, à 452 millions d'euros sous l'effet conjoint d'une hausse modérée des dotations aux amortissements (+ 5,2 % à 102 millions d'euros) et de la progression de la quote-part des résultats des sociétés mises en équivalences opérationnelles (SDA, Relay@ADP et Media ADP) (+ 26,8 % à 9 millions d'euros).

- Immobilier

| En millions d'euros | 2013 | 2012 | Variation 2013 / 2012 |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires | 265 | 253 | +5,0% |
| <i>Chiffre d'affaires externe</i> | 212 | 201 | +5,4% |
| <i>Chiffre d'affaires interne</i> | 53 | 51 | +3,3% |
| EBITDA | 160 | 149 | +7,1% |
| ROC (y compris MEE opérationnelles) | 117 | 110 | +6,5% |
| <i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i> | 60,2% | 59,0% | 1,2pt |
| <i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i> | 44,1% | 43,5% | 0,6pt |

Sur l'année 2013, le chiffre d'affaires du segment est en hausse de 5,0 % à 265 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires **externe** (réalisé avec des tiers) s'élève à 212 millions d'euros, en croissance de 5,4 %, 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 (ICC) au 1^{er} janvier 2013 (+ 4,6 %¹). Le chiffre d'affaires **interne** est en croissance de 3,3 % à 53 millions d'euros.

L'**EBITDA** s'établit en hausse de 7,1 % à 160 millions d'euros. Le taux de marge brute s'établit à 60,2 %, en progression de 1,2 point.

Les dotations aux amortissements sont en hausse de 8,9 % à 42 millions d'euros. Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'établit en hausse de 6,5 % à 117 millions d'euros.

- Participations aéroportuaires

| En millions d'euros | 2013 | 2012 | Variation 2013 / 2012 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires | 15 | 13 | +13,0% |
| EBITDA | 0 | 1 | NA |
| Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation | 23 | 28 ² | -16,7% |
| - <i>Quote-part de résultat des MEE opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation</i> | 65 | 53 | +23,6% |
| - <i>Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles³</i> | (42) | (25) | +69,0% |
| ROC (y compris MEE opérationnelles) | 23 | 29 | -20,4% |

Le **chiffre d'affaires** du segment participations aéroportuaires (100 % du chiffre d'affaires d'Aéroports de Paris Management) est en hausse de 13,0 % à 15 millions d'euros. L'EBITDA est légèrement positif.

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** diminue de 20,4 % sous l'effet de la baisse de la quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation (- 16,7 %). La croissance de la **quote-part** de résultat net du groupe TAV Airports (+ 39,5 % à 50 millions d'euros) a été plus que compensée par la hausse de la dotation aux amortissements de l'écart de réévaluation du groupe TAV Airports (+ 73,3 % à 41 millions d'euros).

¹ A compter du 1^{er} janvier 2014, l'ICC est de - 1,7 %

² Quote-part de résultat net de TAV Airports de mai à décembre 2012

³ Y compris la dotation aux amortissements de l'écart de réévaluation des MEE opérationnelles

Le groupe **TAV Airports** voit son chiffre d'affaires en hausse de 6,7 % à 904 millions d'euros et son EBITDA croît de 16,2 % à 381 millions d'euros. Le résultat net part du groupe augmente de 3,0 % à 133 millions d'euros.

Schiphol Group voit son chiffre d'affaires en hausse de 2,2 % à 1 382 millions d'euros et son EBITDA croît de 9,8 % à 587 millions d'euros. Le résultat net part du groupe augmente de 14,5 % à 227 millions d'euros.

- **Autres activités**

| En millions d'euros | 2013 | 2012 | Variation 2013 / 2012 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires | 250 | 246 | +1,7% |
| EBITDA | 8 | 21 | -62,7% |
| Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation | 11 | 4 | NA |
| ROC (y compris MEE opérationnelles) | 5 | 11 | -56,2% |
| <i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i> | <i>3,1%</i> | <i>8,5%</i> | <i>-5,4pt</i> |
| <i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i> | <i>1,9%</i> | <i>4,5%</i> | <i>-2,6pt</i> |

Le segment autres activités regroupe les filiales détenues à 100 % (Hub One, Alyzia Sûreté et ADP Ingénierie) et la participation dans TAV Construction. Son **chiffre d'affaires** est en hausse de 1,7 % à 250 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'élève à 5 millions d'euros en 2013 contre 11 millions d'euros en 2012. La hausse de la contribution de TAV Construction (croissance organique et effet année pleine) a été compensée par la baisse du résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) d'**ADP Ingénierie** du fait de l'achèvement de projets importants.

Hub One voit son chiffre d'affaires progresser de 15,9 % à 129 millions d'euros en raison d'un effet périmètre consécutif à l'acquisition de Nomadvance en août 2012. L'EBITDA s'élève à 20 millions d'euros, en hausse de 3,5 %. Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'établit à 6 millions d'euros, en baisse de 2,2 % du fait de dotations aux amortissements en hausse.

Le chiffre d'affaires d'**Alyzia Sûreté** est en hausse de 1,6 % à 66 millions d'euros. L'EBITDA est en hausse de 5,6 % à 3 millions d'euros.

ADP Ingénierie voit son activité se réduire en 2013, en raison notamment de l'achèvement de contrats importants. Son chiffre d'affaires s'élève à 50 millions d'euros, en baisse de 22,2 %. La réduction importante du chiffre d'affaires s'est accompagnée d'une réduction des charges courantes. L'EBITDA est négatif à -13 millions d'euros contre 0 million d'euros en 2012. Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'établit à - 13 millions d'euros. A fin décembre, le carnet de commandes s'élève à 69 millions d'euros entre 2014 et 2017.

Flux de trésorerie

| En millions d'euros | 2013 | 2012 pro forma |
|----------------------------------------------------------------|------------|-------------------|
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | 814 | 915 |
| Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement | (479) | (1 424) |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement | (77) | 197 |
| Variation de la trésorerie | 258 | (312) |
| Trésorerie d'ouverture | 796 | 1 108 |
| Trésorerie de clôture | 1 053 | 796 |

▪ Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

| En millions d'euros | 2013 | 2012 pro forma |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|
| Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) | 657 | 652 |
| Amortissements et provisions | 450 | 413 |
| Autres produits et charges sans incidence trésorerie | (36) | (44) |
| Produits financiers nets hors coût de l'endettement | (1) | 1 |
| Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôts | 1 069 | 1 021 |
| Variation du besoin en fonds de roulement | (94) | 108 |
| Impôts payés | (162) | (214) |
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | 814 | 915 |

▪ Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

| En millions d'euros | 2013 | 2012 pro forma |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|
| Investissements corporels et incorporels | (444) | (647) |
| Acquisitions de filiales | - | (740) |
| Cessions de filiales | - | 20 |
| Dividendes reçus | 35 | 17 |
| Autres flux liés aux activités d'investissement | (71) | (75) |
| Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement | (479) | (1 424) |

L'année 2013 a été marquée par :

- Des investissements corporels et incorporels à hauteur 444 millions d'euros pour le Groupe dont 431 millions d'euros pour la maison-mère (616 millions d'euros en 2012) et 13 millions d'euros pour les filiales (31 millions d'euros en 2012).

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

- la poursuite de la reconfiguration du seuil 08L du doublet sud de la plate-forme ;
- la galerie de liaison entre le terminal 2F et 2E ;
- la rénovation du satellite 5 de CDG1 ;
- le démarrage de la mise en place de l'alimentation en 400HZ de CDG1 ;
- la création d'un passage automobile sous la voie de circulation des avions ;
- la finalisation des travaux du bâtiment de liaison entre les terminaux 2A et 2C.

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

- le lancement de la refonte des linéaires d'Orly Ouest et d'Orly Sud ;
- la création de la nouvelle caserne SSLIA (Service de Sauvetage et de Lutte contre l'Incendie des Aéronefs) ;

- la mise en service de l'aire Québec au large d'Orly Ouest ;
- le lancement des travaux des marais filtrant pour les eaux glycolées ;
- les travaux préparatoires à l'extension du terminal sud.

▪ Flux de trésorerie liés aux activités de financement

| En millions d'euros | 2013 | 2012 |
|------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| Encaissements provenant des emprunts à long terme | 594 | 1 303 |
| Remboursements des emprunts à long terme | (344) | (845) |
| Dividendes versés aux actionnaires de la société mère | (205) | (174) |
| Autres flux provenant des activités de financement | (121) | (87) |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement | (77) | 197 |

Endettement financier

| En millions d'euros | Au 31/12/13 | Au 31/12/12 |
|-----------------------------------------|--------------|-------------------------|
| Dettes financières | 4 154 | 3 914 |
| Instruments financiers dérivés passif | 22 | 39 |
| Endettement financier brut | 4 177 | 3 953 |
| Instruments financiers dérivés actif | (122) | (154) |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | (1 056) | (797) |
| Endettement financier net | 2 999 | 3 003 |
| Dettes nettes / EBITDA | 2,79 | 2,93¹ |
| Gearing (dettes nettes / fonds propres) | 0,78 | 0,81 ¹ |

Le ratio dette nette / fonds propres s'élève à 78 % au 31 décembre 2013 contre 81 % à fin 2012. L'endettement net du Groupe s'établit à 2 999 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 3 003 millions d'euros au 31 décembre 2012.

¹ Pro forma

Comptes de la société Aéroports de Paris

Compte de résultat de la société Aéroports de Paris

| En millions d'euros | 2013 | 2012 | Variation 2013 / 2012 |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires | 2 734 | 2 607 | +4,9% |
| Production immobilisée | 60 | 56 | +8,3% |
| Achats consommés | (21) | (11) | +94,8% |
| Autres achats et charges externes | (943) | (926) | +1,9% |
| Charges de personnel | (584) | (568) | +2,8% |
| Impôts et taxes | (163) | (168) | -2,8% |
| Excédent brut d'exploitation | 1 085 | 992 | +9,4% |
| Dotations aux amortissements et provisions | (460) | (435) | +5,7% |
| Autres produits et charges | 22 | 50 | -55,6% |
| Résultat d'exploitation | 648 | 607 | +6,7% |
| Résultat financier | (105) | (99) | +6,4% |
| Résultat exceptionnel | (42) | (55) | -22,8% |
| Participation des salariés | (15) | (17) | -9,5% |
| Impôt sur les bénéfices | (173) | (165) | +4,8% |
| Résultat de l'exercice | 312 | 272 | +14,9% |

Le chiffre d'affaires réalisé par la société Aéroports de Paris a progressé de 4,9% en 2013 et se détaille comme suit :

| En millions d'euros | 2013 | 2012 | Variation 2013 / 2012 |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires | 2 734 | 2 607 | +4,9% |
| <i>Redevances aéroportuaires</i> | <i>908</i> | <i>867</i> | <i>+4,8%</i> |
| <i>Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire</i> | <i>502</i> | <i>493</i> | <i>+2,0%</i> |
| <i>Redevances spécialisées</i> | <i>208</i> | <i>192</i> | <i>+8,1%</i> |
| <i>Activités commerciales</i> | <i>388</i> | <i>357</i> | <i>+8,7%</i> |
| <i>Recettes locatives</i> | <i>323</i> | <i>313</i> | <i>+3,1%</i> |
| <i>Parcs et accès</i> | <i>165</i> | <i>159</i> | <i>+3,6%</i> |
| <i>Assistance aéroportuaire</i> | <i>129</i> | <i>108</i> | <i>+19,6%</i> |
| <i>Prestations industrielles</i> | <i>60</i> | <i>69</i> | <i>-11,8%</i> |
| <i>Autres recettes</i> | <i>51</i> | <i>50</i> | <i>+1,3%</i> |

Les produits des redevances aéroportuaires et les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires 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.

Les achats consommés augmentent à 21 millions d'euros en 2013 contre 11 millions en 2012, principalement à cause de la hausse des achats de produits hivernaux pendant les épisodes neigeux du 1^{er} trimestre. Le montant des autres achats et charges externes augmentent de 1,9 % à 943 millions d'euros, en lien avec la hausse du recours à la sous-traitance pendant ces mêmes épisodes neigeux.

Les effectifs sont en baisse de 0,2 % à 6 836 employés en moyenne et les charges correspondantes en hausse de 2,8 %. L'excédent brut d'exploitation progresse de 9,4 % à 1 085 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements et provisions de la société Aéroports de Paris augmentent de 5,7 %, lié notamment à l'effet année pleine de l'ouverture en juin 2012 du satellite 4.

Le résultat d'exploitation progresse de 6,7 % à 648 millions d'euros.

Le résultat financier est une charge de 105 millions d'euros, en hausse de 6,4 %. Il est décrit au chapitre "résultats et situation financière" ci-dessus.

Le résultat exceptionnel est une charge de 42 millions d'euros, en baisse de 22,8 %, et composé principalement de la provision pour plan de départs volontaires.

Le résultat net s'établit à 312 millions d'euros, en hausse de 14,9 %.

Flux de trésorerie de la société Aéroports de Paris

| En millions d'euros | 2013 | 2012 |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| Résultat d'exploitation | 648 | 607 |
| Dotations/reprises d'amortissements et provisions | 409 | 386 |
| Autres produits et charges | (1) | (1) |
| Variation du besoin en fonds de roulement | (109) | 72 |
| Impôts payés minorés des impôts encaissés | (153) | (206) |
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | 793 | 857 |
| Cessions de participations | 0 | |
| Acquisition de participations | (0) | (698) |
| Investissements corporels et incorporels | (428) | (613) |
| Dividendes reçus | 36 | 25 |
| Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations | (63) | (59) |
| Variation des autres actifs financiers | 3 | (10) |
| Autres flux d'investissements | (1) | (5) |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements | (453) | (1 359) |
| Dividendes versés | (205) | (174) |
| Variation des dettes financières | 256 | 462 |
| Autres flux | (117) | (96) |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement | (66) | 192 |
| Variation de trésorerie | 274 | (310) |
| Trésorerie à l'ouverture | 754 | 1 064 |
| Trésorerie à la clôture | 1 028 | 754 |

Événements intervenus après le 31 décembre 2013

Relance du projet CDG Express

En janvier 2014, Frédéric Cuvillier, ministre chargé des Transports, de la Mer et de la Pêche, a annoncé en présence d'Augustin de Romanet, lors de sa visite à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, la relance du projet CDG Express par la création d'une société d'études qui réunira l'Etat, Réseau Ferré de France (RFF) et Aéroports de Paris. Le projet CDG Express consiste en la réalisation d'une liaison ferroviaire directe et dédiée entre le centre de Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, qui doit permettre de renforcer l'attractivité de l'aéroport et ainsi de la France. La société d'études aura pour objet de s'assurer de la faisabilité et de la viabilité technique, juridique et financière de cette liaison.

Prise de fonction de Patrick Jeantet en tant que Directeur Général délégué d'Aéroports de Paris

Patrick Jeantet a pris ses fonctions de Directeur Général délégué d'Aéroports de Paris en date du 1^{er} janvier 2014, pour une durée indéterminée, sous réserve des dispositions de l'article L.225-55 du Code du Commerce.

Trafic du mois de janvier 2014

En janvier 2014, le trafic d'Aéroports de Paris est en hausse de 5,6 % par rapport au mois de janvier 2013, avec 6,6 millions de passagers accueillis, dont 4,6 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 5,3 %) et 2,0 millions à Paris-Orly (+ 6,2 %).

Évolution des redevances aéroportuaires

Au 1^{er} avril 2014, les tarifs des redevances principales et accessoires (hors redevance PHMR) augmenteront, en moyenne et à périmètre constant, de 2,95 %.

Politique de distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014 a décidé de soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale annuelle devant se réunir le 15 mai 2014, la distribution d'un dividende de 1,85 euros par action, au titre de l'exercice 2013. Sous réserve du vote en Assemblée Générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 28 mai 2014. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2013, inchangé par rapport à celui de l'exercice 2012. Pour mémoire, le taux de distribution avait été augmenté de 50 % à 60 % en 2013, pour les dividendes au titre de l'exercice 2012.

Remboursement d'un emprunt obligataire

En janvier 2014, Aéroports de Paris a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 411 millions d'euros, portant intérêt à 6,375 %, arrivé à échéance.

Perspectives

Prévisions 2014

Trafic : hypothèse de croissance de 2,0 % par rapport à 2013,

EBITDA consolidé : croissance supérieure à celle du trafic,

Résultat net part du Groupe : ressaut marqué par rapport à 2013.

Rappel des objectifs 2015¹

L'EBITDA 2015 est attendu en hausse de 25 % à 35 % par rapport à 2009, compte tenu principalement des éléments suivants :

- Hypothèse de croissance du trafic comprise entre 1,9 % et 2,9 % par an en moyenne entre 2010 et 2015,
- Progression des charges courantes de la maison mère limitée à moins de 3 % par an en moyenne entre 2012 et 2015 grâce au plan d'économies permettant d'atteindre un volume d'économies compris entre 71 et 81 millions d'euros en 2015,
- ROCE du périmètre régulé compris entre 3,8 % et 4,3 % en 2015²,
- Chiffre d'affaires par passager dans les boutiques en zone réservée de 19,0 € en 2015.

¹ Pour plus d'informations voir communiqué du 20 décembre 2012 intitulé "Objectifs 2012 et 2015" sur le site internet www.aeroportsdeparis.fr

² ROCE (Return On Capital Employed) ou RCE (retour sur capitaux engagés) = résultat opérationnel du périmètre régulé après impôt normatif sur les sociétés / base d'actifs régulés (valeur nette comptable des actifs corporels et incorporels + besoin en fonds de roulement du périmètre régulé). L'ensemble des objectifs fixés par le Groupe est décrit au chapitre 13 du document de référence 2012

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 au contexte général d'exercice des activités d'Aéroports de Paris et ses filiales, 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, l'activité des compagnies aériennes ou l'évolution de l'environnement concurrentiel ;
- le risque lié au fait qu'une partie importante de l'activité d'Aéroports de Paris est réglementée, ce qui pourrait avoir un effet entre autres sur le niveau et les conditions d'évolution des redevances¹, le nombre et l'attribution des créneaux horaires, la politique de sûreté et de sécurité. Des contraintes réglementaires en matière environnementale pourraient également restreindre l'activité d'Aéroports de Paris et/ou de ses filiales, freiner son développement ou entraîner des dépenses d'investissement supplémentaires ;
- les risques liés au terrorisme, aux catastrophes sanitaires mondiales, telles que des épidémies, ou aux phénomènes naturels ou météorologiques exceptionnels.

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).

La politique de gestion des risques du Groupe a pour objectif (i) d'identifier et d'analyser les risques auxquels le Groupe doit faire face, (ii) de définir les limites dans lesquelles les risques doivent se situer et les contrôles à mettre en œuvre, (iii) de gérer les risques et (iv) de veiller au respect des limites définies. La politique et les systèmes de gestion des

¹ Voir le paragraphe "événements survenus après le 31 décembre 2013"

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 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 présenté en Annexe 2.

Gestion des risques financiers 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.

Les principaux passifs financiers du Groupe sont constitués d'emprunts obligataires, de prêts bancaires, d'instruments dérivés, de location financement, de dettes fournisseurs et éventuellement de découverts bancaires. 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, des instruments dérivés et des dépôts à court terme qui sont générés directement par ses activités.

Les instruments dérivés contractés par le Groupe, principalement des swaps de taux d'intérêt ont pour objectif la gestion des risques de taux d'intérêt liés au financement du Groupe.

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 situation financière de tous ses clients (nouveaux ou non). A l'exception des contrats signés avec l'État et les filiales détenues à 100 %, les baux passés entre Aéroports de Paris et ses clients comportent des clauses de garantie (chèque de dépôt, caution bancaire, garantie bancaire à première demande, etc.). De plus, les soldes clients font l'objet d'un suivi permanent. Par conséquent, l'exposition du Groupe aux créances irrécouvrables est peu significative.

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Ainsi, environ 25 % des produits du Groupe se rattachent à des prestations avec son principal client (Air France-KLM). 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 30.3 de l'annexe aux comptes consolidés disponibles sur le site d'Aéroports de Paris¹.

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

¹ www.aeroportsdeparis.fr

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'OPCVM¹ 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 2013, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et d'Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan (voir note 36 des comptes consolidés²).

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 30.3.3 des comptes consolidés². La situation financière d'Aéroports de Paris est solide.

En date du 12 novembre 2013, Standard & Poor's a abaissé la note long terme d'Aéroports de Paris de A+ perspective négative à A perspective stable suite à l'abaissement de la note souveraine de l'Etat Français par l'agence. Ainsi, Aéroports de Paris est noté sur sa base "stand alone".

Les emprunts obligataires libellés en euros sont cotés sur NYSE Euronext.

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.

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 Paris³ à un niveau inférieur ou égal à A par l'agence spécialisée Standard & Poor's (ou toute note équivalente émise par une agence de notation comparable), la perte de la majorité du capital social et des droits de vote par l'État et en cas de réduction substantielle du coût du projet tel que défini dans le contrat de prêt (remboursement proportionnel uniquement).

Les emprunts obligataires émis depuis 2008 disposent qu'en cas de changement de contrôle de la société et d'une notation inférieure ou égale à BBB- au moment du

¹ Organisme de placements collectifs en valeurs mobilières

² Disponibles sur le site internet d'Aéroports de Paris www.aeroportsdeparis.fr

³ Une procédure de concertation a été ouverte avec la BEI suite à la dégradation de la note de A+ à A. Cette procédure est en cours. Pour mémoire 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 supérieur à A+

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 2013, Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'EMTN (Euro Medium Term Note), ni de billets de trésorerie.

Par ailleurs, Aéroports de Paris n'a pas renouvelé la convention de crédit conclue avec un syndicat bancaire pour un montant de 400 millions d'euros, échue au 30 juin 2013.

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 30.3 des comptes consolidés¹.

Risque de taux d'intérêt

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

En mars 2013, Aéroports de Paris a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 300 millions d'euros, arrivé à échéance.

En juin 2013, Aéroports de Paris a :

- émis un emprunt obligataire d'un montant total de 600 millions d'euros, portant intérêt au taux de 2,75 % et venant à échéance le 5 juin 2028,
- remboursé un emprunt bancaire d'une valeur nominale de 38 millions d'euros, arrivé à échéance.

La dette au 31 décembre 2013, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif, s'élève à 4 065 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 2013, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 84 % de la dette du Groupe est à taux d'intérêt fixe (83 % à fin 2012).

¹ Disponibles sur le site internet d'Aéroports de Paris www.aeroportsdeparis.fr

Risque de change

D'une façon générale, le Groupe est peu exposé aux risques de change (voir note 30.3.2 des comptes consolidés¹).

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).

Dommages aux biens et risques de construction

Aéroports de Paris a souscrit une police d'assurance dommages qui garantit les biens immobiliers et mobiliers dont la Société est propriétaire ou dont elle a la garde notamment contre les risques d'incendie, d'explosion, de foudre, de tempête, de dommages électriques, de catastrophes naturelles et d'actes de terrorisme. Le contrat comporte un volet pertes d'exploitation. Le montant des garanties principales est fixé à 1 000 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'ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub One et Alyzia Sécurité, 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 l'un des leviers 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. Une politique de ressources humaine globale et équilibrée est mise en œuvre. Afin de respecter le contrat de régulation économique 2011-2015 et de renforcer ses performances et sa compétitivité dans le nouvel environnement du secteur aérien, l'entreprise a proposé fin 2013 de négocier les conditions d'un plan de départs volontaires pouvant conduire à l'ouverture au départ de 370 postes. Parallèlement, afin d'améliorer encore la qualité du service rendu aux passagers, l'entreprise s'engage à dynamiser les recrutements pour les métiers d'accueil (120) et de maintenance (60).

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)

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

Le diagnostic 2013 a dégagé les actions prioritaires, notamment pour la dynamisation des filières stratégiques que sont les métiers de l'accueil et de la maintenance, mis l'accent sur la mobilité et accru la lisibilité des métiers à travers un référentiel formalisé.

L'entreprise maintient un effort de formation élevé, articulé avec les besoins en gestion prévisionnelle et réserve une enveloppe spécifique pour la mobilité et la reconversion.

- Carrière et mobilité

L'entreprise déploie 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 communication sur l'avenir des métiers et de la gestion individuelle au sein de la fonction ressources humaines de l'entreprise.

D'ores et déjà, des dispositifs d'incitation existent, 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, ou la CV thèque. 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. En 2013, un dispositif similaire a été mis en place pour l'intégration des non cadres.

- 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

Aéroports de Paris entend développer et déployer un plan d'action image employeur visant à renforcer sa notoriété et son attractivité auprès des jeunes étudiants des grandes écoles et de l'université mais aussi auprès de salariés en projet de mobilité externe, dont les profils correspondent aux besoins de recrutement d'Aéroports de Paris.

En 2013, l'entreprise aura participé à 16 forums centrés sur plusieurs cibles : universités, grandes écoles d'ingénieurs, Bac +2 techniques, alternance, lycéens, personnes handicapées, jeunes issus des quartiers prioritaires. Elle a été partenaire des forums JDA (Jeunes d'Avenirs) 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.

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 2013 l'intégration de 108 alternants dont 76 contrats d'apprentissage et 32 contrats de professionnalisation

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 2013, 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).

Les dispositifs Trajectoires Management ont concerné cette année 114 cadres et 394 salariés en Haute Maîtrise.

Une politique de développement managérial a été définie, ainsi que la déclinaison des actions correspondantes, pour un déploiement à partir de 2014.

Rémunération

Salaires

Le système de rémunération des cadres en place depuis le 1^{er} 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.

En 2013, il n'y a pas eu d'accord salarial, ni de mesure unilatérale d'augmentation générale. En application de l'accord salarial 2012, l'intégration dans le traitement de base de la deuxième moitié de la prime d'assiduité (non cadres) ou de la gratification fixe (cadres) a été appliquée au 1^{er} janvier 2013.

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, 2011 et 2012. En 2013, après de nouvelles évaluations de la situation, des mesures complémentaires 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. Un avenant, portant sur le niveau des objectifs pour 2013 et 2014, a été signé le 17 juin 2013. 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.

ADP Ingénierie, Alyzia Sûreté, Hub One (anciennement Hub télécom) disposent également d'un accord d'intéressement.

En 2013, le montant de l'intéressement comptabilisé pour le groupe Aéroports de Paris s'élève à 15 millions d'euros, contre 8 millions d'euros en 2012.

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. 15 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble du Groupe au titre de la participation en 2013 contre 17 millions d'euros en 2012.

Plans d'épargne Groupe et politique d'actionnariat salarié

Depuis le 1^{er} 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 "Aéroports Actionnariat", dans le cadre du PEG et aux versements effectués dans le PERCOG.

En 2013, l'abondement versé par l'entreprise a été 7 millions en 2013, comme en 2012.

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^{ème} mois, un supplément familial pour les salariés ayant au moins deux enfants à charge,
- la possibilité pour les salariés de travailler à temps partiel pour convenance personnelle,
- des congés spéciaux payés attribués à l'occasion d'événements familiaux.

Un système de gestion et de rémunération des cadres est entré en application au 1^{er} janvier 2011. Il n'a pas modifié la structure de rémunération fixe mais a engagé une évolution vers une progressivité significative de la part variable allouée à l'atteinte des objectifs individuels.

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

Répartition géographique

| Groupe | 2012 | 2013 |
|------------------------------|--------------|--------------|
| France | 8 765 | 8 786 |
| Union Européenne hors France | 1 | 4 |
| Reste de l'Europe | 3 | 1 |
| Amérique du nord | 0 | 0 |
| Amérique du sud | 6 | 1 |
| Moyen-Orient | 228 | 215 |
| Asie du Sud-est, Inde, Chine | 12 | 8 |
| Afrique | 20 | 11 |
| Total | 9 035 | 9 026 |

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 est venu 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 2013, 5 accords collectifs ont été négociés et signés. Ces accords reflètent la politique de ressources humaines de l'entreprise.

| Accords collectifs signés par thématique | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Rémunération (accords salariaux, intéressement, participation, frais médicaux) | 1 | 4 | 1 |
| Représentation du personnel | 1 | 2 | |
| Diversité | | | 1 |
| Elections professionnelles | | 2 | 1 |
| Filières professionnelles | | | |
| Formation | | | |
| Temps de travail | | 1 | |
| Préventions, santé au travail | 1 | | 1 |
| Groupe Aéroports de Paris | 2 | | 1 |
| Organisations | | 1 | |
| Retraites | | | |
| Plan d'épargne (Entreprise et Groupe) | | | |
| Total | 5 | 10 | 5 |

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 2013, les démarches de progrès transversales 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. Une négociation a débuté en 2013 sur un projet "prévention de la pénibilité" ; elle sera reprise en fonction des nouvelles dispositions législatives de janvier 2014.

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 2014 par un outil d'analyse de conformité pour la mise en place d'actions correctives.

Le taux de fréquence des accidents du travail est moins élevé en 2013 qu'en 2012 et le taux de gravité s'est stabilisé (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. A l'issue des négociations entamées depuis 2012, un accord de prévention, "bien vivre au travail" a été signé le 28 août 2013.

Cet accord souligne le lien entre le bien-être des individus au travail, leur efficacité individuelle et collective et le bon fonctionnement de l'entreprise sont étroitement liés. Il est articulé autour de cinq champs d'action : (i) l'information et la sensibilisation des salariés notamment par la formation, (ii) la mise en place d'espaces de parole et d'échange sur le travail, de partage d'expériences ainsi que (iii) la constitution de réseaux/communautés de managers et de métiers, (iv) l'accompagnement des managers et des salariés sur la démarche, (v) l'amélioration des conditions d'exercice de nos métiers et la vie au travail.

La méthodologie d'évaluation des risques professionnels et sa transcription dans le document unique ont été finalisées en 2013. Les Unités seront accompagnées dans l'évaluation de ce risque et la mise à jour du "Document Unique" courant 2014.

Le baromètre social, qui quant à lui 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. Le baromètre 2013 a été réalisé en décembre, avec un taux de participation de 44 %.

- Bilan annuel des accords en matière d'hygiène, de santé et de 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 sur la "création d'un CHSCT transversal", signé le 9 août 2012 et mis en place en 2013 ;
- accord "bien vivre au travail", signé le 28 août 2013.

Aéroports de Paris est engagé depuis plusieurs années sur les différents champs de l'égalité des chances : l'insertion des travailleurs handicapés (1^{er} accord collectif en 1991), l'égalité professionnelle (1^{er} 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 accord avec ses valeurs, ses enjeux propres en disposant au préalable d'un état des lieux, réalisé en 2010 par l'association IMS-Entreprendre. Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines centrée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles

favorise davantage le pluralisme des équipes de travail en mettant l'accent sur les caractéristiques et les aspirations des personnes.

L'adhésion à la Charte diversité en avril 2013 marque une étape supplémentaire en réaffirmant notre engagement et la nécessité d'y associer tous les acteurs de l'entreprise. Aéroports de Paris a pour ambition de candidater au Label Diversité en 2014.

- 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 a progressé durablement. La part des femmes dans la catégorie cadre est de 34,8 % en 2013 comme en 2012, contre 34,4 % en 2011.

L'entreprise a appliqué en 2013 les mesures correctrices complémentaires qui s'avéraient nécessaires. 26 salariées en ont bénéficié, complétant les 120 et 79 rattrapages réalisés respectivement en 2011 et 2012. L'écart de rémunération hommes-femmes (en moyenne des salaires nets) a légèrement augmenté : 10,4 % en 2013, contre 10 % en 2012, 10,1% en 2011 et 10,8% en 2010.

Un nouvel accord a été négocié en 2013 pour la période 2014-2016 et proposé à la signature des organisations syndicales.

| Répartition effectifs par sexe | 2012 | | 2013 | |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | Homme | Femme | Homme | Femme |
| Aéroports de Paris | 61,8% | 38,2% | 61,9% | 38,1% |
| ADP Ingénierie | 72,2% | 27,8% | 72,7% | 27,3% |
| Aéroports de Paris Management | 75,6% | 24,4% | 76,2% | 23,8% |
| Alyzia Sécurité | 53,2% | 46,8% | 52,0% | 48,0% |
| Hub One | 70,4% | 29,6% | 71,8% | 28,2% |

- 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.

En 2013, l'application des dispositions de l'accord 2010-2012 a été prolongée par décision unilatérale de l'employeur, dans l'attente de la mise en œuvre des dispositions du nouveau dispositif législatif sur le "contrat de génération". La négociation sur le contrat de génération n'ayant pas abouti à la signature d'un accord collectif avec les organisations syndicales représentatives, un plan d'actions a été élaboré. Les engagements de ce plan d'action sont similaires à ceux de l'accord collectif du 17 décembre 2009.

| Répartition effectifs ADP SA par âge | 2012 | 2013 |
|--------------------------------------|------|------|
| Moins de 25 ans | 1% | 1% |
| De 25 ans à 49 ans | 66% | 65% |
| De 50 ans à 60 ans | 30% | 30% |
| Plus de 60 ans | 3% | 4% |

- Emploi et insertion des personnes handicapées

Confirmant l'engagement de l'entreprise dans ce domaine depuis 1991, un nouvel accord

a été signé le 17 janvier 2013 pour la période 2013-2015. Il s'inscrit dans une progression des objectifs d'embauches (17 recrutements réalisés en 2013 : 4 CDI, 11 contrats aidés, 1 contrat de formation en alternance, 1 stage) et d'achats de prestations (380 milliers d'euros). 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.

Dans le cadre du développement des relations écoles et de l'accueil d'étudiants en situation de handicap, Aéroports de Paris a signé en juillet 2013 une convention de partenariat avec l'Institut National des Jeunes Sourds.

Le taux d'emploi atteint en 2013 est de 5,8 % (5,5 % en 2012 et 5,2% en 2011).

Les embauches de personnes en situation de handicap représentent 3,7 % des recrutements réalisés en 2013.

- Emploi des jeunes

Suite au diagnostic établi, la direction s'engage en faveur de l'intégration des jeunes, notamment en fixant un taux de recrutement de 30 % de salariés jeunes en CDI sur la durée du plan. Des parcours d'accueil et des référents seront mis en place et une attention particulière sera portée à leur formation. Par ailleurs, l'entreprise confirme sa volonté de développer le recours à l'alternance comme moyen privilégié d'intégration des jeunes en CDI dans l'entreprise en cohérence avec les besoins identifiés.

- Secteur adapté

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 et la mise sous pli, des prestations traiteur, fournitures de bureau.

Aéroports de Paris a par ailleurs conclu des conventions avec l'UNEA (2010) et le GESAT (renouvelé en 2013).

- Filiales

Des accords collectifs sur l'égalité professionnelle hommes – femmes ont été conclus en 2011 (ADP Ingénierie) et 2012 (Hub One) ; Alyzia Sûreté dispose d'un plan d'actions (2012). Des accords sur le "contrat de génération" ont été signés en 2013 à ADPI et Hub One ; la négociation n'a pas abouti à un accord à Alyzia Sûreté.

- 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 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Droits de l'homme | |
| 1. Soutenir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence du Groupe. | Code de déontologie ADP SA et codes de déontologie des 4 filiales à 100% (ADPI, ADPM, Alyzia Sûreté, Hub One) |
| 2. S'assurer que les sociétés du Groupe ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme. | Code de déontologie ADP SA et codes de déontologie des 4 filiales à 100% (ADPI, ADPM, Alyzia Sûreté, HubOne) |
| Norme du travail / Principes de l'OIT | |
| 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) |
| Respect de l'environnement | |
| 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 |
| Lutte contre la corruption | |
| 10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin. | - Convention de partenariat jusqu'à fin 2013 entre le Groupe Aéroports de Paris et l'ONG Transparence International (France) sur la lutte contre la corruption - 2 ^{ème} 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 3 du présent document.

| | Périmètre | 2013 | 2012 | Evolution |
|----------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|
| Effectif moyen | | | | |
| Aéroports de Paris | | 6 836 | 6 851 | - 0,2% |
| Filiales | | 2 190 | 2 184 | +0,3% |
| <i>dont Alyzia sûreté</i> | | 1 312 | 1 270 | +3,3% |
| <i>dont ADP Ingénierie</i> | | 405 | 456 | -11,2% |
| <i>dont Hub One</i> | | 431 | 414 | +4,1% |
| <i>dont Aéroports de Paris Management</i> | | 42 | 44 | -4,5% |
| Total Groupe | ① | 9 026 | 9 035 | -0,1% |
| Hommes | ② | 4 231 | 4 234 | -0,1% |
| Femmes | ② | 2 605 | 2 617 | -0,5% |
| Embauches / Départs | | | | |
| Embauches | | 529 | 575 | -8,0% |
| en CDI | | 188 | 320 | -41,3% |
| en CDD | ① | 341 | 255 | +33,7% |
| Départs | | 686 | 478 | +43,5% |
| <i>dont licenciements pour invalidité</i> | | 26 | 21 | +23,8% |
| <i>dont licenciements pour motif économique</i> | | 0 | 0 | |
| <i>dont licenciements pour motifs personnels</i> | | 54 | 39 | +38,5% |
| Taux de promotion (en %) | ② | 4,8 | 5,2 | -7,7% |
| Rémunérations | | | | |
| Rémunération moyenne mensuelle nette (en €) | ② | 3 734 | 3 586 | +4,1% |
| Masse salariale brute (en M€) | | 462 | 454 | +1,8% |
| Charges sociales (en M€) | ① | 229 | 226 | +1,3% |
| Intéressement et participation (en M€) | | 30 | 24 | +25,0% |
| Organisation du temps de travail | | | | |
| Salariés à temps plein | | 6 166 | 6 159 | +0,1% |
| Salariés à temps partiel | | 670 | 692 | -3,2% |
| Taux d'absentéisme | | 6,4% | 6,6 % | -0,2 pt |
| <i>dont maladie</i> | ② | 4,8% | 4,9% | -0,1pt |
| <i>dont maternité</i> | | 0,4% | 0,5% | -0,1pt |
| <i>dont congés autorisés</i> | | 0,6% | 0,7% | -0,1 pt |
| <i>dont accidents du travail</i> | | 0,6% | 0,5% | +0,1pt |
| Heures supplémentaires | | 21 990 | 16 598 | +32,5% |
| Œuvres sociales | | | | |
| Sommes versées au Comité d'Entreprise (en M€) | ② | 6,2 | 6,1 | +1,6% |
| Subventions des restaurants du personnel (en M€) | | 8,7 | 8,0 | +8,8% |
| Conditions d'hygiène et de sécurité | | | | |
| Taux de fréquence | ② | 13,3 | 13,7 | -2,9% |
| Taux de gravité | ② | 0,8 | 0,8 | - |
| Formation | | | | |
| Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€) | | 21,3 | 20,7 | +2,9% |
| Nombre d'heures moyen de formation par salarié | ② | 28 | 30 | -6,7% |
| Nombre d'heures total de formation | | 200 187 | 206 026 | -2,8% |
| Emploi et insertion des travailleurs handicapés | | | | |
| Nombre de travailleurs handicapés | ② | 363 | 345 | +5,2% |
| Nombre de travailleurs handicapés embauchés en CDI | | 4 | 3 | +33,3% |

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 et signée par le Président-Directeur général. 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, air et émissions, biodiversité.

La direction de l'Aéroport Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ont mis en place un Système de Management Intégré (SMI), 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). La direction de l'Aéroport Paris-Charles de Gaulle a vu sa certification renouvelée en mars 2013. L'aéroport de Paris-Orly a été certifié en juin 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, eau, 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 9001 et accrédité par le Comité Français d'Accréditation COFRAC).

La sensibilisation et le partage d'information des salariés concernant la préservation et la protection de l'environnement sont réalisées toute l'année via plusieurs outils de communication interne environnementale : un bulletin de veille technique mensuel, un système de gestion électronique des documents et des articles dans le journal d'Aéroports de Paris. 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 conçu et testé en 2012 a été mis 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.

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

Aéroports de Paris déploie une politique ambitieuse en matière de diminution des émissions liées à ses consommations d'énergie (objectif de -25 % de CO₂ entre 2009 et 2015)¹.

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

¹ Voir les paragraphes intitulés "Consommation énergétique et mesures d'améliorations" et "le recours aux énergies renouvelables"

de la qualité de l'air francilien. Le nouveau PPA a été voté par le conseil régional en 2013. Aéroports de Paris et les acteurs de l'aérien s'engagent autour d'actions volontaires dans ce cadre avec 5 axes : Émissions pendant le roulage des avions, utilisation des moyens de substitution fixe ou mobile aux auxiliaires de puissance (APU), gestion des flottes (véhicules et engins au sol), plan de Déplacements entreprises (PDE) et Inter-Entreprises (PDIE), informations sur les transports en commun à destination des voyageurs.

Par ailleurs, conformément à l'article 75 de la loi dite "Grenelle 2", Aéroports de Paris a réalisé 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 le 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 et participe au suivi de l'application de cet arrêté.

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 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. Paris-Orly dispose depuis 2013 d'un système de traitement des eaux pluviales par marais filtrant de 2 000m².

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 de qualité des eaux.

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. 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. Des procédures de gestion du risque de la pollution des sols ont été renforcées en 2013.

- 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 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 ;
- Limiter et 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 pour la Protection de l'Environnement (ICPE). 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 ICPE 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 Interdépartemental de l'Inspection 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.

Les modulations de la redevance d'atterrissage en fonction de la catégorie acoustique de l'aéronef et de la taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA) 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 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 dans le périmètre 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 suivi des dossiers. En 2013, 4 606 dossiers 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 2013, 24 communes possèdent ce terminal.

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

Les dépenses en matière d'environnement

Sur la période 2011 à 2015, le contrat de régulation économique identifie une enveloppe dédiée de 40 millions d'euros pour les investissements courants en matière d'environnement et développement durable.

En 2013, 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.

L'assurance de responsabilité civile "atteinte à l'environnement"

Aéroports de Paris a souscrit à une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux. La garantie couvre les activités déclarées 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 la distribution de l'eau potable sur les plates-formes aéroportuaires. 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 potable 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 du bâtiment de liaison A-C à Paris-Charles de Gaulle ;

- Surveillance par un logiciel de supervision qui coupe automatiquement l'eau au-delà d'un certain débit. Le taux de fuite, pour 2013, 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 hydroéconomes dans les blocs sanitaires (mousseurs, chasses d'eau économiques, etc.), qui ont permis à Orly Sud de réduire de 12 % la consommation d'eau ;
- Optimisation de l'arrosage des espaces verts en limitant l'arrosage en pleine journée en 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 à d'autres impacts environnementaux.

Cependant, Aéroports de Paris veille à intégrer lors de l'achat de matériaux des critères environnementaux. Les efforts portent particulièrement sur l'utilisation de matières recyclables ou recyclés ou économes 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 les exigences de 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 dans les bâtiments existant 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,
- les températures de consigne dans les aérogares (GTC),
- 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, sont certifiés haute qualité environnementale HQE.

En termes de performance énergétique, le Satellite 4 a consommé en 2013 20 % d'énergie en moins que la moyenne des aérogares existantes, le bâtiment de bureaux Altaï de 12

500 m² situé dans le quartier d'affaires de Roissypole ne consommera lui, que 65 kWh/m²/an, à terme, ce qui le qualifie pour le label BBC-effinergie®. Dans ce domaine, il est à noter que notre filiale Hub One effectue un suivi précis de ses consommations et poursuit la virtualisation des serveurs. Par ailleurs, d'importants travaux sur le datacenter ont permis d'optimiser l'urbanisation des salles et la sécurisation afin de gagner en performance énergétique.

- Le recours aux énergies renouvelables

Plusieurs systèmes de production d'énergies renouvelables sont aujourd'hui en service 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 CO₂ 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, et une centrale biomasse. Celle-ci assure 25 % des besoins en chaleur de la plate-forme et évite l'émission de 18 000 tonnes de CO₂ par an.

Quelques installations font appel à l'énergie solaire. La toiture du restaurant interentreprises de Paris-Orly est équipée de panneaux solaires thermiques. D'une superficie de 72 m², 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.

Enfin, une ferme solaire a été livrée en juin 2013 à Paris Charles de Gaulle et produira plus de 167 000 kWh, permettant d'éviter d'émettre plus de 7 tonnes de CO₂ par an.

Le Groupe souscrit une offre de fourniture d'électricité par laquelle notre fournisseur GDF Suez s'est engagé à ce que 30 % de notre courant en 2013 soit d'origine renouvelable et française. Comme garantie, l'énergéticien fournit des attestations certifiées par un tiers, prouvant que cette part de l'énergie que nous consommons a été produite par des barrages hydroélectriques, des parcs éoliens ou des fermes solaires. Cette solution est reconduite en 2014.

- 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 les lois dites du "Grenelle 1" et "Grenelle 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 2014. (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 sont alloués à Aéroports de Paris. A ce titre, les rejets de CO₂ font l'objet d'une surveillance stricte. Nos investissements en équipements de production thermique, nos quotas alloués et nos stocks permettent à Aéroports de Paris de n'acheter aucun quotas de CO₂ sur les marchés

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont obtenu depuis 2012 et renouvelé en 2013 le niveau 3, 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 de nos émissions directes (niveau 2) mais aussi indirectes (niveau 3).

La lutte contre le changement climatique ne s'arrête par uniquement à changer nos modes de fonctionnements internes, elle concerne également nos partenaires 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 nos 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 CO₂. 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").

- 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 a mis 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, nous avons déployé un réseau de 53 salles de visioconférence et des espaces de bureaux en libre-service. Depuis 2010, Aéroports de Paris a installé plus de 6 000 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

Nous avons élaboré en 2013 un nouveau plan d'action PDE 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. Vingt actions ont été définies pour limiter les déplacements, se déplacer autrement ou limiter les émissions liées au déplacement de nos clients et fournisseurs.

Réduire l'empreinte carbone de notre flotte de véhicules

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

Dans ce domaine, il est à noter que Aéroports de Paris SA propose une formation à l'écoconduite et que notre filiale Hub One a proposé une formation à l'éco-conduite à 24 de ses collaborateurs, avec un double objectif : la prévention des risques routiers et la diminution de la consommation de carburant.

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 des aéroports.

- 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.

Aéroports de Paris veille continuellement à ce que les autres risques soient gérés de façon appropriée. Les mesures d'adaptations identifiées grâce au management des risques s'appuient sur les actions en interaction avec la politique environnementale (plan de continuité d'activité, gestion des conditions climatiques extrême, gestion de l'eau). Enfin, l'évaluation régulière des risques climatiques permet à Aéroports de Paris à remettre à jour sa stratégie d'adaptation. Dans un esprit d'amélioration continue, l'entreprise étudie de nouvelles pratiques pour réagir convenablement faces aux futurs risques de changement climatique dans le cadre du dispositif actuel de management des risques.

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.

La biodiversité est une des 5 thématiques de notre politique environnementale et énergétique validée 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 du Groupe

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 3 du présent document.

| | Périmètre | 2013 | 2012 Pro forma |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------|
| Consommation d'eau potable (en m³) | | | |
| Paris-Charles de Gaulle | ① | 1 918 954 | 2 129 059 |
| Paris-Orly | | 580 571 | 521 945 |
| Paris-Le Bourget | | 73 599 | 72 917 |
| Consommation interne d'eau potable (en m³) | | | |
| Paris-Charles de Gaulle | ② | 1 074 608 | 1 168 381 |
| Paris-Orly | | 380 962 | 292 085 |
| Paris-Le Bourget | | 13 960 | 11 952 |
| Consommation gaz (en MWh PCS) | | | |
| Paris-Charles de Gaulle | ① | 545 254 | 456 922 |
| Paris-Orly | | 75 482 | 56 793 |
| Paris-Le Bourget | | 23 269 | 21 887 |
| Achat d'électricité totale (interne + externe) (en MWh) | | | |
| Paris-Charles de Gaulle | ① | 349 635 | 332 551 |
| Paris-Orly | | 112 733 | 109 896 |
| Paris-Le Bourget | | 26 059 | 26 039 |
| Consommation d'électricité interne | | | |
| Paris-Charles de Gaulle | ② | 246 790 | 241 104 |
| Paris-Orly | | 83 493 | 82 150 |
| Paris-Le Bourget | | 2 750 | 2 551 |
| Production thermique (en MWh) | | | |
| Paris-Charles de Gaulle | ① | 299 126 | 277 113 |
| Paris-Orly | | 110 234 | 106 830 |
| Paris-Le Bourget | | 23 041 | 22 009 |
| Production frigorifique (en MWh) | | | |
| Paris-Charles de Gaulle | | 117 670 | 119 760 |
| Paris-Orly | ① | 19 607 | 20 241 |
| Paris-Le Bourget | | 544 | 422 |
| Emissions de CO₂ des centrales [1] [2] (en tonnes) | | | |
| Paris-Charles de Gaulle [3] | ① | 76 088 | 107 913 |
| Paris-Orly [3] | | 10 637 | 11 743 |
| Paris-Le Bourget | | 4 216 | 4 162 |

① : Périmètre interne et externe ADP SA + certains externes.

② : Périmètre interne : ADP SA seul.

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------|---|---------------|---------------|
| Volume Déchets Industriels Banals collectés (en t) | | 43 323 | 42 986 |
| Paris-Charles de Gaulle | ② | 34 768 | 34 465 |
| Paris-Orly | | 7 129 | 7 036 |
| Paris-Le Bourget | | 1 426 | 1 485 |
| Volume des Déchets Industriels Banals internes collectés (en t) | | 15 271 | 14 889 |
| Paris-Charles de Gaulle | ① | 9 242 | 9 169 |
| Paris-Orly | | 6 029 | 5 720 |
| Paris-Le Bourget | | 456 | nd |
| Taux de valorisation des DIB interne | | | |
| Recyclés | ② | 23,0 % | 24,8 % |
| Incinérés | | 67,3 % | 68,9 % |
| Enfouis | | 9,5 % | 6,2 % |
| Volume des Déchets Industriels Dangereux internes collectés (en t) | | 2 466 | 2 594 |
| Paris-Charles de Gaulle [4] | ② | 2 364 | 2 484 |
| Paris-Orly | | 75 | 89 |
| Paris-Le Bourget | | 27 | 21 |
| Aide à l'insonorisation des riverains | | | |
| Nombre de dossiers traités en CCAR travaux | | 4 606 | 2 679 |
| Paris-Charles de Gaulle | | 2 313 | 1 445 |
| Paris-Orly | | 2 003 | 1 204 |
| Paris-Le Bourget | | 290 | 30 |
| Montants dépensés (en M€) | | 73,34 | 54,01 |
| Paris-Charles de Gaulle | | 38,78 | 32,76 |
| Paris-Orly | | 28,8 | 20,8 |
| Paris-Le Bourget | | 5,76 | 0,45 |

Données 2012 Proforma : les données sont calculées sur une périodicité identique aux données 2013 (du 4^{ème} trimestre de l'année N-1 au 3^{ème} trimestre de l'année N)

[1] Données vérifiées par un vérificateur tiers

[2] Données 2012 et 2013 calculées sur l'année civile

[3] Données 2013 : prise en compte des émissions des groupes de secours, en complément des centrales

[4] Données de CDG 2012 en année civile

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. En 2013 nos dispositifs d'accès à l'emploi sous la marque Planet'Airport ont obtenu un Trophée défis RSE.

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 114 000 personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires, dont 85 000 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 (données 2012).

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 renouvèle 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 des différentes directions d'Aéroports de Paris, 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 2013, la Fondation a versé 617 230 € à 53 projets.

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

Aéroports de Paris exerce sa responsabilité sociale 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.

Prestataires 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 notamment diffusé aux salariés. 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. En 2013, la direction des achats en lien avec la direction du développement durable et la direction des ressources humaines ont engagé des actions visant à généraliser une notation RSE lors de l'attribution des marchés.

- Marchés protégés et marchés d'insertion

En 2013, 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 380 milliers d'euros en 2013. Ce secteur est de plus en plus intégré dans les consultations d'entreprises et il est envisagé de lui réserver des filières. Une convention a été renouvelée en 2013 avec le GESAT, partenariat initié en 2011, pour aider la direction des Achats pour développer son chiffre d'affaire dans le secteur adapté.

Par ailleurs, Aéroports de Paris intègre des clauses d'insertion sociale dans certains de ses marchés de travaux et de maintenance.

- Performance sociale des sociétés de sous-traitance

La Direction des Ressources Humaines a défini et déploie, sur l'ensemble des segments d'achats des dispositifs visant à mieux maîtriser la performance sociale de nos prestataires:

- 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 gestion sociale des prestataires avec des évaluations différentes selon les risques inhérents aux marchés concernés: qualité des relations sociales, de la gestion de l'emploi et des compétences, respect des temps de travail, politique de non-discrimination, travail dissimulé, et la réglementation en matière de santé et sécurité au travail,
- Identification des risques inhérents à certains marchés pour mieux les anticiper et les gérer.

- Réalisation d'audits en phase d'exécution sur les marchés à forts enjeux sociaux.

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 en 2013 pour Aéroports de Paris SA, Aéroports de Paris Management et Aéroports de Paris Ingénierie. Il porte sur la déontologie, la prévention de la fraude et la lutte contre la corruption. Pour la société Aéroports de Paris, les actions marquantes des exercices 2012-2013, e sont :

- La lettre d'engagement du président-directeur général adressée à tous les managers en septembre 2012, sollicitant un acte d'engagement écrit de leur part, leur demandant de diffuser les règles de déontologie auprès des personnels placés sous leur responsabilité, et de 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, Aéroports de Paris Management, Aéroports de Paris Ingénierie et Hub One ont validé un plan d'actions.

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

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 Direction Générale de l'Aviation Civile (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 (Établissements 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).

Autres actions engagées en faveur des Droits de l'homme

Signataire du Pacte Mondial depuis 2003, Aéroports de Paris SA 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, Vigeo¹. 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 Aéroports de Paris SA, ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management et Hub One (anciennement 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 : la maison-mère enregistre un score en hausse sur tous les domaines et, bien qu'elles soient en

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

retrait par rapport à cette dernière, les filiales connaissent toutes des performances assorties de tendances positives. Les axes d'amélioration alimentent des plans de progrès pilotés par chaque direction et coordonnés pour la direction de l'environnement et du développement durable. La prochaine notation aura lieu à l'automne 2014.

Les facteurs de risque RSE sont identifiés et pris en compte dans notre management des risques (se référer au paragraphe "Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques" du rapport LSF¹).

Un parcours de formation dédié à la politique et aux actions RSE d'Aéroports de Paris a été lancé en novembre 2013.

Rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise

Tous les ans, Aéroports de Paris rend compte de ses activités de développement durable dans son rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, établi selon les lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*) et disponible sur son site Internet dans l'onglet développement durable. Parallèlement, la direction de l'environnement et du développement durable déploie la politique de l'entreprise 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 principales 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 (Aéroports de Paris Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Alyzia et Hub One). Chaque filiale, prenant en compte les axes d'amélioration issus de l'audit de notation, a ainsi défini et mis à jour en 2013 son plan d'actions en matière de développement durable. Celui-ci porte sur l'environnement, les ressources humaines et les règles applicables en matière de passation des marchés et est fondé sur la déclinaison de la politique d'Aéroports de Paris à la filiale concernée. En 2012, Hub télécom, Aéroports de Paris Ingénierie, 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. La prochaine notation aura lieu à l'automne 2014.

Aéroports de Paris fait partie des indices ISR Euronext Vigeo France et Euronext Vigeo Europe depuis respectivement décembre 2013 et décembre 2012.

¹ Voir annexe 2

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.

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2013

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 et Françoise Malrieu et ont nommé Jos Nijhuis. L'assemblée générale du 16 mai 2013 a ratifié la cooptation d'Els de Groot (conseil d'administration du 28 juin 2012) et d'Augustin de Romanet (conseil d'administration du 12 novembre 2012). Le conseil d'administration du 31 juillet 2013 a coopté Géraldine Picaud en remplacement de Catherine Guillouard, démissionnaire.

Les représentants de l'État, Dominique Bureau, Frédéric Perrin et Jean-Claude Ruyschaert ont été nommés membres du conseil d'administration par décret en date du 8 juillet 2009. Solenne Lepage a été désignée par décret en date du 24 septembre 2012 en remplacement d'Alexis Kohler. Hélène Crocquevieille-Eyssartier et Michel Massoni ont été nommés par décret en date du 26 avril 2013 en remplacement de Jérôme Fournel et de Régine Bréhier.

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-SAPAP), 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. Le conseil d'administration du 29 novembre 2013 a pris acte de la démission de Bernard Irion à effet du 1^{er} décembre 2013 et a désigné à titre provisoire Xavier Huillard et Jérôme Grivet en qualité de censeurs, pour la durée restant à courir des mandats. 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.

Concernant les changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2013, l'expérience à l'international de M. Xavier Huillard améliore la diversification du Conseil comprenant deux administrateurs de nationalité étrangère.

| Nomination d'administrateurs | Départ |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|
| Mme Géraldine Picaud | En remplacement de Mme Catherine Guillouard |
| Mme Hélène Crocquevieille-Eyssartier | En remplacement de M. Jérôme Fournel |
| M. Michel Massoni | En remplacement de Mme Régine Bréhier |
| | |
| Nomination de censeurs | Départ de censeur |
| M. Xavier Huillard | |
| M. Jérôme Grivet | |
| | M. Bernard Irion |

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.

Caroline Montalcino, Contrôleur général, et Joël Vidy, Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris, soucieux de l'intérêt social, est équilibré dans sa composition pour garantir aux actionnaires et au marché l'accomplissement de ses missions avec indépendance et objectivité. Le faible nombre d'administrateurs indépendants est dû à la composition du Conseil d'administration encadré par :

- la loi de démocratisation du secteur public qui réserve 1/3 de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés, non pris en compte pour calculer la part des administrateurs indépendants ;
- le décret-loi du 30 octobre 1935 qui réserve à l'Etat un nombre de siège proportionnel à sa participation dans le capital de la société, soit 6 membres désignés par décret ;
- les 6 autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire. Parmi ces 6 membres, trois membres sont considérés comme ne répondant pas aux critères d'indépendance du code Afep-Medef.

| | Critères d'indépendance du code Afep-Medef | |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|
| | Non conforme | Conforme |
| Administrateurs désignés par l'assemblée générale | | |
| M. Augustin de Romanet | Président - directeur général | |
| Mme Géraldine Picaud | | Administrateur indépendant |
| Mme Françoise Malrieu | | Administrateur indépendant |
| M. Jacques Gounon | | Administrateur indépendant |
| Mme Els de Groot | Accord de coopération industrielle | |
| M. Jos Nijhuis | Accord de coopération industrielle | |
| Administrateurs représentant l'Etat | | |
| Mme Solenne Lepage | Actionnaire majoritaire | |
| Mme Hélène Crocquevieille-Eyssartier | Actionnaire majoritaire | |
| M. Michel Massoni | Actionnaire majoritaire | |
| M. Jean-Claude Ruysschaert | Actionnaire majoritaire | |
| M. Dominique Bureau | Actionnaire majoritaire | |
| M. Frédéric Perrin | Actionnaire majoritaire | |

La dérogation à la recommandation au Code Afep-Medef sur la règle d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants est justifiée dans le rapport du Président, joint en annexe.

Renseignements personnels relatifs aux membres du conseil d'administration au 31 décembre 2013

Administrateurs nommés par l'assemblée générale

Augustin de Romanet, Président-directeur général d'Aéroports de Paris

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, ratifié par l'assemblée générale du 16 mai 2013
 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 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Groupe TAV, sociétés anonymes soumises au droit turc :</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAV Havalimanlari Holding A.S. (TAV Airports), société cotée en Turquie : <ul style="list-style-type: none"> - Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration - Vice-Président du comité de la gouvernance d'entreprise - Vice-Président du comité des risques - Vice-Président du comité des nominations • TAV Yatirim Holding A.S. (TAV Investment) : <ul style="list-style-type: none"> - administrateur et Vice-Président du conseil d'administration • Tav Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S.¹ (TAV Construction) : <ul style="list-style-type: none"> - administrateur et Vice-Président du conseil d'administration <p>Média Aéroports de Paris, société par actions simplifiée, co-entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Président et administrateur <p>Airport Council International (ACI) Europe, Association internationale sans but lucratif soumise au droit belge</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membre du Comité Exécutif et du Conseil d'administration <p>Musée du Louvre-Lens, établissement public de coopération culturelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrateur | <ul style="list-style-type: none"> • Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de NV Luchthaven Schiphol, société soumise au droit néerlandais, de février 2013 à octobre 2013 • Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations (Institution financière publique – Établissement public) de mars 2007 à mars 2012 • Membre du Conseil des prélèvements obligatoires (institution indépendante et rattachée à la Cour des comptes) d'avril 2008 à décembre 2012 • Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations : <ul style="list-style-type: none"> - conseil d'administration de La Poste (société anonyme) et membre du comité des rémunérations et de la gouvernance d'avril 2011 à mars 2012 - conseil d'administration d'Icade (société par actions simplifiée cotée) de novembre 2007 à janvier 2011 • Président du : <ul style="list-style-type: none"> - conseil d'administration d'Egis (société anonyme) de janvier 2011 à juillet 2012 - conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière - SNI (société anonyme d'économie mixte) de mars 2007 à mars 2012 - directoire des Fonds de réserve des retraites (FRR) (établissement public à caractère administratif) de mars 2007 à mars 2012 - conseil d'administration des Fonds stratégiques d'investissement – FSI (société anonyme) de décembre 2008 à mars 2012 • Vice-Président du Conseil des investisseurs d'InfraMed (société par actions simplifiée) de mai 2010 à août 2012 • Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> - OSEO (société anonyme) et membre du comité des nominations et des rémunérations, de décembre 2010 à mars 2012 - Veolia environnement (société anonyme cotée), de septembre 2009 à février 2012 - FSI-PME Portefeuille (société par actions simplifiée) de mars 2008 à avril 2012 |

¹ Filiale de Tav Yatirim Holding

- CNP assurances (société anonyme cotée) et 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

Géraldine Picaud – Administrateur indépendant

Date de naissance : 26 février 1970
 Nationalité : Française
 Date de première nomination : Cooptée le 31 juillet 2013, en remplacement de Mme Catherine GUILLOUARD
 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"> • Directeur financier groupe de Essilor International, société anonyme cotée, • Administrateur externe et membre du Comité d'audit de De Masterblenders 1753, Société cotée de droit néerlandais (basée à Amsterdam), | <ul style="list-style-type: none"> • Administrateur externe et membre du Comité d'audit de De Masterblenders 1753, Société cotée de droit néerlandais (basée à Amsterdam), • Alcan Rubber & Chemicals, inc., Société de droit américain (basée à Uniontown), Membre du Conseil d'administration, de 2006 à 2013 • Ed&F Man Coffee LTD, Société de droit britannique (basée à Londres), Directeur financier et membre du Conseil d'administration, de 2008 à 2011 • Volcafe Holding AG, Société de droit suisse (basée à Winterthur), Directeur financier et membre du Conseil d'administration, de 2008 à 2011 |

Jacques Gounon – Administrateur indépendant

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)

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

Françoise Malrieu – Administrateur indépendant

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

| Autres mandats et fonctions en cours | Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Présidente du conseil d'administration de la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF), société anonyme, Membre du Conseil de surveillance de BAYARD, société anonyme, Administrateur de <ul style="list-style-type: none"> La Poste, société anonyme, GDF-SUEZ, société anonyme cotée, Institut français des administrateurs (IFA), association loi du 1^{er} juillet 1901 | <ul style="list-style-type: none"> Associé Gérant Aforge Finance (SAS) de 2006 à 2010 Gérant de la société financière de Grenelle Investissement SARL de 2006 à 2011 |

Jos Nijhuis

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

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

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, ratifiée par l'assemblée générale du 16 mai 2013 |
| 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"> Membre du directoire et Directeur financier de NV Luchthaven Schiphol (société soumise au droit néerlandais) Membre du Comité de surveillance et Président du Comité d'audit de "Beter Bed Holding "(Pays-Bas) depuis 2011 Administrateur de "Néoposine BV" depuis 2008 (Pays-Bas) | <ul style="list-style-type: none"> Directeur financier par intérim de "Van Lanschot Bankiers" (Pays-Bas) de 2009 à 2010 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 |

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 |

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

Hélène Crocquevieille-Eyssartier

Date de naissance : 30 décembre 1966
Nationalité : Française
Date de première nomination : Décret du 26 avril 2013, en remplacement de M. Jérôme FOURNEL
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"> • Directrice générale des douanes et des droits indirects (ministère de l'Économie et des Finances) depuis février 2013 • Présidente de l'Établissement public « la Masse Des Douanes » | <ul style="list-style-type: none"> • Directrice des ressources humaines au secrétariat général (ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie – ministère de l'Égalité des territoires et du Logement) de 2009 à février 2013 • Sous-directrice à la direction du budget en charge de l'écologie, l'énergie, l'aménagement du territoire, la politique des transports, le logement, la politique de la ville, l'Outre-mer, la culture, la jeunesse, les sports et le tourisme (ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique) de 2006 à 2009 • Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit représentant le Ministère du budget, de : <ul style="list-style-type: none"> - Réseau Ferré de France (RFF), Etablissement public, de 2006 à 2009. - SNCF (société nationale des chemins de fer français), Etablissement public, de 2006 à 2009. • Membre du Conseil d'administration représentant l'Etat de : <ul style="list-style-type: none"> - EPAD (Etablissement public pour l'aménagement de la région de la Défense), de 2006 à 2009, - ANRU (Agence nationale pour la Rénovation urbaine), de 2006 à 2009, - ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), de 2006 à 2009 |

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

| Autres mandats et fonctions en cours | Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Directrice de Participations « Transport et audiovisuel » à l'Agence des participations de l'État – ministère de l'Économie et des Finances | <ul style="list-style-type: none"> • Chef du bureau DB1 (EDF et autres participations) – Agence des participations de l'État au ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi puis au |

- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
 - Réseau Ferré de France (RFF) – Établissement public à caractère industriel et commercial
 - SNCF (société nationale des chemins de fer français) – Établissement public à caractère industriel et commercial
 - RATP (Régie autonome des transports parisiens) – Établissement public à caractère industriel et commercial
 - Air France – KLM – société anonyme cotée
- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
 - du Grand port maritime du Havre – Établissement public, de juillet 2012 à mars 2013
 - Aéroports de la Côte d'Azur – société anonyme, de septembre 2012 à mai 2013
- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
 - Société nationale de programme France Télévisions – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
 - Société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France – société anonyme, de septembre 2012 à septembre 2013
 - Société de financement et d'investissement pour la réforme et le développement (SOFIRED), entreprise publique, de mars 2011 à janvier 2013.
 - Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) de 2011 à octobre 2012
 - 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
- Chargée de relation clientèle – Société HSBC France de 2006 à 2009

Frédéric Perrin

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

| Autres mandats et fonctions en cours | Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Directeur Central de la Police aux frontières - Direction générale de la Police Nationale - Ministère de l'intérieur | <ul style="list-style-type: none"> • 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 |

Michel Massoni

Date de naissance : 20 septembre 1950
 Nationalité : Française
 Date de première nomination : Décret du 26 avril 2013, en remplacement de Mme Régine BREHIER
 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"> • Coordonnateur du collège Economie et régulation - Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie depuis octobre 2007 | <ul style="list-style-type: none"> • Administrateur au Réseau Ferré de France (RFF) Etablissement public à caractère industriel et commercial, de 2008 à 2012 |

Jean-Claude Ruyschaert

Date de naissance : 29 avril 1950
 Nationalité : Française
 Date de première nomination : 8 juillet 2009

Date de début du mandat actuel : 15 juillet 2009

| Autres mandats et fonctions en cours | Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des 5 dernières années |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Directeur régional et interdépartemental de l'équipement et de l'aménagement de la Région Île-de-France et délégué ministériel (équipement et aménagement) de la zone de défense de la Région Île-de-France (ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie)• Vice-Président du conseil d'administration et administrateur de :<ul style="list-style-type: none">- Établissement public d'aménagement de la Défense et Seine aval- Établissement public d'aménagement Orly-Seine Amont- Établissement public foncier de la région Île-de-France- Agence foncière et technique de la Région Parisienne (AFTRP)• Administrateur de :<ul style="list-style-type: none">- Port autonome de Paris – Établissement public- Etablissement public de l'aménagement de la Défense Seine Arche | <ul style="list-style-type: none">• 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• Directeur des ressources humaines au secrétariat général (ministère de l'Écologie et de l'Énergie, du Développement durable et l'Aménagement du territoire) de 2008 à 2009 |

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 , élection du 26 juin 2009
Date de début du mandat actuel : 15 juillet 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">• Administrateur de GIE-REUNICA (Association)• Administrateur de GIE SYSTALIANS (Association)• Administrateur, présidente de la commission sociale et présidente du conseil d'administration de Réuni-Retraite-Cadres (Association)• Administrateur de l'Association Sommitale du groupe Réunionica | <ul style="list-style-type: none">• Néant |

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">• Néant | <ul style="list-style-type: none">• Néant |

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 |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| • Néant | • Néant |

Nicolas Golias

Date de naissance : 21 mai 1965
Nationalité : Française
Date de première nomination : Élection du 3 juin 2004 avec prise de fonction le 1^{er} janvier 2006, 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 : 1er 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

Jérôme Grivet

| | |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Date de naissance : | 26 mars 1962 |
| Nationalité : | Française |
| Date de première nomination : | Nommé à titre provisoire, le 29 novembre 2013, à compter du 1 ^{er} décembre 2013 |
| 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"> • Directeur Général de Predica, société anonyme non cotée • Directeur Général Crédit Agricole Assurances, société anonyme non cotée • Membre du Comité exécutif de Crédit Agricole S.A., société anonyme cotée | <p><u>Fin de mandat au cours de l'exercice 2013 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Censeur, représentant permanent de PREDICA, de SIPAREX ASSOCIES (société anonyme) <p><u>Fin de mandat au cours de l'exercice 2012 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vice-Président de BES VIDA (Société anonyme – Portugal) |
| <p><u>Liste des mandats en cours :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Membre du Conseil de surveillance de KORIAN, société anonyme cotée. • Administrateur représentant permanent de Predica au sein de Foncière des Régions, société anonyme cotée, <p><u>Mandats au sein de Crédit Agricole :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Président du Conseil d'administration de : <ul style="list-style-type: none"> - SPIRICA, société anonyme non cotée - Dolcea Vie, société anonyme non cotée | <p><u>Fin de mandat au cours de l'exercice 2011</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Président de CA ASSURANCES Italie Holding (SPA - Italie) • Membre du conseil, représentant permanent de PREDICA de CAPE (société anonyme) • Administrateur de LCL OBLIGATION EURO (SICAV) • Administrateur, représentant permanent de PREDICA, de LA MEDICALE DE France (société anonyme) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Président de CA Life Greece, société anonyme soumise au droit grec, non cotée • Administrateur représentant permanent de Predica de Foncière des Régions, société anonyme cotée, • Administrateur, représentant permanent de Crédit Agricole, de CACI, société anonyme non cotée, • Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> - Pacifica, société anonyme non cotée - CAAGIS, SAS, non cotée - CA Indosuez Private Banking, société anonyme, non cotée - CA Agricole Vita, SPA soumise au droit italien, non cotée, | <p><u>Fin de mandat au cours de l'exercice 2010</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrateur de CA CHEVREUX (société anonyme) • Directeur Général Délégué - membre exécutif de CALYON (société anonyme) • Administrateur de CEDICAM (GIE) • Managing Director du CREDIT LYONNAIS SECURITIES ASIA CLSA DU Hong Kong • Administrateur, représentant permanent de CALYON, de FLETIRELC (société anonyme) • Président Directeur Général de MESCAS (société anonyme) • Administrateur de NEWEDGE GROUP SA (société anonyme) • Managing Director de STICHING CLSA FOUNDATION (foundation) • Administrateur de l'UNION DES BANQUES ARABES ET FRANCAISES UBAF |
| <ul style="list-style-type: none"> • Censeur, représentant permanent de Predica, de Siparex Associés, société anonyme non cotée, • Censeur de LA MEDICALE DE FRANCE, société anonyme non cotée, | <p><u>Fin de mandat de mandat au cours de l'exercice 2009</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrateur de TRILION (SICAV) |

Xavier Huillard

Date de naissance : 27 juin 1954
Nationalité : Française
Date de première nomination : Nommé à titre provisoire, le 29 novembre 2013, à compter du 1^{er} décembre 2013
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">Président-directeur général de VINCI, société anonyme cotée <p>Mandats au sein du Groupe VINCI :</p> <ul style="list-style-type: none">Président de VINCI Concessions Management, SASPrésident du Conseil de surveillance de VINCI Deutschland GmbHAdministrateur, représentant de VINCI au Conseil d'administration de :<ul style="list-style-type: none">VINCI EnergiesEuroviaAdministrateur, représentant de SNEL au Conseil d'administration de ASFAdministrateur, représentant de VINCI Autoroutes au Conseil d'administration de CofiroutePrésident de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité | <p>Groupe VINCI</p> <ul style="list-style-type: none">Directeur Général de 2006 à 2010Directeur Général Délégué de 2002 à 2006Président de VINCI Concessions (SAS)Président-directeur général de VINCI Concessions (SA)Président du Conseil d'administration de VINCI Concessions (SA)Administrateur de VINCI plc et de VINCI Investments LtdAdministrateur de Soletanche FreyssinetAdministrateur de CofirouteMembre du conseil de surveillance de VINCI Energies Deutschland GmbH |

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
Fin du mandat : Démission à compter du 1^{er} décembre 2013

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

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">• Maire d'Orly• Conseiller Général du Val-de-Marne | <ul style="list-style-type: none">• Maire-adjoint d'Orly de 2008 à 2009• Directrice du centre d'insertion sociale et professionnelle d'Orly de 1982 à 2009• Chargée de mission au cabinet du Maire (Mairie d'Orly) de 2006 à 2008 |

Direction générale

Organisation de 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.

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

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 24 octobre 2013, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de Patrick Jeantet en qualité de directeur général délégué à compter du 1^{er} janvier 2014 pour une durée indéterminée, sous réserve des dispositions de l'article L.225-55 du code de commerce.

Rémunération des mandataires sociaux

Modalités de rémunération du mandataire social

Sur avis du comité des rémunérations, le conseil d'administration, dans ses séances des 20 décembre 2012 et 27 février 2013 a proposé 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 euros ;
- pour la période du 29 novembre 2012 au 31 décembre 2013, une part variable complémentaire d'un montant maximum de 100 000 € brut. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (poids = 25 %, ROCE Groupe (15 %), taux de satisfaction globale arrivées et départs (15 %) et trois objectifs qualitatifs : plan d'économies (15 %), stratégie internationale (15 %) et politique de mobilisation managériale (15 %).

L'approbation du ministre chargé de l'économie a fait l'objet d'une décision du 15 mai 2013.

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée.

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

Il n'a pas conclu de contrat de travail et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Il dispose d'un véhicule de fonction, et est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris.

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.

Etant rappelé que, le 29 novembre 2012, le mandat de directeur général délégué de Monsieur François Rubichon a pris fin, un montant de 300 000 euros brut a été versé à ce dernier dans le cadre de l'autorisation consentie à cet effet par le Conseil d'administration conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en ce domaine.

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.

Montant des rémunérations versées au mandataire social

Augustin de Romanet

| En euros | 2013 | 2012 (29/11 – 31/12) |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice * | 455 021 | 32 583 |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Indemnité de départ | Néant | néant |
| Indemnité de non concurrence | Néant | Néant |
| Régime de retraite supplémentaire | Néant | Néant |
| Total | 455 021 | 32 583 |

| *Détail en euros | 2013 | | 2012 (29/11 – 31/12) | |
|------------------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
| | Montants dus | Montants versés | Montants dus | Montants versés |
| Rémunération fixe | 350 000 | 350 000 | 32 083 | 32 083 |
| Rémunération variable annuelle | 100 000 | - | - | - |
| Rémunération variable différée / pluriannuelle | néant | Néant | Néant | néant |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | - | - | - | - |
| Avantages en nature | 5 021 | 5 021 | 500 | 500 |
| Total | 455 021 | 355 021 | 32 583 | 32 583 |

Montants des rémunérations versées aux anciens mandataires sociaux

Pierre Graff

(en euros)

| | 2013 | 2012 |
|---------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | - | 490 551 |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| TOTAL | | 490 551 |

| (en euros) | 2013 | | 2012 | |
|-----------------------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|
| | Montants dus | Montants versés | Montants dus | Montants versés |
| Rémunération fixe | - | - | 319 639 | 319 639 |
| Rémunération variable | - | 150 511 | 150 511 | 217 166 |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | - | 15 730 | 15 730 | 24 310 |
| Avantages en nature | - | - | 4 671 | 4 671 |
| TOTAL | - | 166 241 | 490 551 | 565 786 |

François Rubichon

| (en euros) | 2013 | 2012 |
|---------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | - | 407 106 |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| TOTAL | | 407 106 |

| (en euros) | 2013 | | 2012 | |
|-----------------------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|
| | Montants dus | Montants versés | Montants dus | Montants versés |
| Rémunération fixe | - | - | 273 333 | 273 333 |
| Rémunération variable | - | 128 707 | 128 707 | 176 243 |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | - | - | - | - |
| Avantages en nature | - | - | 5 066 | 5 066 |
| TOTAL | | 128 707 | 407 106 | 454 642 |

Montant des rémunérations versées aux administrateurs

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

Les administrateurs désignés par l'assemblée générale des actionnaires ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2012 et 2013, versés respectivement en 2013 et 2014. Monsieur de Romanet a renoncé à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés. Monsieur Graff, Président-directeur général jusqu'au 11 novembre 2012, a perçu des jetons de présence au titre de l'exercice 2012, versés en 2013.

| En euros | Exercice 2013 | Exercice 2012 |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Jacques Gounon | 47 320 | 29 000 |
| Pierre Graff | - | 15 730 |
| Els de Groot ⁽¹⁾ | 11 440 | 5 720 |
| Catherine Guillouard | 0 | 11 440 |
| Françoise Malrieu | 39 100 | 28 150 |

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

| | | |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| Jos Nijhuis ⁽¹⁾ | 12 870 | 11 440 |
| Géraldine Picaud | 1 430 | - |
| Augustin de Romanet | - | - |
| Pieter Verboom ⁽¹⁾ | - | 4 290 |
| Total | 112 160 | 106 130 |

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 2012 et 2013, versés respectivement en 2013 et 2014 :

| En euros | Exercice 2013 | Exercice 2012 |
|-------------------|------------------|------------------|
| Bernard Irion | 7 150 | 7 150 |
| Christine Janodet | 5 720 | 6 435 |
| Xavier Huillard | 715 | - |
| Jérôme Grivet | 0 | - |

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Décision et information n° | 213D1120 |
| Date de publication | 13 mars 2013 |
| Déclarant | Augustin de ROMANET, Président-directeur général |
| Instrument financier | Actions |
| Nature de l'opération | Acquisition |
| Date de l'opération | 8 mars 2013 |
| Date de réception de la déclaration | 11 mars 2013 |
| Lieu de l'opération | Euronext Paris |
| Prix unitaire | 64,90 € |
| Montant de l'opération | 19 470,00 € |

| | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Décision et information n° | 2013DD253773 |
| Date de publication | 2 juillet 2013 |
| Déclarant | Personne physique liée à Jean-Paul JOUVENT, Administrateur |
| Instrument financier | Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT – parts C) |
| Nature de l'opération | Cession |
| Date de l'opération | 1 ^{er} juillet 2013 |
| Date de réception de la déclaration | 2 juillet 2013 |
| Lieu de l'opération | Paris |
| Prix unitaire | 84,79 € |
| Montant de l'opération | 4 094,05 € |

| | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Décision et information n° | 2013DD253778 |
| Date de publication | 2 juillet 2013 |
| Déclarant | Jean-Paul JOUVENT, Administrateur |
| Instrument financier | Autres types d'instruments financiers(FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT – parts C) |
| Nature de l'opération | Cession |
| Date de l'opération | 1 ^{er} juillet 2013 |
| Date de réception de la déclaration | 2 juillet 2013 |
| Lieu de l'opération | Paris |
| Prix unitaire | 84,79 € |
| Montant de l'opération | 4 084,14 € |

| | |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Décision et information n° | 2013DD266922 |
| Date de publication | 6 octobre 2013 |
| Déclarant | Franck MEREYDE, Directeur de l'Aéroport Paris-Orly |
| Instrument financier | Actions |
| Nature de l'opération | Cession |
| Date de l'opération | 3 octobre 2013 |
| Date de réception de la déclaration | 6 octobre 2013 |
| Lieu de l'opération | Paris |
| Prix unitaire | 87,79 € |
| Montant de l'opération | 52 113,49 € |

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Décision et information n° | 2013DD277704 |
| Date de publication | 7 décembre 2013 |
| Déclarant | Personne physique liée à Jean-Paul JOUVENT, Administrateur |
| Instrument financier | Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT – parts C) |
| Nature de l'opération | Acquisition |
| Date de l'opération | 6 décembre 2013 |
| Date de réception de la déclaration | 7 décembre 2013 |
| Lieu de l'opération | Paris |
| Prix unitaire | 91,49 € |
| Montant de l'opération | 3 900,4 € |

| | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Décision et information n° | 2013DD277703 |
| Date de publication | 7 décembre 2013 |
| Déclarant | Jean-Paul JOUVENT, Administrateur |
| Instrument financier | Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT – parts C) |
| Nature de l'opération | Acquisition |
| Date de l'opération | 6 décembre 2013 |
| Date de réception de la déclaration | 7 décembre 2013 |
| Lieu de l'opération | Paris |
| Prix unitaire | 91,49 € |
| Montant de l'opération | 3 900,4 € |

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 2013.

Autorisations d'opérer sur le capital

Autorisations d'augmenter et de réduire le capital en vigueur au 31 décembre 2013 :

| Objet | Plafond global ou montant nominal maximal |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS) | Augmentation de capital : 120 millions d'euros ⁽¹⁾ Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾ |
| Émissions avec suppression du DPS par offre au public | Augmentation de capital : 40 millions d'euros ⁽¹⁾ Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾ |
| Émissions avec suppression du DPS par une offre par placement privé | Augmentation de capital : 40 millions d'euros ^{(1) (3)} Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾ |
| 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 ^{(1) (4)} |
| Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres | Augmentation de capital : 120 millions d'euros ⁽⁵⁾ |
| Émissions réservées aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise | Augmentation de capital : 5,2 millions d'euros ⁽¹⁾ |
| Augmentation de capital en rémunération d'une offre publique d'échange initiée par la Société | Augmentation de capital : 55 millions d'euros ⁽¹⁾ Émission de titres de créance : 500 millions d'euros ⁽²⁾ |
| Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature | Augmentation de capital : 10 % du capital social ⁽¹⁾ |
| 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 en 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 2013, aucune de ces délégations n'a été utilisée.

Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris

Pour ce qui concerne 2013, le conseil d'administration de la Société a mis en œuvre les programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale mixte du 3 mai 2012 (entre le 1^{er} janvier et le 16 mai 2013) et celle du 16 mai 2013 (entre le 17 mai et le 31 décembre 2013), 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 2013 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 2013, Aéroports de Paris détenait 2 823 actions propres. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 8 197 227 euros, l'enveloppe de 10 millions d'euros autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade. A cette même date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente, dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2013 :

| Flux bruts cumulés | Nombre d'actions | Prix moyen (en €) | Valorisation (en €) |
|--------------------------------------|------------------|-------------------|---------------------|
| Nombre d'actions au 31 décembre 2012 | 30 000 | 59,1 | 1 774 200 |
| Achats | 572 645 | 71,2 | 40 772 324 |
| Ventes | 599 822 | 70,6 | 42 341 435 |
| Nombre d'actions au 31 décembre 2013 | 2 823 | 82,5 | 232 898 |

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 2013.

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

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

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

Cette déclaration doit être renouvelée dans les conditions décrites ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse, quelle qu'en soit la raison, jusqu'au seuil de 5 % prévu à l'article L. 233-7 du code de commerce. A compter du franchissement du seuil de 5 % précité, une déclaration doit être effectuée dans les conditions identiques à celles mentionnées ci-avant, chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % est atteint ou franchi, à la hausse comme à la baisse quelle qu'en soit la raison. 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 2013, il détient 50,6 % 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 2013 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 20 000 actions, actionnaires détenant un minimum de 50 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 96,0 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 266 investisseurs institutionnels.

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

| Actionnaires | 31/12/13 | 31/12/12 |
|-----------------------------------------------------|----------|----------|
| Etat français | 50,6% | 54,5% |
| Schiphol Group | 8,0% | 8,0% |
| Fonds Stratégique d'Investissement | 0,0% | 5,6% |
| Société du groupe Vinci | 8,0% | 3,3% |
| Crédit Agricole Assurances / Predica | 4,8% | 0% |
| Institutionnels français | 8,0% | 9,2% |
| Institutionnels non-résidents | 12,9% | 11,0% |
| Actionnaires individuels français et non identifiés | 6,0% | 6,6% |
| Salariés ¹ | 1,7% | 1,7% |
| Autodétention ² | 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^{er} 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^{er} décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;

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

² Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Au 31 décembre 2013, Aéroports de Paris détenait 2 823 actions propres. Ces actions sont privées de droit de vote

- 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 ;
- franchissement à la baisse par le FSI, contrôlé par la Caisse des Dépôts et Consignations, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 5 juillet 2013, la détention du FSI étant nulle et celle de la Caisse des dépôts et consignations étant de 0,7 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement ;
- franchissement à la hausse par SOC 15, une société contrôlée par la société Vinci, du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote, la détention de SOC 15 étant de 8,0 % du capital et des droits de vote à l'issue de ce franchissement.

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.

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^{er} décembre 2008, entre Aéroports de Paris et Schiphol Group (« l'Accord de coopération »), prévoyant des participations croisées entre Aéroports de Paris et Schiphol Group, deux accords ont été conclus :

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

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

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

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

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

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

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

Terme et causes de résiliation des accords : le pacte d'actionnaires est conclu dans le cadre et pour la durée de l'Accord de coopération, soit une durée de 12 ans, éventuellement prorogeable. Il prendra fin en cas de résiliation de l'Accord de coopération en cas de survenance d'une des "causes de résiliation" listées ci-après après avoir donné effet aux stipulations régissant la cession de la participation de Schiphol Group dans Aéroports de Paris. Ainsi, en cas de survenance d'une des "causes de résiliation" suivantes, Aéroports de Paris et/ou Schiphol Group 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 causes de sortie décrites ci-avant. Schiphol Group procédera en premier à la cession de la participation des actions ADP qu'elle détient, et conservera, si Aéroports de Paris et Schiphol Group le jugent utile, le produit de cession dans un compte de séquestre, garantissant le paiement du prix de cession des actions Schiphol Group détenues par Aéroports de Paris. Enfin, en cas de non-cession des titres Aéroports de Paris détenus par Schiphol Group au terme de la période de 18 mois (pouvant dans certains cas être portée à 24 mois), Aéroports de Paris pourra exercer, avec faculté de substitution, une option d'achat sur ses propres titres détenus par Schiphol Group dans des conditions contractuelles convenues entre les parties (formule de calcul de prix à partir d'une moyenne de cours de bourse).

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

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

Par courrier en date du 11 juillet 2013, l'Etat français et le Fonds stratégique d'investissement ont informé l'Autorité des marchés financiers que, par suite de la cession par le Fonds Stratégique d'Investissement de l'intégralité de sa participation au capital de la société Aéroports de Paris, il avait été mis fin au pacte d'actionnaires, conclu le 25 novembre 2009, constitutif d'une action de concert entre l'Etat français et le Fonds Stratégique d'Investissement vis-à-vis d'Aéroports de Paris.

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 2012 : 205 millions d'euros soit 2,07 euro par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- au titre de l'exercice 2011 : 174 millions d'euros soit 1,76 euro par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 50 % du résultat net ;

- au titre de l'exercice 2010 : 150 millions d'euros soit 1,52 euros par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 50 % du résultat net ;

Depuis le 1^{er} 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 %. Toutefois, avant d'être imposé au barème progressif, ces revenus font l'objet (sauf exception), d'un prélèvement à la source obligatoire au taux de 21 %. Ce prélèvement constitue un acompte d'impôts sur le revenu imputable sur l'impôt dû l'année suivante et, en cas d'excédent, restituable.

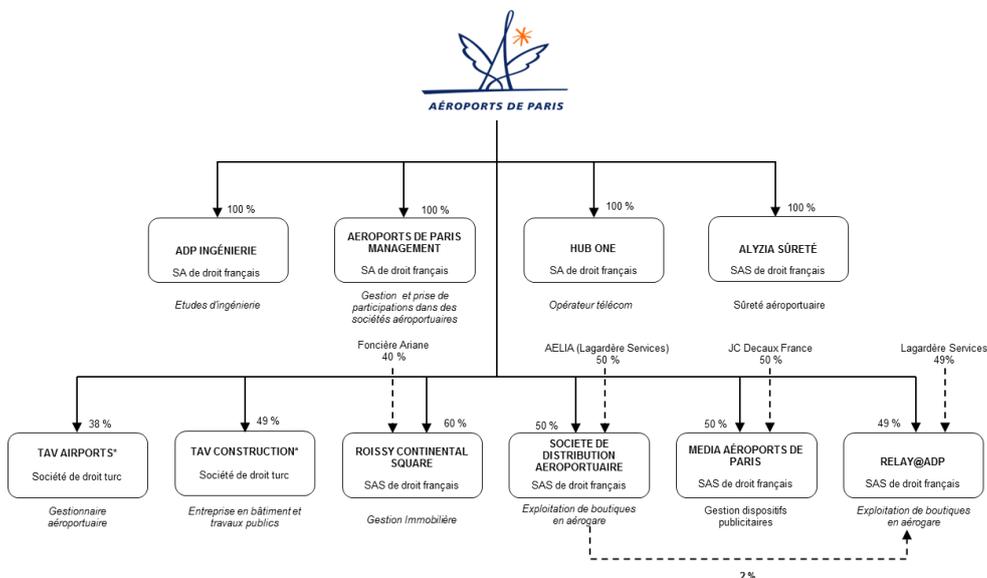
6. Autres informations

Résultats sociaux des 5 derniers exercices

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Capital en fin d'exercice (en k€) | | | | | |
| Capital social | 296 882 | 296 882 | 296 882 | 296 882 | 296 882 |
| Nombre d'actions à la clôture (en milliers) | 98 961 | 98 961 | 98 961 | 98 961 | 98 961 |
| Nombre d'actions moyen pondéré (en milliers) | 98 888 | 98 954 | 98 953 | 98 956 | 98 958 |
| Opérations et résultats de l'exercice (en k€) | | | | | |
| Chiffre d'affaires hors taxes | 2 322 673 | 2 385 118 | 2 472 905 | 2 606 799 | 2 733 694 |
| Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises | 752 115 | 797 859 | 904 335 | 835 030 | 978 194 |
| Impôt sur les bénéfices | 106 483 | 116 471 | 157 833 | 165 019 | 173 020 |
| Participation des salariés | 8 991 | 10 588 | 14 341 | 16 608 | 15 028 |
| Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions | 244 119 | 237 882 | 312 295 | 271 641 | 312 048 |
| Résultat distribué au cours de l'exercice | 136 489 | 135 575 | 150 405 | 174 171 | 204 848 |
| Résultats par action (en euros) | | | | | |
| Résultat par action après impôts et participation mais avant dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises | 6,44 | 6,78 | 7,40 | 7,30 | 7,98 |
| Résultat net par action | 2,47 | 2,40 | 3,16 | 2,74 | 3,15 |
| Dividende par action versé au cours de l'exercice | 1,38 | 1,37 | 1,52 | 1,76 | 2,07 |
| Personnel | | | | | |
| Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice | 7 063 | 6 958 | 6 879 | 6 850 | 6 836 |
| Montant de la masse salariale de l'exercice (en k€) | 352 401 | 355 234 | 368 441 | 381 111 | 390 996 |
| Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en k€) | 166 285 | 166 757 | 172 001 | 186 594 | 192 502 |

Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2013

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 et les droits de vote). L'intégralité des sociétés faisant partie du périmètre de consolidation du Groupe est mentionnée à la note 38 de l'annexe aux comptes consolidés¹.



* Détenion indirecte

Les pourcentages indiqués représentent les pourcentage de détenion et de droits de vote

SA : société anonyme

SAS : société par actions simplifiée

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 (IS) visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts qui s'élève à 112 724,75 euros et pour lequel a été supporté un impôt d'un montant de 42 835 euros. Le taux d'IS 2013 est de 38 %.

Ce montant de dépenses et charges non déductibles correspond exclusivement à la réintégration des amortissements des véhicules de tourisme dont Aéroports de Paris a recours, soit sous la forme de location longue durée, soit en pleine propriété.

Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence

Néant.

Activités en matière de recherche et développement

Non significatif.

¹ Disponible sur le site www.aeroportsdeparis.fr

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 2013 | 117,8 | 3,0 | 23,5 | 65,8 | 25,6 |
| dont factures groupe | 10,5 | 0,0 | 6,2 | 4,2 | 0,0 |
| dont factures en litige | 3,1 | 2,6 | 0,0 | 0,2 | 0,3 |
| 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 |

En 2013, ce montant ne tient pas compte des factures non parvenues à la date d'établissement des comptes annuels s'élevant à 210 millions d'euros contre 273 millions d'euros en 2012.

7. Annexes

Annexe 1 : Comptes consolidés pro forma 2012 du groupe Aéroports de Paris

Compte de résultat consolidé 2012 pro forma et bilan pro forma au 31 décembre 2012

Depuis le 1^{er} janvier 2013, le groupe Aéroports de Paris applique l'amendement de la norme IAS19 "Avantages du personnel" qui supprime notamment l'option permettant de différer la reconnaissance des gains et pertes actuariels des engagements sociaux, appelée "méthode du corridor". Ainsi, les gains et pertes relatifs aux écarts actuariels des engagements sociaux sont désormais comptabilisés immédiatement en "autres éléments" du résultat global.

Au-delà de l'adoption de cet amendement, le groupe Aéroports de Paris a choisi de comptabiliser dorénavant la charge relative aux engagements sociaux en distinguant le coût des services rendus (en résultat opérationnel), des coûts de l'actualisation de l'engagement (en résultat financier), conformément à cette même norme. Jusqu'en 2012 la charge était intégralement comptabilisée en résultat opérationnel.

Des comptes annuels 2012 pro forma ont été établis en cohérence avec les changements décrits ci-avant :

Impact sur le compte de résultat 2012

| En millions d'euros | 2012 publié | 2012 pro forma | Δ | |
|-------------------------------------|----------------|-------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chiffre d'affaires | 2 640 | 2 640 | - | |
| EBITDA | 1 017 | 1 026 | +10 | Charges de personnel : -4 M€ (IAS 19 révisée), +14 M€ (changement de présentation) |
| ROC (y compris MEE opérationnelles) | 645 | 655 | +10 | |
| RO (y compris MEE opérationnelles) | 642 | 652 | +10 | |
| Résultat financier | (118) | (131) | -14 | Charges financières : -14 M€ (changement de présentation) |
| Impôts sur les résultats | (178) | (176) | +1 | Impact IAS 19 révisée |
| Résultat net part du Groupe | 341 | 339 | -3 | |

Cette modification n'impacte significativement que les segments "Activités aéronautiques" et "Commerces et services" :

▪ Impact sur le segment "Activités aéronautiques" :

| En millions d'euros | 2012 publié | 2012 pro forma | Δ |
|-------------------------------------|----------------|-------------------|----|
| Chiffre d'affaires | 1 581 | 1 581 | - |
| EBITDA | 343 | 350 | +7 |
| ROC (y compris MEE opérationnelles) | 83 | 90 | +7 |
| RO (y compris MEE opérationnelles) | 83 | 90 | +7 |

▪ *Impact sur le segment "Commerces et services" :*

| En millions d'euros | 2012 publié | 2012 pro forma | Δ |
|-------------------------------------|----------------|-------------------|----|
| Chiffre d'affaires | 902 | 902 | - |
| EBITDA | 503 | 505 | +2 |
| ROC (y compris MEE opérationnelles) | 412 | 414 | +2 |
| RO (y compris MEE opérationnelles) | 412 | 414 | +2 |

Impact sur le bilan au 31 décembre 2012

| En millions d'euros | Au 31.12.2012 publié | Ajustement | Au 31.12.2012 pro forma |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|
| ACTIFS | | | |
| Actifs non courants | 7 829 | 0 | 7 829 |
| Actifs courants | 1 554 | - | 1 554 |
| TOTAL DES ACTIFS | 9 383 | 0 | 9 383 |
| CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS | | | |
| Capital | 297 | - | 297 |
| Primes liées au capital | 543 | - | 543 |
| Actions propres | (2) | - | (2) |
| Résultats non distribués | 2 898 | 28 | 2 926 |
| Autres éléments de capitaux propres | (4) | (48) | (52) |
| Total des capitaux propres | 3 733 | (20) | 3 712 |
| Emprunts et dettes financières à long terme | 3 483 | - | 3 483 |
| Provisions pour engagements sociaux - part à plus d'un an | 330 | 31 | 361 |
| Passif d'impôt différé | 212 | (11) | 202 |
| Autres passifs non courants | 74 | - | 74 |
| Passifs non courants | 4 099 | 20 | 4 120 |
| Passifs courants | 1 551 | - | 1 551 |
| TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS | 9 383 | 0 | 9 383 |

Annexe 2 : 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 2013 (Article L.225-37 du code de commerce).

1. Introduction

En application de l'article L.225-37 du code de commerce, il appartient au président du conseil d'administration, dans les sociétés dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé, de rendre compte, dans un rapport joint au rapport mentionné à l'article L.225-100 du code de commerce, de la composition du conseil 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. Enfin, il mentionne la publication dans le rapport de gestion des informations concernant la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

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

Ce rapport a été établi par le président-directeur général d'Aéroports de Paris grâce à de nombreux échanges et réunions avec les directeurs et les directions de l'entreprise portant sur la gouvernance, le contrôle interne et la gestion des risques. Il a été examiné par le comité d'audit du 13 février 2014 puis présenté par le président-directeur général au conseil d'administration du 19 février 2014, 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 2013, 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 dix filiales de premier rang dont Aéroports de Paris détient plus de 50 % du capital social (Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Alyzia Sûreté, Alyzia Sûreté France¹, Hub One², Cœur d'Orly Investissement, Ville Aéroportuaire Immobilier, Aéroports de Paris Investissement, Roissy Continental Square, Tank International Lux portant les actifs de TAV Airports et TAV Construction,),
- 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,
- 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.

¹ Passée de filiale de premier rang à filiale de second rang le 10 octobre 2013

² Précédemment dénommée Hub télécom

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 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 2013 a été marquée par la nomination d'un nouveau directeur général délégué, à effet au 1^{er} janvier 2014, la cooptation et la désignation de nouveaux administrateurs et censeurs.

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. Ce code a fait l'objet d'une révision en juin 2013, motivée par une exigence accrue vers plus de transparence, de responsabilité et de contrôle. Le code peut être consulté sur le site www.medef.fr.

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 intervenues en 2008 et 2010. Malgré les aménagements apportés à ce règlement, des dérogations aux recommandations du code AFEP-MEDEF existent 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 dérogations au code AFEP-MEDEF

Les dispositions du code AFEP-MEDEF de juin 2013 écartées par Aéroports de Paris, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous :

Le nombre d'administrateurs indépendants (chapitre 9 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 », les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages. 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.

La dérogation à ces recommandations se justifie par le faible nombre d'administrateurs indépendants, qui est dû à la composition du conseil d'administration encadrée par :

- la loi de démocratisation du secteur public qui réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés,

- le décret-loi du 30 octobre 1935 qui réserve à l'Etat un nombre de siège proportionnel à sa participation dans le capital de la société, soit six membres désignés par décret,
- les six autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire. Parmi ces six membres, trois membres sont considérés comme ne répondant pas aux critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 24 octobre 2013, 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 antérieures du conseil sur la qualification d'administrateurs indépendants de Françoise Malrieu, Jacques Gounon et Géraldine Picaud. Chacun d'entre eux répond à l'ensemble des critères du code AFEP-MEDEF, à savoir :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes,
- ne pas être dirigeant 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 dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur¹,
- ne pas être² client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
 - o significatif de la société ou de son groupe,
 - o 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 commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes,
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans³.

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.

Les conditions d'évaluation du conseil d'administration (chapitre 10 du code AFEP-MEDEF)

Le règlement intérieur du conseil d'administration ne prévoit pas, comme le préconise le code AFEP-MEDEF, que les administrateurs non exécutifs (c'est-à-dire qui ne sont ni

¹ Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social de la société A ne peut être considéré comme indépendant au sein de la société B si :
 - la société B détient un mandat d'administrateur chez A directement ou par l'intermédiaire d'une filiale (indirectement) ;
 - ou si B a désigné un salarié pour être administrateur chez A ;
 - ou si un dirigeant mandataire social de B (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur chez A.

² Ou être lié directement ou indirectement.

³ La perte de la qualité d'administrateur indépendant au titre de ce critère ne devrait intervenir qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de 12 ans.

dirigeants mandataires sociaux, ni salariés) puissent se réunir périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes pour procéder à une évaluation des dirigeants mandataires sociaux.

Compte tenu de la composition du conseil d'administration comprenant un tiers de représentants de l'Etat et un tiers de représentants des salariés, qui ne sont pas nommés par l'assemblée générale, il n'est pas apparu pertinent de retenir cette recommandation.

La durée des fonctions des administrateurs (chapitre 14 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 d'audit (chapitre 16.1 du code AFEP-MEDEF)

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

La dérogation à ces recommandations se justifie par le faible nombre d'administrateurs indépendants, qui est dû à la composition du conseil d'administration encadrée par :

- la loi de démocratisation du secteur public qui réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés,
- le décret-loi du 30 octobre 1935 qui réserve à l'Etat un nombre de siège proportionnel à sa participation dans le capital de la société, soit six membres désignés par décret,
- les six autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire. Parmi ces six membres, trois membres sont considérés comme ne répondant pas aux critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF.

Le comité en charge de la sélection ou des nominations (chapitre 17 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.

Toutefois, le conseil d'administration pourrait attribuer, lors de la révision de son règlement intérieur, les missions de sélection ou de nomination à un comité unique en charge des rémunérations et des nominations.

Le comité en charge des rémunérations (chapitre 18.1 du code AFEP-MEDEF)

Le comité des rémunérations ne comprend pas d'administrateur salarié. Lors de la révision du règlement intérieur du conseil d'administration, il sera proposé qu'un administrateur salarié soit désigné membre du comité en charge des rémunérations et des nominations.

La détention d'actions par l'administrateur (chapitre 20 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^{er} décembre 2008 relatif à Aéroports de Paris entre N.V. Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et la République Française en présence d'Aéroports de Paris, ne détiennent pas un nombre significatif d'actions de la société dans la mesure où Schiphol Group, dont 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.

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.

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 2013

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 catégories : 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 et Françoise Malrieu et ont nommé Jos Nijhuis. L'assemblée générale du 16 mai 2013 a ratifié la cooptation d'Els de Groot (conseil d'administration du 28 juin 2012) et d'Augustin de Romanet (conseil d'administration du 12 novembre 2012). Le conseil d'administration du 31 juillet 2013 a coopté Géraldine Picaud en remplacement de Catherine Guillouard, démissionnaire.

Les représentants de l'État, Dominique Bureau, Frédéric Perrin et Jean-Claude Ruyschaert ont été nommés membres du conseil d'administration par décret en date du 8 juillet 2009. Solenne Lepage a été désignée par décret en date du 24 septembre 2012 en remplacement d'Alexis Kohler. Hélène Crocquevieille-Eyssartier et Michel Massoni ont été nommés par décret en date du 26 avril 2013 en remplacement de Jérôme Fournel et de Régine Bréhier.

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-SAPAP), Frédéric Mougins (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. Le conseil d'administration du 29 novembre 2013 a pris acte de la démission de Bernard Irion à effet du 1^{er} décembre 2013 et a désigné à titre provisoire Xavier Huillard et Jérôme Grivet en qualité de censeurs, pour la durée restant à courir des mandats. 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.

Caroline Montalcino, Contrôleur général économique et financier, et Joël Vidy, Secrétaire du comité d'entreprise, assistent également au conseil d'administration sans voix délibérative.

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris 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 catégories, une segmentation satisfaisante et enrichissante.

-
- S'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration, 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 %) au 31 décembre 2013.
-
- 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 2013, la nationalité et la description des autres mandats exercés par les administrateurs sont exposées dans le rapport de gestion 2013 – 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 les attributions 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. Chaque administrateur et chaque censeur s'engage, au travers de la charte, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine, et ce en toutes circonstances (art.6 de la charte). En outre, il 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 des délibération(s) correspondante(s) (art.2 de la charte).

A notre connaissance, il n'existe pas de conflit d'intérêt à ce jour entre les devoirs des membres du conseil d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés. Une

réflexion est engagée pour tenir compte des dispositions de la loi n°2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique sur la notion de conflit d'intérêt.

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. Il organise et dirige les travaux du conseil 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 débattre, 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 externe a été faite lors de la séance du conseil d'administration du 24 octobre 2013. La comparaison avec les évaluations précédentes témoigne d'une satisfaction régulièrement croissante et de haut niveau des membres du conseil quant à l'organisation des travaux de ce dernier et à leur connaissance des métiers d'Aéroports de Paris. Les membres du conseil apprécient les méthodes de travail et la collégialité des échanges : plus particulièrement, le taux de satisfaction concernant l'écoute, le dialogue et la dynamique des réunions s'est amélioré. Enfin, le conseil d'administration entend s'impliquer résolument dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie d'Aéroports de Paris, et en particulier la stratégie internationale.

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.

La convocation au conseil d'administration est adressée aux administrateurs au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion. 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 régime particulier auquel est soumise la société Aéroports de Paris, le conseil d'administration dispose également 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. Enfin, le conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 15 juillet 2009, de limiter les pouvoirs du président-directeur général.

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 supérieures à 30 millions d'euros,
 - effectués par Aéroports de Paris, pour toutes les autres activités supérieures à 20 millions d'euros ;
- approuve les investissements ou les cessions d'actifs des filiales d'Aéroports de Paris lorsque le montant est égal ou supérieur à 20 millions d'euros ;
- approuve les transactions et renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros Hors Taxes ;
- fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ;
- fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports ;
- est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution de son activité et de ses résultats, et examine notamment les écarts éventuels constatés par rapport au budget. Au moins deux fois par an, le président-directeur général inscrit à l'ordre du jour une revue de la situation financière, de la trésorerie et des engagements hors bilan du groupe Aéroports de Paris ;
- examine une fois par an, et en tant que de besoin, la situation des principales filiales et participations de la Société ;
- fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le président-directeur général est autorisé à consentir au nom d'Aéroports de Paris. En outre, le président-directeur général rend compte au conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 30 millions d'euros ;
- fixe annuellement le montant des emprunts obligataires que le président-directeur général est autorisé à émettre ;
- arrête les statuts du personnel et les échelles de traitement des salaires et indemnités ;

- peut saisir pour avis l'assemblée générale des actionnaires si une opération envisagée concerne une part prépondérante des actifs ou activités du Groupe ;
- examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs représentant l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification) et confère à certains d'entre eux, la qualité « d'administrateur indépendant » au regard des critères posés par le Code AFEP-MEDEF ;
- 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.

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.

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 reçoivent 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).

L'activité du conseil d'administration en 2013

En 2013, le conseil d'administration s'est réuni dix fois, avec un taux de présence de ses membres de 79 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- la gouvernance avec notamment le résultat de l'évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration, la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs, la cooptation d'une administratrice, la nomination à titre provisoire de deux censeurs, la nomination d'administrateurs au comité des rémunérations, la nomination d'un directeur général délégué à compter du 1^{er} janvier 2014 et la limitation de ses pouvoirs ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux : résultats de la part variable 2012, fixation des objectifs de la part variable 2013 du président-directeur général, montant à verser à l'ancien directeur général délégué, fixation de la rémunération fixe du futur directeur général délégué au titre de 2014 et des principes relatifs à la part variable ;
- la convocation de l'assemblée générale des actionnaires 2013 ;
- la répartition des jetons de présence ;
- la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2012 et des états financiers semestriels 2013, l'adoption du rapport de gestion 2012, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle de l'exercice 2013 et du rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2013 et le plan d'économies, le budget de l'exercice 2014 du Groupe Aéroports de Paris, la fixation de tarifs des redevances aéronautiques 2014, les autorisations de cautions, avals et garanties, l'autorisation de souscription à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions règlementées ; 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) dont le projet "Renouveau d'Orly" et l'opération d'extension de la jetée Est d'Orly Sud, le programme d'investissement 2014-2015, le développement de Paris-le Bourget 2013-2020 ; la contribution d'Aéroports de Paris aux Fonds de Compensation des Nuisances Aéroportuaires (FCNA) ; la politique d'accès des plates-formes ; la politique de communication de l'entreprise ; le point d'étape sur les projets internationaux ; l'évaluation de la coopération industrielle avec Schiphol Group ;
- 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 2013 et des perspectives 2014, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2012.

2.3.3 Le fonctionnement des comités associés au conseil d'administration

Conformément aux statuts d'Aéroports de Paris, le 9 septembre 2005 ont été constitués 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. Les présidents des comités, ou un membre qu'ils auront désigné, rendent compte au conseil d'administration des débats et des avis des comités.

Par ailleurs, deux comités ad-hoc ont été créés spécifiquement pour l'examen de projets internationaux.

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

Le règlement intérieur stipule que 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, choisis parmi les administrateurs nommés par l'assemblée générale. Le comité d'audit ne comprend aucun membre dirigeant mandataire social.

Au 31 décembre 2013, le comité est composé de 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 2013 – 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 le code de commerce et les recommandations de l'AMF publiées le 22 juillet 2010 dans le « rapport final sur le comité d'audit ». Le comité 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.

L'activité du comité d'audit en 2013

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 2013, il s'est réuni neuf fois avec un taux de présence de ses membres de 93 %.

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

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les comptes sociaux et consolidés 2012 et les comptes semestriels 2013, les documents de gestion prévisionnelle, le budget consolidé 2014, la re-prévision budgétaire consolidée 2013, le plan d'économie, l'évolution de la masse salariale, le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière – exercice 2012, la cartographie des risques 2013 et le dispositif de management des risques et de contrôle interne – bilan et perspectives, les questions sur le bilan d'activité 2012 de la direction de l'audit et du contrôle interne, le bilan d'avancement des plans d'action issus des audits et du programme d'audit 2013, le programme d'audit 2014, les conclusions de deux rapports d'audit, le point sur le regroupement du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Secrétariat général Groupe, la gestion de la dette et de la trésorerie, l'examen des grands projets d'investissements (coût, délais, rentabilité, risques), l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, l'autorisation des cautions, avals et garanties, le projet de concession de l'aéroport de Rio de Janeiro, l'évaluation de la coopération industrielle avec Schiphol Group.

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

Le comité de la stratégie et des investissements

Composition

Le règlement intérieur du conseil stipule que 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 31 décembre 2013, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son président, Dominique Bureau, Solenne Lepage, Nicolas Golias, Marie-Anne Donsimoni, et Jos Nijhuis.

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;
- formuler au conseil d'administration des avis sur les orientations du groupe Aéroports de Paris en matière d'opérations de diversification et auditer régulièrement les résultats obtenus en la matière ;
- étudier et formuler des avis au conseil d'administration sur les opérations relatives aux opérations relevant des attributions du conseil d'administration, en matière d'opérations de croissance interne ou externe, réalisées par la société ou ses filiales, que ce soit en France ou à l'international. Dans ce cadre, le comité émet un avis sur les conditions économiques et financières de ces projets ; il analyse également les risques inhérents aux projets 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.

L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2013

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 2013, le comité s'est réuni trois fois avec un taux de présence de ses membres de 94 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 29 novembre 2013.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé le point d'étape sur le plan stratégique 2011-2015, le programme d'investissement 2014-2015, l'information sur les grands projets, notamment internationaux.

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

Le comité des rémunérations

Composition

Le règlement intérieur du conseil stipule que la société Aéroports de Paris est dotée 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.

Au 31 décembre 2013, il comprend deux administrateurs indépendants, Françoise Malrieu qui le préside et Jacques Gounon. 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 dirigeants 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.

L'activité du comité des rémunérations en 2013

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 2013, le comité des rémunérations s'est réuni cinq 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 dirigeants mandataires sociaux – résultats de la part variable 2012, fixation des objectifs de la part variable 2013 du président-directeur général, montant à verser à l'ancien directeur général délégué, première estimation de la part variable 2013 et orientations 2014, fixation de la rémunération fixe 2014 du futur directeur général délégué et des principes relatifs à la part variable ; sur la répartition des jetons de présence.

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.

Le mode d'exercice de la direction générale non dissocié résulte de la loi et des statuts de la société. Au regard de l'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité nécessaire dans l'administration et la gestion de la société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

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

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 24 octobre 2013, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a procédé à la nomination de Patrick Jeantet en qualité de directeur général délégué à compter du 1^{er} janvier 2014 pour une durée indéterminée, sous réserve des dispositions de l'article L.225-55 du code de commerce.

Les autres mandats exercés par le président - directeur général sont exposés dans le rapport de gestion 2013 – chapitre 6 – Gouvernement d'entreprise.

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

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 aéroports ; 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.

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 dès 2008 aux recommandations de l'AFEP-MEDEF 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 dirigeants mandataires sociaux

La rémunération du président-directeur général a été arrêtée par le conseil d'administration du 20 décembre 2012 sur avis du comité des rémunérations et approuvée le 15 mai 2013 par le Ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n°53-707 du 9 août 1953 modifié.

Le mandat de président-directeur général d'Augustin de Romanet ayant commencé le 29 novembre 2012, cette rémunération a été fixée ainsi :

- pour la période du 29 novembre au 31 décembre 2012, une rémunération brute fixe annuelle de 350 000 euros, payée *pro rata temporis* pour cette période ;
- au titre de 2013, une rémunération brute fixe de 350 000 euros ;
- pour la période du 29 novembre 2012 au 31 décembre 2013, une part variable complémentaire selon des objectifs de performance, d'un montant brut maximal de 100 000 euros. Elle est fondée sur :
 - trois objectifs quantitatifs : le montant de l'EBITDA Groupe (pesant pour 25%), le ROCE Groupe (15%) et le taux de satisfaction globale, arrivées et départs, perçue par les passagers (15%),
 - trois objectifs qualitatifs : le plan d'économies (pesant pour 15%), la stratégie internationale (15%) et la politique de mobilisation managériale (15%).

L'atteinte de chacun de ces objectifs sera appréciée par le conseil d'administration. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée.

Le président-directeur général dispose d'un véhicule de fonction et est couvert par le contrat de prévoyance ainsi que par celui de la police individuelle accidents des salariés d'Aéroports de Paris. Il n'a pas conclu de contrat de travail avec Aéroports de Paris et ne bénéficie d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Le président-directeur général ne bénéficie d'aucune prime de départ ni d'aucun régime spécifique de retraite. Il ne perçoit pas de jetons de présence (cf. § 2.5.2).

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par la société au profit de son président-directeur général.

Etant rappelé que, le 29 novembre 2012, le mandat de directeur général délégué de François Rubichon a pris fin, un montant de 300 000 euros brut a été versé à ce dernier dans le cadre de l'autorisation consentie à cet effet par le conseil d'administration conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en ce domaine.

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 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.

La répartition des jetons de présence a été revue par délibération du 19 décembre 2013 du conseil d'administration, qui a ajouté aux dispositions précédentes la possibilité de rémunérer la participation aux comités ad hoc créés afin d'examiner certains dossiers stratégiques, compte tenu de l'importance des travaux menés par ces instances.

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 les présidents des comités.

Par ailleurs, des honoraires sont versés aux censeurs, par séance du conseil d'administration et de comités ad hoc, 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 2013, le montant total distribué aux administrateurs concernés et aux censeurs s'est élevé à 125745 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 2013 – 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 la société Aéroports de Paris 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 signée par le président-directeur général. Elle 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 risques et conformité au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité ; depuis octobre 2013, ce département regroupe la gestion des risques et le contrôle interne, dans le cadre de la réorganisation de l'entreprise (cf. § 3.3) ;
- le contrôle périodique de 3ème niveau est exercé par la direction de l'audit, qui évalue de façon périodique les dispositifs de gestion des risques et de 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 – (maison-mère et filiales), qui se réunit trimestriellement au sein de son comité de coordination, et sur le comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), biannuel, institué au niveau des directeurs (maison-mère et filiales).

3.1.3 Les travaux de contrôle interne conduits en 2013

Les travaux de contrôle interne menés en 2013 ont porté plus particulièrement sur :

- la mise en œuvre d'outils tels que des référentiels de contrôle interne types, des guides de bonnes pratiques, des questionnaires d'autoévaluation,....: déploiement du questionnaire d'autoévaluation portant sur la gouvernance d'Aéroports de Paris auprès des directeurs et, en 2013, des cadres stratégiques ; lancement de la constitution par chaque direction de son référentiel de contrôle interne relatif au pilotage/gouvernance de l'activité relevant de sa délégation et autoévaluation des éléments de maîtrise ;
- l'accompagnement des directions, sur leur demande, dans l'analyse de leurs processus métiers afin de renforcer leur contrôle interne, cette démarche pouvant être entamée suite à des analyses de risques, des incidents, des audits, des réorganisations,... ; en 2013, une attention particulière a été portée aux processus achats/approvisionnements et administration des ventes, ainsi qu'à plusieurs processus liés à la gestion des ressources humaines ;
- un benchmark portant sur la remontée des incidents majeurs auprès d'une structure centrale, conduit auprès de dix-sept groupes afin de recueillir leurs bonnes pratiques en la matière ; une procédure interne de remontée des incidents majeurs auprès du président-directeur général et du directeur général délégué est en cours de rédaction, pour application en 2014.

Parallèlement, les actions entamées les années précédentes se sont poursuivies, concernant :

- l'animation du réseau de coordinateurs ARC mis en place dans chaque direction et filiale,
- la formation, la communication pour rendre plus lisible la démarche : mise au point d'un plan de communication sur deux ans ; élaboration d'un module de formation dédié aux managers, dont la première session se déroulera début 2014 ;
- le support aux directions certifiées – ISO14001, ISO9001,... – et plus particulièrement à la direction Paris-Orly dont le SMI (Système de Management Intégré) a été certifié en 2013 ; l'accompagnement des directions inclut des formations internes aux normes.

L'état d'avancement des travaux de contrôle interne est présenté deux fois par an au CORCI et annuellement au Comité Exécutif avant d'être exposé au comité d'audit et au conseil d'administration.

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, réunies dans un code de déontologie générale, figurent en annexe du règlement intérieur de la société Aéroports de Paris, tel que prévu par l'article L.1321-1 du code du travail, et diffusé à l'ensemble du personnel. A l'occasion de la mise à jour du règlement intérieur le 1^{er} août 2013, a été introduite dans le code la possibilité pour les salariés de saisir le référent éthique de l'entreprise en matière de prévention de la fraude et de la corruption afin d'obtenir toute clarification sur l'application des lois et règlements dans ces domaines. Par ailleurs, ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Alyzia Sûreté et Hub One disposent de règles de déontologie.

En appui de la démarche instituée par le règlement intérieur en termes d'éthique, la mise en œuvre du programme triennal 2012-2014 visant à renforcer les mesures de prévention, de détection et de traitement de la fraude, s'est poursuivie. Elle s'est traduite, en particulier, par l'élaboration d'une procédure sur les modalités de contrôle de l'utilisation du système d'information par les salariés en cas de doute sur le respect des règles de déontologie et de bonne conduite pour la sécurité de l'information.

Aéroports de Paris affirme publiquement l'engagement du Groupe dans la lutte contre la corruption sur son site internet et dans le rapport d'activité et de développement durable ; ADP Ingénierie et Hub One confirment par ailleurs leur engagement sur leurs propres supports. En 2013, le dispositif de détection et de contrôle de la corruption mis en place dans les principales filiales s'est renforcé, au cas par cas (clauses relatives à la lutte contre la corruption et intégration des recommandations de Transparency International (TI) France dans les contrats de certains personnels, adoption d'une charte des achats durables, etc.).

Les relations de la société Aéroports de Paris avec l'association TI France prennent désormais la forme d'une adhésion. Le partenariat engagé en 2008 par Aéroports de Paris avec TI France s'est arrêté d'un commun accord fin 2013, Aéroports de Paris ayant mis en œuvre l'essentiel des actions prévues dans le cadre de ce partenariat. Des actions de communication seront conduites avec TI France en 2014 sur le bilan des avancées d'Aéroports de Paris depuis 2008 en matière de lutte contre la fraude et la corruption. S'agissant plus particulièrement des filiales, le partenariat a été reconduit en 2013 pour ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management.

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 intranet 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.

Dans cette perspective, et pour renforcer son adaptation au nouvel environnement du secteur aérien, Aéroports de Paris a souhaité faire évoluer son organisation en 2013 :

- création d'un secrétariat général groupe regroupant la direction de l'environnement et du développement durable, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité (à laquelle a été rattaché en 2013 le contrôle interne) et une direction chargée de mission (contribution aux programmes d'amélioration du transport aérien) ;
- création d'une direction internationale et des participations, constituée sur la base de compétences issues de la direction des opérations financières et des participations ;
- rapprochement de la direction des opérations financières et des participations (hors les compétences transférées – cf. supra) et de la direction de la stratégie donnant lieu à la création de la nouvelle direction finances et stratégie ;
- création d'une direction de la communication, constituée sur la base des compétences issues de la direction marketing, commerces et communication ;

- création de la direction des affaires publiques au sein du cabinet de la présidence-direction générale, regroupant les relations avec l'Union Européenne ainsi que les relations parlementaires ;
- recentrage de la direction de l'audit et du contrôle interne sur l'audit, le contrôle interne étant rattaché au département risques et conformité (cf. supra).

En outre, Aéroports de Paris prévoit de créer en 2014 une direction clients réunissant l'ensemble des savoir-faire et métiers supports aux enjeux clients : la direction de la satisfaction clients, la direction marketing et commerces, et le pôle marketing compagnies (rattaché dans cette attente à la direction finances et stratégie).

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 ; 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, il devrait être mis à jour en 2014 pour tenir compte des évolutions de l'organisation intervenues en 2013 ;
- 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 pour tenir compte des modifications de l'organisation ou des 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 de divers organes et s'appuient sur un processus de décision en matière d'engagements qui a été renforcé en 2013 :

- le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre (article 16 des statuts),
- la direction générale a la charge de s'assurer du bon fonctionnement des organes de la société,
- le comité exécutif (Comex), présidé par le président-directeur général, 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,
- le comité Groupe, présidé par le président-directeur général, est une instance de pilotage du Groupe ; il assure notamment le suivi périodique de la stratégie des filiales et participations (hors filiales et participations immobilières des plateformes parisiennes) et de leurs projets et risques majeurs ; sur son périmètre, il se prononce sur les questions relatives aux orientations stratégiques des filiales et des participations significatives, à la politique de distribution des dividendes au sein du Groupe, à la mise en œuvre d'une politique de mobilité des ressources humaines Groupe, à la performance opérationnelle et financière des filiales, à la structure financière des filiales, aux relations contractuelles et financières entre maison-mère et filiales et à la revue régulière des risques identifiés des filiales et

participations significatives ; le comité Groupe donne également son avis sur les projets de nomination des représentants légaux des filiales, filiales de 2^d rang et principales participations du Groupe. Le comité Groupe se prononce sur les projets d'investissements financiers des filiales et participations (à l'exclusion de Schiphol Group, TAV Airports et TAV Construction) inférieurs à 3 millions d'euros ; au-delà de ce montant les décisions sont prises conformément au règlement du Comité des Engagements (COE) Groupe (cf. infra). Concernant TAV Airports et TAV Construction, seuls les investissements de plus de 30 millions d'euros relèvent des prérogatives du Comité Groupe ;

- le dispositif de pilotage des projets d'investissement repose notamment sur un ensemble de comités centraux relatifs aux investissements, présidés par le président-directeur général. En 2013, ils ont fait l'objet d'une restructuration et comprennent dorénavant :
 - un Comité Stratégique des Investissements (CSI), qui a vocation à appréhender les différentes stratégies d'investissement dans une logique métier. Il examine, selon un programme annuel défini, les principales politiques sectorielles à moyen et long termes par une revue régulière des besoins, risques et opportunités. A la lumière de ces études et selon les choix stratégiques définis, le comité réalise une revue régulière des priorités et valide le programme pluriannuel d'investissements de chaque direction. Cet exercice est de nature à assurer la cohérence entre les orientations stratégiques par activité, les schémas et plans associés et le programme pluriannuel d'investissements ;
 - un Comité des Engagements (COE) Groupe qui examine systématiquement les projets d'investissements corporels et incorporels de la société Aéroports de Paris dépassant 3 millions d'euros, les principaux contrats en recettes ainsi que les décisions d'engagements fermes d'investissements financiers réalisés par la société Aéroports de Paris, ou d'investissements réalisés par les filiales et participations ;
 - enfin, le Comité de Suivi des Projets Structurants (CSPS) qui examine les projets que le COE juge structurants ou spécifiques.

D'autres comités de pilotage inscrivent leur fonctionnement dans les processus propres à leur domaine de compétence ; les plus importants sont cités 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 la protection de l'information (systèmes d'information et autres supports), sont décrits 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 ses membres. L'ensemble des directeurs est destinataire 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. En particulier, le portail "L'essentiel des normes de l'entreprise" facilite 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 est l'occasion pour la direction générale et le Comex 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 gestion des risques du Groupe a pour objet d'assurer l'identification et la maîtrise optimale des risques qui peuvent toucher ses différents domaines d'activité. Elle est définie par le département risques et conformité, au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, 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, du management des risques et de la conformité 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 2013, 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 risques et conformité 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.

La méthodologie d'analyse des causes et de cotation des risques définit un cadre commun, identique quelle que soit l'entité concernée (Groupe, maison-mère, filiale, direction, unité opérationnelle) et 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 sont également l'occasion d'évoquer les opportunités qui sont à mettre en regard des risques relevés. Les risques majeurs et les risques inacceptables pour l'entreprise font l'objet d'une attention et d'un traitement prioritaires.

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.

En 2013, le dispositif de gestion des risques a été renforcé par la désignation d'un propriétaire unique pour chacun des risques Groupe.

Pour améliorer l'intégration du dispositif de gestion des risques dans les processus décisionnels de l'entreprise, il a été décidé, à partir de 2014 :

- d'avancer la validation de la cartographie des risques Groupe au début de l'été pour en faire un véritable outil de cadrage des plans opérationnels et des budgets dont la préparation débute en juillet,
- de réaliser en Comex un suivi semestriel des plans d'actions associés aux risques Groupe.

Les actions contribuant à la gestion des risques, entreprises au cours des exercices précédents, ont été poursuivies en 2013 avec notamment le maintien d'une articulation forte entre cartographie des risques, programme d'audit et dispositif de contrôle interne.

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, défini par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, 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 décrit un schéma d'alerte et fixe clairement le partage des missions entre la permanence centrale et les permanences plate-forme. 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 "accident d'aéronef" réalisé le 21 mars 2013 à Paris-Charles de Gaulle).

La politique de retour d'expérience (REX) définie par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité 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.

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 risques et conformité, au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, 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 annuellement réévalués par des organismes de certification agréés.

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. Les revues de performance intègrent en majorité des indicateurs portant sur les audits, les risques et les dispositifs de contrôle interne.

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), axe stratégique d'Aéroports de Paris, l'entreprise mène une politique environnementale et sociétale proactive destinée à accompagner sa croissance, et pilotée par la direction de l'environnement et du développement durable au sein du Groupe, au travers notamment du comité directeur du

développement durable. Les domaines RSE sont pilotés par des entités fonctionnelles (direction des ressources humaines pour les aspects sociaux, direction de la satisfaction clients pour la relation clients, direction des achats pour les achats durables, direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pour la gestion des risques et le contrôle interne).

Ces aspects sont ainsi traités dans le présent document dans les chapitres correspondants.

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.

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, domaines de la RSE pilotés par les directions concernées. A ce titre, la direction de l'environnement et du développement durable coordonne et promeut la politique RSE au sein du Groupe : un dispositif de formation de l'ensemble des cadres et managers à la RSE a été lancé avec un premier forum consacré à la RSE, ses enjeux et sa déclinaison dans les pratiques managériales en novembre 2013.

Conformément au décret n°2012-557 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, le cabinet KPMG S.A. a été désigné en novembre 2013 tiers certificateur indépendant des informations sociales et environnementales devant figurer au rapport de gestion 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. 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 depuis 2009 par l'agence de notation indépendante VIGEO (informations concernant le référentiel consultables sur le site officiel 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.

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, les recommandations émises par VIGEO étant insérées dans la note de cadrage annuelle du président-directeur général pour être intégrées dans les plans opérationnels. En 2013, il n'y a pas eu de notation extra-financière ; pour mémoire, la notation du Groupe est passée en 2012 de la note 3 à la note 3+ sur une échelle de 1 à 4.

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 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. En 2013, Aéroports de Paris a engagé des travaux visant à mettre en place un système de management de l'énergie structuré, permettant de se rapprocher des exigences de la norme ISO 50001, en complément de la norme ISO 14001 pour laquelle Aéroports de Paris maintient sa conformité.

Les directions opérationnelles (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et Aéroports d'Aviation Générale, direction de l'immobilier), 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.

L'expérience client

L'amélioration significative de la qualité de service et de l'expérience client 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.

Le dispositif en place pour répondre aux attentes des clients passagers s'appuie sur la structure suivante : 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 un suivi de l'expérience client qui repose notamment sur une enquête menée chaque année auprès de ses principaux clients et sur plusieurs réunions annuelles d'échange auxquelles ils sont associés.

Le dispositif s'appuie également sur des référentiels concernant les parcours départ (en cours de finalisation) et arrivée et portant à la fois sur les exigences en termes d'infrastructures et en termes d'exploitation. La direction de la satisfaction clients a la responsabilité de vérifier leur bonne application sur le terrain.

Elle dispose également d'un budget dédié, destiné à financer des projets visant à améliorer la satisfaction des passagers.

Cette démarche est complétée par l'action de la direction aménagement et développement, et plus particulièrement par celle du pôle innovation, qui expérimente des projets sur des thématiques techniques, organisationnelles ou managériales, et du pôle orientation, créé en septembre 2013. Ce dernier a vocation à améliorer le niveau de qualité de l'orientation des passagers et des clients dans les installations d'Aéroports de Paris en s'appuyant sur une expertise forte, des référentiels et des outils.

Le dispositif fait également appel aux compétences de la direction marketing et commerces qui conçoit des actions marketing et pilote la qualité des commerces.

L'analyse des attentes des compagnies aériennes est du ressort du marketing compagnies, placé sous l'autorité du directeur finances et stratégie dans l'attente de la création de la direction clients, et dont la mission de prospection commerciale a été renforcée. Les directions d'aéroport conservent quant à elles la responsabilité de la relation commerciale de proximité avec les compagnies afin de répondre au mieux et de manière réactive à l'évolution de leurs besoins.

Concernant les occupants du parc immobilier, qu'ils soient externes ou internes, 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 et commerces conçoit et réalise les enquêtes de satisfaction, dans le cadre de l'Observatoire des passagers, ainsi que des enquêtes spécifiques sur des sujets particuliers 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.

Par ailleurs, la diffusion de la culture juridique auprès des entités de l'entreprise est assurée par des formations appropriées.

La charte des juristes du réseau juridique décrit les règles de déontologie et les bonnes pratiques que chaque juriste de la société Aéroports de Paris 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 un contexte économique contraint, Aéroports de Paris propose un Plan de Départs Volontaires (PDV) pouvant conduire à l'ouverture au départ de 370 postes. Parallèlement, afin de renforcer ses métiers stratégiques, l'entreprise s'engage à dynamiser les recrutements pour les métiers d'accueil et de maintenance. 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. Il est à noter que l'accord "seniors" conclu en 2009 est arrivé à échéance le 31 décembre 2012. Néanmoins, la direction d'Aéroports de Paris s'est engagée à maintenir ses dispositions jusqu'à la conclusion d'un accord "contrat de génération" et au plus tard jusqu'au 31 décembre 2013. Un projet de contrat de génération a été négocié mais, n'ayant pas abouti à la signature d'un accord collectif avec les organisations syndicales représentatives, un plan d'actions a été élaboré. Les leviers de

la politique de l'emploi font également appel à des dispositifs sur l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires.

La politique de développement managérial à l'attention des managers d'équipe ou de projet a pour objectif 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 psychosociaux, ainsi qu'à la pénibilité au travail ; un accord « Bien vivre au travail » a été signé le 28 août 2013 et des travaux sont en cours en vue de la signature d'un accord sur la prévention de la pénibilité.

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 ; en 2013, les RRH de direction ont été associés une fois par mois au comité de direction DRH élargi de la société Aéroports de Paris. 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% et mène avec elles des travaux dans son domaine (mobilité, prévoyance, RSE, ...). Un reporting semestriel sous la forme d'un "rapport social RH Groupe" est produit.

Concernant la gestion des salariés à l'international, trois directions interviennent : la direction des ressources humaines, la direction internationale et des participations et la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. La direction des ressources humaines et la direction internationale et des participations définissent et mettent en place conjointement la politique de mobilité internationale et de mobilité entre les filiales et la maison-mère. La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité 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 des 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 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 consultations et la rédaction des marchés, et de favoriser les synergies au sein du Groupe.

La direction des achats s'appuie notamment pour cela sur la dématérialisation des documents qui accompagnent la passation des marchés (outil SPARTACUS), sur la signature électronique (outil SIEL), sur la dématérialisation de la publication de la totalité des consultations (outil TENDERSMART), et sur un outil de création automatique de marchés s'appuyant sur un fonds d'une centaine de trames standard (outil SARDANE).

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 de passation 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 directions, sont intégrés dans les tableaux de bord mensuels de la direction des achats.

En matière de RSE, la démarche d'Aéroports de Paris, signataire du Pacte Mondial, vise à s'assurer de la conformité des pratiques de ses fournisseurs et prestataires avec les engagements pris en matière de droits humains et de conditions de travail. La direction des achats, en association avec la direction des ressources humaines, déploie des dispositifs à cette fin (clauses spécifiques dans les marchés, critères RSE d'appréciation des offres, etc.).

Par ailleurs, la direction des achats est signataire de plusieurs documents engageants avec d'autres grands donneurs d'ordre, tels que la Charte de la médiation inter-entreprises (la directrice de l'audit, référent éthique en matière de prévention de la fraude et de la corruption, assurant la fonction de Médiatrice fournisseurs et sous-traitants) ou encore le Pacte PME (Petites et Moyennes Entreprises). Dans le prolongement des principes définis par la Charte, la direction des achats prépare l'obtention du label d'Etat "relations fournisseurs responsables", attribué par un Comité relevant du Ministère du redressement productif.

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.

La protection de l'information

Les différents métiers exercés au sein du Groupe Aéroports de Paris, leurs évolutions et les écosystèmes qui les entourent, reposent sur le traitement et l'échange quotidien

d'informations. Le patrimoine informationnel est donc un actif critique pour le Groupe, qu'il convient de préserver.

La protection de l'information comprend l'ensemble des activités dont l'objectif est de garantir la confidentialité, l'accès sécurisé et tracé des données sensibles du Groupe, quels que soient leur nature et support – matériel et immatériel.

A cette fin, un Responsable de la Protection de l'Information (RPI) a été nommé en juillet 2013 au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. Il a pour mission de définir la Politique de Protection de l'Information (PPI), d'en contrôler la mise en œuvre dans le Groupe, de déployer une culture de protection de l'information dans le Groupe, et de veiller au respect de la loi Informatique et Libertés. A ce titre, le RPI a été désigné Correspondant Informatique et Libertés (CIL) auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) à compter du 5 septembre 2013.

En particulier, la PPI fixe 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), qui précisent les dispositions que chaque salarié d'Aéroports de Paris doit respecter dès lors qu'il utilise une ressource informatique.

Les systèmes d'information et leur sécurité

La direction des systèmes d'information (DSI) est une direction à la fois fonctionnelle et opérationnelle.

Elle a pour mission de construire, exploiter, entretenir, assurer la cohérence et la pérennité des systèmes d'information de gestion et d'information aéroportuaire afin de garantir leur adéquation avec les besoins de chaque entité du Groupe.

Elle a notamment en charge les orientations en termes d'infrastructures techniques et applicatives de ces systèmes d'information et est garante de leur architecture globale, de leur cohérence d'ensemble ainsi que de leur robustesse.

La DSI définit la stratégie des systèmes d'information industriels qui relèvent, d'un point de vue opérationnel, des directions d'aéroport et de la direction de l'immobilier.

Les filiales, pour leur part, 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 One, 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.

Après une période de suspension de sa certification ISO 9001 obtenue en avril 2012 afin de permettre la transformation du système de management de la qualité sur la base de l'ITIL v3, la certification de la DSI a été rétablie en 2013 sur les activités de "conception, réalisation et opération des systèmes informatiques et de télécommunications" jusqu'au 25 avril 2015.

Depuis juillet 2013, le pilotage de la sécurité des SI est sous la responsabilité de la DSI , et plus particulièrement du Responsable de la sécurité des SI (RSSI) 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.

La sécurité opérationnelle et la mise en œuvre de systèmes transverses améliorant la sécurité des SI relèvent des directions d'aéroport, de la direction de l'immobilier et des filiales pour ce qui les concerne. La DSI assure pour sa part la sécurité informatique des SI d'information de gestion et d'information aéroportuaire, et définit la politique de sécurité des systèmes d'information industriels.

La DSI anime le Comité Opérationnel de Sécurité des Systèmes d'Information (COSSI), instance décisionnelle de sécurité des SI qui, notamment, coordonne et contrôle la mise en œuvre effective de la PSSI.

La sûreté

La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité 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 direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité a également pour mission d'anticiper les évolutions réglementaires et technologiques. Pour ce faire, elle participe aux travaux préparatoires à l'élaboration des normes et standards fixés par l'Etat et les organismes communautaires et internationaux. Elle est également chargée, avec la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée et la direction de l'ingénierie et de l'architecture, d'assurer la veille technologique, d'entretenir les relations avec le STAC (Service Technique de l'Aviation Civile), d'expertiser les nouveaux dispositifs techniques et d'initier les expérimentations.

La réglementation qui régit le domaine de la sûreté est déclinée localement en programmes de sûreté pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et les Aéroports d'Aviation Générale. 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, du management des risques et de la conformité. 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, du management des risques et de la conformité 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. En 2013, des revues de direction consacrées à la sûreté ont été instituées avec les directions Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité 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, du management des risques et de la conformité 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, du management des risques et de la conformité valide les conditions d'éligibilité des dépenses d'investissement et d'exploitation présentées par les directions, en accord avec la direction finances et stratégie. A cette fin, elle a traduit les instructions énoncées dans le guide établi par la DGAC en consignes internes, opératoires, sous la forme d'un "Guide d'utilisation de la taxe d'aéroport" diffusé en décembre 2013 aux unités opérationnelles et plus particulièrement aux responsables sûreté et aux contrôleurs de gestion, afin que les coûts à imputer sur la taxe d'aéroport soient correctement comptabilisés. La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité est responsable, avec la direction finances et stratégie, de la présentation deux fois par an à la DGAC des résultats financiers et du budget sur trois ans.

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, du management des risques et de la conformité, 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 (Établissements 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. Dans le cadre des missions d'OIV d'Aéroports de Paris, le RPI (cf. supra "La

protection de l'information") a été désigné Autorité Qualifiée pour la Sécurité des Systèmes d'Information (AQSSI), par arrêté du 26 août 2013.

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 activités d'aménagement aéroportuaire et immobilières

Dans le cadre de la politique générale d'aménagement et de développement des plates-formes :

- la direction finances et 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 aviation d'affaires, 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 (objectifs, 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.

Afin d'assurer le bon déroulement des projets depuis leur définition/conception jusqu'à leur mise en exploitation, la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée et la direction de l'ingénierie et de l'architecture disposent respectivement : d'un pôle dédié destiné à renforcer le management des projets en amont, en appui des directions des maîtres d'ouvrage ; d'une unité qui travaille en étroite collaboration avec les équipes

d'exploitation afin d'assurer la maîtrise de la mise en service des nouvelles installations aéroportuaires.

Début 2013, la direction de l'ingénierie et de l'architecture a engagé une démarche BIM (Building Information Modeling), méthode de travail reposant sur la mise en place d'une maquette numérique 3D multidisciplinaires et interopérable, fédérant l'ensemble des acteurs d'un projet (maître d'ouvrage, assistants à la maîtrise d'ouvrage, maître d'œuvre, sous-traitants, entreprises). Le premier projet auquel est appliquée cette méthode est le projet "Renouveau d'Orly", essentiellement sur la phase "plans d'architectes".

Par ailleurs, la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre utilisent l'outil SPIRIT (Suivi, Pilotage Intégré et Reporting des Investissements et des Travaux) qui permet de renforcer le pilotage et le suivi des projets sur le plan des délais et des coûts. En 2013, la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée a automatisé et fiabilisé son reporting dans l'outil. Par ailleurs, un nouveau module est en cours de développement dans SPIRIT afin de sécuriser le suivi comptable des marchés de grands travaux.

Le schéma directeur de la qualité de la maîtrise d'ouvrage déléguée, qui réunit les informations relatives aux processus de conduite de projet, suit un processus d'actualisation périodique et d'amélioration continue. La direction de l'ingénierie et de l'architecture, pour sa part, est certifiée ISO 9001 (ainsi que le Laboratoire qui lui est rattaché, accrédité en outre par le Comité Français d'Accréditation – COFRAC dans le cadre de la norme ISO 17025).

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. Cette direction pilote également les grands projets immobiliers sur le périmètre géographique de l'aéroport Paris-Le Bourget et des Aéroports d'Aviation Générale, en liaison avec la direction de l'aéroport Paris-le Bourget. Ces directions conçoivent ensemble le plan de développement immobilier d'Aéroports de Paris.

La direction de l'immobilier appuie son action sur la base d'un SMO – Système de Management Opérationnel – pour la gestion opérationnelle de ses activités de commercialisation et de gestion immobilière du patrimoine placé sous sa responsabilité, sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

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 cinq certifications ISO 9001 (système de management de la qualité), deux certifications BS-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" du département risques et conformité, au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, 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.

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 sur la base desquels est délivré un agrément de sûreté (cf. art L. 6342-1 du code des transports),
 - 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 2013, l'audit de suivi de la certification du SMI de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, 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. En juin 2013, l'aéroport Paris-Orly a obtenu la certification de son SMI sur les mêmes thèmes, pour une période de trois ans.

La direction Paris-Le Bourget et des Aéroports d'Aviation Générale, quant à elle, met en œuvre des processus s'inspirant des principes du SMI.

En matière environnementale, les audits de suivi des certifications ISO 14001 conduits respectivement en avril et octobre 2013 pour les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-le Bourget ont conclu au maintien des certificats. Pour l'aéroport Paris-Orly, l'audit a attribué la certification en juin 2013 dans le cadre de la certification du SMI. Pour l'héliport d'Issy-les-Moulineaux, l'audit de suivi de la certification ISO 14001, qui s'est déroulé en avril 2013, a maintenu le certificat.

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-Charles de Gaulle, Paris-Le Bourget et Paris-Orly ont été approuvés par les préfets territorialement compétents respectivement en avril 2009, juin 2012 et mars 2013 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 Aéroports d'Aviation Générale, pour leur part, sont classés en fonction de leur sensibilité sûreté et disposent chacun d'un référent sûreté.

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 a obtenu le certificat de sécurité aéroportuaire pour l'aéroport du Bourget en avril 2013 ; le plan d'actions correspondant, prévoyant notamment des travaux importants sur les voies de circulation avions, a été validé par la Direction de la sécurité de l'Aviation Civile.

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 finances et stratégie, de la direction des comptabilités et de la direction du contrôle de gestion, qui appartiennent au pôle finances, stratégie et administration, ainsi que de la direction internationale et des participations.

La direction du contrôle de gestion poursuit, en coordination avec les directions des comptabilités et des achats, la conduite d'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 finances et stratégie assure le pilotage stratégique et financier du Groupe. Elle est garante de l'exécution du CRE, en cohérence avec le plan stratégique, pilote les principaux leviers de la régulation économique, assure des missions d'expertise financière et d'études prospectives, et est en charge de la communication financière. Pour sa part, la direction internationale et des participations est en charge de l'alignement des objectifs financiers des filiales et participations sur ceux du Groupe, ainsi que du pilotage et du contrôle opérationnels et financiers des filiales et des participations. Ces deux directions mettent en œuvre, sur leurs périmètres respectifs, des stratégies maximisant la création de valeur pour le Groupe.

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. Depuis début 2013, le pôle fiscalité est rattaché à la direction des comptabilités.

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.

Le pôle SI Gestion Finances de la direction des systèmes d'information assure, pour les directions concernées du pôle finances, stratégie 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.

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. La direction internationale et des participations est associée à la rédaction des notes de cadrage adressées aux filiales.

La direction du contrôle de gestion 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, à la direction finances et stratégie et aux directions concernées.

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 attestent, par la signature d'une lettre d'engagement, de l'exactitude des informations comptables communiquées, afférentes à leur périmètre de responsabilité.

Communication financière

En tant qu'émetteur de l'information réglementée, la direction finances et stratégie 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 la direction de l'audit 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

En 2013, la direction de l'audit et du contrôle interne a été recentrée sur la seule fonction d'audit afin d'assurer en toute indépendance sa mission d'évaluation de la gestion des risques et de la qualité du contrôle interne du Groupe.

La direction de l'audit 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 ce cadre, 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. A ce titre, elle entretient des relations étroites avec la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

La direction de l'audit est rattachée hiérarchiquement au président-directeur général et rend compte au comité d'audit. La directrice de l'audit a attesté, lors de la séance du comité d'audit du 19 février 2013, avoir exercé son activité d'audit en toute indépendance. En outre, la direction est en relation avec les commissaires aux comptes qu'elle rencontre régulièrement.

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 Interne), 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.

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 2013 a confirmé la certification.

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 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 à des contrôles de nature organisationnelle par des organismes externes, certificateurs agréés, dans le cadre de l'obtention de certifications de systèmes de management.

Elle fait enfin l'objet d'évaluations par les agences de notation financière, mentionnées dans le rapport de gestion 2013 – chapitre 3 – Risques et gestion des risques.

Annexe 3 : 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 social 2013 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

La période de reporting environnementale est modifiée : initialement en année civile nous publions dorénavant les résultats en année glissante d'octobre N-1 à fin septembre de l'année N, à l'exception des émissions de CO2 des centrales qui restent en année civile.

Les données environnementales de l'année 2012 ont été reconsolidées sur cette période ("Prorata 2012") afin de faciliter la comparaison avec les données environnementales 2013.

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 : ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Alyzia Sûreté et Hub One (anciennement Hub télécom).

Certains indicateurs et données ne portent que sur le périmètre d'Aéroports de Paris SA, Le périmètre est précisé pour chaque indicateur dans le tableau des indicateurs sociaux du rapport de gestion.

- **Domaine environnemental**

Le reporting environnemental et sociétal est réalisé sur le périmètre des activités d'Aéroports de Paris SA.

Ces règles de consolidation s'appliquent à tous les indicateurs du reporting environnemental et sociétal.

Les données environnementales quantitatives des filiales détenues à 50 % ne sont pas intégrées au rapport de gestion aux vues des impacts et de la représentativité des données par rapport à ADP SA. Leurs actions environnementales et sociétales qualitatives sont intégrées dans les paragraphes opportuns du rapport de gestion 2013.

- **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 (pro forma).

Aucune variation de périmètre n'a eu lieu entre le reporting de 2012 et 2013.

Methodologie 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 2013 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 2012 du groupe Aéroports de Paris n'ont fait l'objet d'aucune correction au cours de l'exercice 2013.

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 aérogare (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

La vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion 2013 d'Aéroports de Paris en application de l'article L 225-102-1 Alinéa 8 du Code de commerce a été menée par KPMG.

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.

Annexe 4 : Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2013

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Aéroports de Paris désigné organisme tiers indépendant, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, conformément aux référentiels utilisés (les « Référentiels ») par la société et disponibles sur demande au siège de la société et dont un résumé figure dans le rapport de gestion en annexe 3 « Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental ».

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 le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE 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 (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nous avons effectué nos travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et à la norme internationale ISAE 3000¹ en ce qui concerne l'avis motivé sur la sincérité des informations RSE.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE. Nos travaux ont été effectués entre octobre 2013 et début février 2014.

¹ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information

1. Attestation de présence des informations RSE

Nous avons conduit les travaux suivants:

- Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent ;
- Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce ;
- En cas d'absence de certaines informations, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 ;
- Nous avons vérifié que les Informations RSE 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 avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée en annexe 3 « Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené des entretiens avec une dizaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue des tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes listées dans les tableaux ci-après :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion, mis en oeuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons

sélectionnées¹ 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 et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 100% des effectifs d'Aéroports de Paris S.A. et entre 23% et 100% des informations quantitatives environnementales.

| Indicateurs sociaux | Périmètre de reporting |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre d'heures total de formation | Société Aéroports de Paris (Hors filiales) |
| Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt des salariés | |
| Taux de gravité des accidents du travail des salariés | |
| Taux d'absentéisme | |
| Indicateurs environnementaux | Périmètre de reporting |
| Consommation d'eau potable | Aéroports de Roissy-Charles de Gaulle, Orly et Le Bourget |
| Consommation interne d'eau potable | |
| Achat d'électricité totale | |
| Consommation d'électricité interne | |
| Consommation de gaz | |
| Production thermique | |
| Production frigorifique | |
| Volume de DIB collecté | |
| Volume des DIB internes collectés | |
| Taux de valorisation des DIB internes | |
| Volume de déchets dangereux internes collectés | |
| Emissions de CO ₂ des centrales | |
| Informations qualitatives | |
| Thèmes sociaux | Plan de départs volontaires Politique de formation en alternance Dispositifs Trajectoires Management Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes Politiques relatives à l'hygiène et la sécurité Bilan des accords collectifs Pénibilité au travail Dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel Politique de lutte contre les discriminations et les objectifs d'embauches |
| Thèmes environnementaux | Politique de diminution des émissions de CO ₂ liées aux consommations d'énergie Gestion du risque de la pollution des sols Actions de réduction des consommations d'eau Performance énergétique |
| Thèmes sociétaux | Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional |

¹ Informations sociales : Aéroports de Paris S.A.

Informations environnementales : Aéroport de Paris Orly. Des travaux complémentaires ont été menés à distance sur l'Aéroport de Roissy – Charles de Gaulle.

Pour les autres informations RSE, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons résultant de notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

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 RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris La Défense, le 17 mars 2014

KPMG Audit I.S

Philippe Arnaud

Associé

Département Changement Climatique et Développement Durable