



Rapport de gestion Aéroports de Paris

Exercice 2014

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	EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE	3
2	RESULTATS ET SITUATION FINANCIERE	6
3	RISQUES ET GESTION DES RISQUES.....	21
4	INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES	25
5	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	44
6	AUTRES INFORMATIONS.....	68
7	ANNEXES	71

Le présent rapport de gestion inclut le rapport de gestion du groupe Aéroports de Paris pour l'exercice 2014.

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

1 Événements significatifs de l'exercice

1.1 Evolution du trafic

- Trafic Groupe pondéré des taux de participation¹ :

Trafic Groupe (en millions de passagers)		Participation ADP	Trafic pondéré (M pax)	2014-2013
Groupe ADP	Paris (Charles de Gaulle + Orly)	@ 100%	92,7	+ 2,6 %
	Aéroports régionaux mexicains	@ 25,5% ²	3,7	+ 10,6 %
	Zagreb	@ 21%	0,5	+ 5,7 %
	Jeddah-Hajj	@ 5%	0,4	+ 23,0 %
	Amman	@ 9,5%	0,7	+ 9,0 %
	Maurice	@ 10%	0,3	+ 4,8 %
	Conakry	@ 29%	0,1	- 16,9 %
Groupe TAV Airports	Istanbul Atatürk	@ 38%	21,6	+ 11,0 %
	Ankara Esenboga	@ 38%	4,2	+ 0,6 %
	Izmir	@ 38%	4,2	+ 6,9 %
	Autres plates-formes ³	@ 38%	6,6	+ 54,9 %
TOTAL GROUPE			134,9	+ 5,7 %

- Sur les plates-formes parisiennes :

Aéroports de Paris a accueilli un total de 92,7 millions de passagers en 2014, soit une hausse de 2,6 % par rapport à l'année précédente, dont 63,8 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 2,8 %) et 28,9 millions à Paris-Orly (+ 2,1 %), nouveaux chiffres record en nombre de passagers pour les deux aéroports. Le trafic a progressé de 4,2 % sur le 1^{er} semestre et de 1,2 % sur le 2nd semestre. Tous les mois, à l'exception du mois de septembre 2014, impacté par la grève des pilotes d'Air France, furent également des mois record pour Aéroports de Paris.

La répartition géographique se décompose comme suit :

Répartition géographique ADP	2014 Var. 14/13	Part dans le trafic total
France	- 2,0 %	17,3 %
Europe	+ 5,3 %	43,0 %
Autre International	+ 1,9 %	39,7 %
<i>dont</i>		
Afrique	+ 0,7 %	11,2 %
Amérique du nord	+ 1,4 %	9,5 %
Amérique latine	+ 1,4 %	3,2 %
Moyen-Orient	+ 6,7 %	4,7 %
Asie-Pacifique	+ 3,1 %	6,9 %
DOM-COM	- 0,2 %	4,1 %
Total ADP	+ 2,6 %	100,0 %

Le nombre de passagers en correspondance recule de 0,6 %. Le taux de correspondance s'est établi à 23,4 %, en retrait de 0,8 point.

Le nombre de mouvements d'avions (693 294) est en baisse de 1,2 %.

L'activité fret et poste est en hausse de 1,2 % avec 2 201 727 tonnes transportées.

¹ Directe ou indirecte

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

³ Milas-Bodrum (Turquie), Croatie (Zagreb) (depuis décembre 2013), Arabie Saoudite (Médine), Tunisie (Monastir & Enfidha), Géorgie (Tbilissi & Batumi), et Macédoine (Skopje & Ohrid). A périmètre constant, incluant le trafic de Zagreb et de Milas-Bodrum de 2013, le trafic des autres plates-formes du Groupe TAV serait en hausse de + 13,7 % pour 2014 par rapport à 2013

Mouvement social des pilotes d'Air France de septembre 2014

Le mouvement social des pilotes d'Air France a entraîné une baisse du trafic dans les aéroports parisiens de l'ordre de 60 000 passagers par jour en moyenne entre le 15 et le 30 septembre 2014, par rapport à la même période en 2013.

Evolution des redevances aéroportuaires

Au 1^{er} avril 2014, les tarifs des redevances principales et accessoires (hors redevance PHMR¹) ont augmenté, en moyenne et à périmètre constant, de 2,95 %.

Financement

En 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 % et arrivé à échéance en janvier 2014,
- et à l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant total de 500 millions d'euros, portant intérêt au taux de 1,50 % et venant à échéance le 7 avril 2025 en octobre 2014

Dividende 2013 voté par l'Assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014 a voté la distribution d'un dividende de 1,85 euro par action, versé le 28 mai 2014. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net consolidé part du Groupe de l'exercice 2013. Pour mémoire, le taux de distribution avait été augmenté de 50 % à 60 % en 2013, pour les dividendes versés au titre de l'exercice 2012.

Clôture du Plan de Départs Volontaires

Aéroports de Paris avait lancé en mars 2014 un plan de départs volontaires portant sur un maximum de 370 postes. Au 31 décembre 2014, environ 300 départs étaient prévus dont 250 départs étaient déjà effectifs.

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 réunit 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 a pour objet de s'assurer de la faisabilité et de la viabilité technique, juridique et financière de cette liaison.

Reconduction d'Augustin de Romanet en tant que Président-directeur général d'Aéroports de Paris

Le 24 juillet 2014, Augustin de Romanet de Beaune a été nommé Président-Directeur Général d'Aéroports de Paris par décret du Président de la République. Augustin de Romanet de Beaune avait été renouvelé dans ses fonctions d'administrateur à compter du 15 juillet 2014 par l'assemblée générale mixte du 15 mai 2014 et le conseil d'administration du 15 juillet 2014 avait proposé au Président de la République qu'il soit renouvelé aux fonctions de Président-directeur général de la société. Il a été auditionné, le 22 juillet 2014, par les commissions du développement durable et de l'aménagement du territoire de l'Assemblée nationale et du Sénat, conformément aux dispositions de l'article 13 de la Constitution, qui ont émis à l'unanimité un avis favorable à sa nomination.

Prise de fonction de Patrick Jeantet en qualité de 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 de Commerce².

¹ Personnes handicapées ou à mobilité réduite

² Pour plus d'informations, se référer au chapitre 5

Nouvelle composition du Conseil d'administration d'Aéroports de Paris¹

La nouvelle composition du Conseil d'administration d'Aéroports de Paris au 15 juillet 2014 est la suivante :

ADMINISTRATEURS DESIGNES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DU 15 MAI 2014

M. Augustin de ROMANET

M. Jacques GOUNON

Mme Els de GROOT

M. Jos NIJHUIS

Société VINCI (représentant permanent : Xavier Huillard)

Société PREDICA (Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole) (représentant permanent : Emmanuelle Yannakis)

ADMINISTRATEURS REPRESENTANT L'ÉTAT NOMMES PAR DECRET DU 11 JUILLET 2014

Mme Geneviève CHAUX DEBRY

Mme Solenne LEPAGE

Mme Muriel PENICAUD

M. Michel LALANDE

M. Gilles LEBLANC

M. Michel MASSONI

ADMINISTRATEURS REPRESENTANT LES SALARIES ELUS LE 20 MAI 2014

Mme Marie-Anne DONSIMONI

Mme Brigitte BLANC

M. Serge GENTILI

M. Frédéric GILLET

M. Jean-Paul JOUVENT

M. Frédéric MOUGIN

AUTRES MEMBRES AVEC VOIX CONSULTATIVE

M. Patrick GANDIL

M. Paul SCHWACH

Mme Caroline MONTALCINO

M. Joël VIDY

CENSEURS AVEC VOIX CONSULTATIVE NOMMES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DU 15 MAI 2014

Mme Christine JANODET

M. Bernard IRION

¹ Pour plus d'informations, se référer au chapitre 5

2 Résultats et situation financière

2.1 Comptes consolidés du groupe Aéroports de Paris

Chiffres clés

Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2014 aux données comparables de l'exercice 2013¹.

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014/2013
Chiffre d'affaires	2 791	2 754	+ 1,3 %
EBITDA	1 109	1 072	+ 3,4 %
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	39,7%	38,9%	+0,8pt
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	737	677	+ 8,8 %
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	26,4%	24,6%	+1,8pt
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	730	653	+ 11,8 %
Résultat financier	(115)	(141)	- 18,5 %
Résultat net part du Groupe	402	302	+ 33,3 %

Analyse du compte de résultat

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014/2013
Chiffre d'affaires	2 791	2 754	+ 1,3 %
Activités aéronautiques	1 671	1 645	+ 1,6 %
Commerces et services	956	949	+ 0,7 %
Immobilier	264	265	- 0,3 %
International et développements aéroportuaires	79	69	+ 15,3 %
Autres activités	202	201	+ 0,5 %
Eliminations inter-segments	(382)	(374)	+ 2,1 %

Le **chiffre d'affaires consolidé** du groupe Aéroports de Paris ressort en légère hausse de 1,3 % à 2 791 millions d'euros, principalement en raison de :

- une forte progression du produit des redevances aéronautiques (+ 4,7 % à 951 millions d'euros), portées par la bonne dynamique du trafic passagers (+ 2,6 % sur les plates-formes parisiennes) et la hausse des tarifs aux 1^{er} avril 2013 (+ 3,0 %) et 1^{er} avril 2014 (+ 2,95 %),
- la bonne tenue du produit des activités commerciales (+ 3,8 % à 400 millions d'euros), malgré un contexte difficile (euro fort) sur les premiers mois de l'année, et des parkings (+ 11,3 % à 183 millions d'euros),
- compensant la baisse du produit des prestations industrielles (- 28,6 % à 43 millions d'euros) due à l'impact de la mise sous cocon en avril 2013 de la centrale de cogénération et d'un hiver doux ayant entraîné une baisse des ventes d'électricité (- 43,3 % à 16 millions d'euros),
- conjuguée à la baisse des revenus liés à la sûreté et la sécurité aéroportuaire (- 3,4 % à 485 millions d'euros),
- et au retrait des prestations de dégivrage (- 52,8 % à 12 millions d'euros), conséquence d'un hiver exceptionnellement doux.

Le montant des éliminations inter-segments² s'élève à 382 millions d'euros en 2014, en hausse de 2,1 %, sous l'effet des frais d'études réalisées par ADP Ingénierie dans le cadre de la construction du nouveau siège social de la société pour le compte d'ADP SA.

¹ Le compte de résultat consolidé pro forma 2013 est présenté en annexe 1

² Chiffre d'affaires interne réalisé entre segments

EBITDA¹

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014/2013
Chiffre d'affaires	2 791	2 754	+ 1,3 %
Production stockée et immobilisée	79	66	+ 20,2 %
Charges courantes	(1 772)	(1 761)	+ 0,6 %
<i>Achats consommés</i>	(102)	(133)	- 23,0 %
<i>Services externes</i>	(670)	(682)	- 1,9 %
<i>Charges de personnel</i>	(738)	(724)	+ 1,8 %
<i>Impôts et taxes</i>	(240)	(186)	+ 28,7 %
<i>Autres charges d'exploitation</i>	(23)	(35)	- 34,4 %
Autres charges et produits	11	12	- 10,1 %
EBITDA	1 109	1 072	+ 3,4 %
EBITDA / Chiffre d'affaires	39,7%	38,9%	+0,8pt

L'**EBITDA** est en croissance (+ 3,4 % à 1 109 millions d'euros), reflétant la maîtrise des charges courantes (voir ci-après). Le taux de marge brute² pour l'année 2014 est en hausse de 0,8 point à 39,7 %.

La **production immobilisée** est en hausse de 20,2 % à 79 millions d'euros, en raison de frais d'études sur projets d'investissements.

Les **charges courantes du Groupe** sont maîtrisées, en légère hausse de 0,6 % à 1 772 millions d'euros en 2014, en raison d'un hiver exceptionnellement doux ayant entraîné une baisse des coûts liés au traitement des épisodes neigeux et à la poursuite des économies réalisées dans le cadre du plan d'efficacité et de modernisation : à fin décembre, le montant estimé des économies liées à ce plan au titre de 2014 s'élève à 30 millions d'euros.

Les **achats consommés** sont en baisse de 23,0 % à 102 millions d'euros en raison notamment d'un montant d'achat de produits hivernaux moins élevé qu'en 2013.

Les **charges liées aux services externes** diminuent également de 1,9 % à 670 millions d'euros, principalement en raison d'un reclassement au 1^{er} semestre 2014 de la TVA des prestations de sûreté en impôts et taxes³. Le montant des **impôts et taxes** est en conséquence en hausse de 28,7 %, à 240 millions d'euros.

Les **charges de personnel** sont en légère hausse de 1,8 % et s'établissent à 738 millions d'euros. Les charges de la maison-mère (ADP SA) s'élèvent à 612 millions d'euros, en croissance de 2,1 %. Les effectifs du Groupe s'élèvent à 8 966 employés⁴ en 2014, en baisse de 0,7 %. Les effectifs de la maison-mère (ADP SA) sont en retrait de 0,6 % en 2014.

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014/2013
Charges de personnel	(738)	(724)	+ 1,8 %
<i>Aéroports de Paris</i>	(612)	(600)	+ 2,1 %
<i>Filiales</i>	(125)	(125)	+ 0,5 %
Effectifs moyens Groupe (équivalents temps plein)	8 966	9 026	- 0,7 %
<i>Aéroports de Paris</i>	6 798	6 836	- 0,6 %
<i>Filiales</i>	2 168	2 190	- 1,0 %

Les **autres charges d'exploitation** s'inscrivent en baisse de 34,4 % à 23 millions d'euros.

Les **autres charges et produits** représentent un produit de 11 millions d'euros en 2014, en baisse de 10,1 %

¹ Résultat opérationnel courant (y compris sociétés mises en équivalence (MEE) opérationnelles) majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises

² EBITDA / chiffre d'affaires

³ Voir annexe 12 des comptes consolidés disponibles sur www.aeroportsdeparis.fr. A périmètre comparable, les charges liées aux services externes auraient augmenté de 3,1 % et les impôts et taxes auraient augmenté de 9,4 %

⁴ Equivalent temps plein

Résultat net part du Groupe

(in millions of euros)	2014	2013 pro forma	2014/2013
EBITDA	1 109	1 072	+ 3,4 %
Dotations aux amortissements	(445)	(438)	+ 1,8 %
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	73	43	+ 71,6 %
<i>Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation</i>	120	85	+ 42,0 %
<i>Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles (1)</i>	(47)	(42)	+ 11,9 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	737	677	+ 8,8 %
Autres charges et produits opérationnels	(7)	(24)	- 72,0 %
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	730	653	+ 11,8 %
Résultat financier	(115)	(141)	- 18,5 %
Résultat des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles	(2)	(2)	- 8,9 %
Résultat avant impôt	613	510	+ 20,3 %
Impôts sur les bénéfices	(210)	(208)	+ 1,0 %
Résultat net des activités poursuivies	403	302	+ 33,5 %
Résultat net part du Groupe	402	302	+ 33,3 %

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

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'établit en forte hausse de 8,8 % à 737 millions d'euros et bénéficie de la progression de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation (+ 71,6 % à 73 millions d'euros). Les dotations aux amortissements sont en légère hausse de 1,8 % à 445 millions d'euros.

Le **résultat financier** est une charge de 115 millions d'euros, en baisse de 18,5 % grâce à la baisse du coût de l'endettement.

Le ratio dette nette / capitaux propres est en baisse et s'élève à 70 % au 31 décembre 2014 contre 79 % à fin 2013¹. L'endettement financier net du groupe Aéroports de Paris est en baisse et s'établit à 2 805 millions euros au 31 décembre 2014, contre 2 999 millions d'euros à fin 2013.

La **charge d'impôt sur les sociétés**² augmente de 1,0 % à 210 millions d'euros en 2014.

Compte-tenu de l'ensemble de ces éléments, le **résultat net part du Groupe** s'inscrit en nette hausse de + 33,3 % à 402 millions d'euros.

¹ Pro forma (voir annexes)

² Le taux nominal est stable à 38,0 % (voir note 18 des annexes aux comptes consolidés disponibles sur www.aeroportsdeparis.fr)

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)	2014	2013 pro forma	2014/2013
Chiffre d'affaires	1 671	1 645	+ 1,6 %
<i>Redevances aéronautiques</i>	951	908	+ 4,7 %
<i>Redevances spécialisées</i>	191	191	+ 0,3 %
<i>Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire</i>	485	502	- 3,4 %
<i>Autres produits</i>	44	43	+ 1,2 %
EBITDA	363	359	+ 1,0 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	83	81	+ 2,1 %
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	21,7%	21,8%	-0,1pt
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	5,0%	4,9%	+0,1pt

En 2014, le chiffre d'affaires du segment progresse de 1,6 % à 1 671 millions d'euros.

Le produit des **redevances aéronautiques** (redevances passagers, atterrissage et stationnement) est en hausse de 4,7 % à 951 millions d'euros sur l'année 2014, bénéficiant de la croissance du trafic passagers (+ 2,6 %) et de l'augmentation des tarifs (+3,0 % au 1^{er} avril 2013 et +2,95 % au 1^{er} avril 2014).

Le produit des **redevances spécialisées** est quasi stable à 191 millions d'euros (à + 0,3 %), en raison principalement de la hausse du produit des redevances sur banques d'enregistrement (+ 6,8 % à 79 millions d'euros) et d'assistance PHMR² (+ 6,8 % à 49 millions d'euros), compensée par la baisse du produit de la redevance dégivrage (- 52,8 % à 12 millions d'euros), conséquence d'un hiver exceptionnellement doux.

Les **revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire**³ sont en baisse de 3,4 % à 485 millions d'euros reflétant notamment les gains de productivité générés par la mise en place de l'inspection filtrage unique.

Les **autres produits** sont constitués notamment de refacturations à la Direction des Services de la Navigation Aérienne et de locations liées à l'exploitation des aérogares. Elles sont en hausse de 1,2 % à 44 millions d'euros.

L'**EBITDA** est en hausse de 1,0 % à 363 millions d'euros. Le taux de marge brute diminue de 0,1 point et s'établit à 21,7 %.

Les **dotations aux amortissements** sont quasi stables (+ 0,7 %) à 280 millions d'euros faisant ressortir le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** en hausse de 2,1 % à 83 millions d'euros.

¹ Disponible sur www.aeroportsdeparis.fr

² Personnes handicapées ou à mobilité réduite

³ Anciennement intitulés "Taxe d'aéroport"

Commerces et services

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014/2013
Chiffre d'affaires	956	949	+ 0,7 %
<i>Activités commerciales</i>	400	386	+ 3,8 %
<i>Parcs et accès</i>	183	165	+ 11,3 %
<i>Prestations industrielles</i>	43	60	- 28,6 %
<i>Recettes locatives</i>	105	105	- 0,5 %
<i>Autres produits</i>	224	233	- 3,8 %
EBITDA	560	545	+ 2,7 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	9	9	+ 5,8 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	463	452	+ 2,4 %
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	58,6%	57,5%	+ 1,1pt
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	48,4%	47,6%	+ 0,8pt

En 2014, le chiffre d'affaires du segment est en hausse de 0,7 % à 956 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 l'année 2014 de 3,8 % à 400 millions d'euros.

Au sein de cet ensemble, les loyers issus des boutiques en zone côté pistes s'établissent à 284 millions d'euros en hausse de 4,1 %, sous l'effet de la dynamique du trafic passagers (+ 2,6 %) et l'augmentation du chiffre d'affaires par passagers¹ (+ 3,0 % à 18,2 euros). Cette performance est attribuable d'une part à la croissance du chiffre d'affaires des points de vente hors taxes (Duty Free) dont le chiffre d'affaires par passager (CA/PAX) qui s'élève à 32,9 €, est en hausse de 3,1 % sous l'effet de la très bonne performance des activités modes tirées par l'ouverture du bloc luxe du hall K du terminal 2E et par les actions commerciales débutées à l'été 2014. D'autre part, les autres points de vente (*Duty Paid*) affichent une très bonne dynamique d'activité, avec une augmentation du CA/PAX de 5,8 % à 7,2 euros, grâce au mix trafic favorable, à la bonne performance des boutiques du terminal 2F et à la diversification des boutiques Relay vers le snacking.

Le chiffre d'affaires des **parkings** progresse de 11,3 % et s'établit à 183 millions d'euros, suite à l'affinement de la grille tarifaire.

Le chiffre d'affaires des **prestations industrielles** (fourniture d'électricité et d'eau) baisse de 28,6 % à 43 millions d'euros en raison de la mise sous cocon, à partir d'avril 2013, de la centrale de cogénération et d'un hiver exceptionnellement doux ayant entraîné une baisse des ventes d'électricité (- 43,3 %, à 16 millions d'euros) et de la baisse des ventes d'énergie thermique (- 19,1 %, à 18 millions d'euros).

Les **recettes locatives** (locations de locaux en aéroports) sont en léger retrait de 0,5 % à 105 millions d'euros.

Les **autres produits** (essentiellement constitués de prestations internes) sont en baisse de 3,8 % à 224 millions d'euros.

L'**EBITDA** du segment progresse de 2,7 % à 560 millions d'euros, grâce notamment à la maîtrise des charges courantes et à la mise sous cocon de la centrale de cogénération qui ont notamment entraîné une baisse des achats consommés de 14 millions d'euros. Le taux de marge brute gagne 1,1 point à 58,6 %.

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'établit en hausse de 2,4 %, à 463 millions d'euros sous l'effet de la progression de la quote-part des résultats des sociétés mises en équivalences opérationnelles (Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Media ADP) de 5,8 % à 9 millions d'euros.

¹ Chiffre d'affaires des boutiques côté pistes par passager au départ

Immobilier

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014/2013
Chiffre d'affaires	264	265	- 0,3 %
Chiffre d'affaires externe (réalisé avec des tiers)	212	212	+ 0,1 %
Chiffre d'affaires interne	52	53	- 1,7 %
EBITDA	168	159	+ 5,1 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	124	117	+ 5,8 %
EBITDA / Chiffre d'affaires	63,4%	60,1%	+3,3pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	46,7%	44,0%	+2,7pt

En 2014, le chiffre d'affaires du segment est en baisse de 0,3 % à 264 millions d'euros.

Le **chiffre d'affaires externe**¹ (212 millions d'euros) est en légère hausse (+ 0,1 %) principalement sous l'impact de l'indexation négative des revenus sur l'indice du coût de la construction au 1^{er} janvier 2014², compensée par de nouvelles occupations.

Le **chiffre d'affaires interne** est en baisse de 1,7 %, à 52 millions d'euros.

Grâce à la maîtrise des charges courantes, l'**EBITDA** s'établit en hausse de 5,1 % à 168 millions d'euros. Le taux de marge brute s'établit à 63,4 % en hausse de 3,3 points.

Les dotations aux amortissements progressent moins vite que l'**EBITDA**, de 3,5 % à 44 millions d'euros. Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** progresse de 5,8 % à 124 millions d'euros.

International et développements aéroportuaires

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014/2013
Chiffre d'affaires	79	69	+ 15,3 %
EBITDA	(2)	(13)	- 86,2 %
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	64	34	+ 86,9 %
Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	111	76	+ 45,7 %
Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles	(47)	(42)	+ 11,9 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	62	21	+ 196,8 %
EBITDA / Chiffre d'affaires	-2,2%	-18,8%	+16,6pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	78,1%	30,4%	+47,7pt

Le chiffre d'affaires du segment international et développements aéroportuaires est en hausse de 15,3 % à 79 millions d'euros sur l'année 2014. L'**EBITDA** est légèrement négatif, à -2 millions d'euros, en progression de 11 millions d'euros par rapport à 2013.

ADP Ingénierie voit son activité progresser en 2014. Son chiffre d'affaires s'élève à 65 millions d'euros, en hausse de 20,2 % du fait de nouveaux projets, notamment les études internes menées par ADP Ingénierie dans le cadre de la construction du nouveau siège social de la société. L'**EBITDA** et le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) s'élèvent respectivement à 2,8 et 2,4 millions d'euros, en progression de 16 millions d'euros par rapport à 2013, grâce notamment aux travaux d'optimisation de la société et à des reprises de provision. A fin décembre, le carnet de commandes s'élève à 83 millions d'euros pour la période 2015 - 2019.

Aéroports de Paris Management voit son chiffre d'affaires en retrait de 2,7 % à 14 millions d'euros. Son **EBITDA** est quasi nul et son résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) est une perte d'1 million d'euros.

Le groupe **TAV Airports** a réalisé un chiffre d'affaires en hausse de 8,8 % à 983 millions d'euros et un **EBITDA** en croissance de 14,0 % à 434 millions d'euros. Le résultat net part du groupe augmente de 64,3 % à 218 millions d'euros.

¹ Réalisé avec des tiers (hors Groupe)

² Au 1^{er} janvier 2014, l'Indice du Coût à la Construction s'élève à -1,74 %. Au 1^{er} janvier 2015, l'Indice du Coût à la Construction s'élève à -0,98 %

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles (TAV Airports, TAV Construction et Schiphol Group), après ajustements liés aux prises de participation s'établit à 64 millions d'euros en 2014, en progression de 86,9 %.

Le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) du segment a par conséquent triplé par rapport à 2013, à 62 millions d'euros.

Autres activités

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma	2014/2013
Chiffre d'affaires	202	201	+ 0,5 %
EBITDA	20	21	- 3,7 %
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	6	7	- 12,6 %
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	<i>9,8%</i>	<i>10,2%</i>	<i>-0,4pt</i>
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	<i>2,9%</i>	<i>3,4%</i>	<i>-0,5pt</i>

En 2014, le chiffre d'affaires du segment est en hausse de 0,5 % à 202 millions d'euros.

En 2014, **Hub One** voit son chiffre d'affaires diminuer de 2,1 % à 127 millions d'euros. L'EBITDA s'élève à 20 millions d'euros, en hausse de 1,3 %. Le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) s'établit en hausse, à 7 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires d'**Hub Safe**¹ est en hausse de 4,7 % à 70 millions d'euros. L'EBITDA s'élève à 3 millions d'euros, en croissance de 20,6 %.

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** du segment est en baisse, à 6 millions d'euros.

¹ Anciennement nommée Alyzia Sûreté

Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	913	814
Flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement	(436)	(480)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(268)	(77)
Variation de la trésorerie	209	257
Trésorerie d'ouverture	1 053	796
Trésorerie de clôture	1 262	1 053

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)*	730	653
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	350	418
Produits financiers nets hors coût de l'endettement	6	(1)
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt	1 086	1 070
Variation du besoin en fonds de roulement	25	(94)
Impôts sur le résultat payés	(198)	(162)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	913	814

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

(en millions d'euros)	2014	2013 pro forma
Acquisition de filiales et participations (nette de la trésorerie acquise)	(24)	-
Investissements corporels et incorporels	(407)	(444)
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations	(38)	(76)
Acquisitions de participations non intégrées	(5)	-
Variation des autres actifs financiers	(7)	1
Produits provenant des cessions d'immobilisations corporelles	-	4
Dividendes reçus	45	35
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(436)	(480)

L'année 2014 a été marquée par des investissements corporels et incorporels à hauteur 407 millions d'euros pour le Groupe, dont 390 millions d'euros pour la maison-mère (431 millions d'euros en 2013) et 17 millions d'euros pour les filiales (13 millions d'euros en 2013).

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

- la réhabilitation de la piste 4,
- le rachat du 400 hertz sur les terminaux ABCD,
- la création d'un passage pour véhicules sous la voie avion Echo,
- la création d'un parc abonné à l'Est du parking EF,
- les études du nouveau siège social d'Aéroports de Paris,
- la réhabilitation du satellite 4 du terminal 1,
- le TDS3, trieur bagage du hall L du terminal 2 E,
- la poursuite de la reconfiguration du seuil 08L du doublet sud de la plate-forme,
- l'alimentation de Paris-Charles de Gaulle en 225KV,
- la densification des commerces de l'Isthme du terminal 2 E (nouveau bloc luxe du hall K du terminal 2E),
- l'accueil de l'A380 au terminal 2C.

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

- l'extension Jetée Est du terminal Sud de Paris-Orly,
- les études du bâtiment de jonction de Paris-Orly,
- l'optimisation de l'IFBS (Inspection Filtrage de Bagages en Soute) du Hall1 du terminal Ouest de Paris-Orly,
- la rénovation de la voie de circulation avion Whisky2,
- les aménagements des linéaires d'Orly Ouest et Sud,
- la rénovation de la salle au large Schengen d'Orly Ouest,
- les liaisons verticales du rez-de-chaussée du parking P1 d'Orly Sud,
- l'intégration des IFBS (Inspection Filtrage de Bagages en Soute) à Orly SUD,
- de nouveaux blocs sanitaires à Orly Ouest.

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 pro forma
Subventions reçues au cours de la période	-	1
Produits de l'émission d'actions ou autres instruments de capitaux propres	-	(3)
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	-	2
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(183)	(205)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	496	594
Remboursement des emprunts à long terme	(462)	(344)
Intérêts payés	(172)	(182)
Produits financiers encaissés	53	60
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(268)	(77)

Endettement financier

Le ratio dette nette / capitaux propres est en hausse et s'élève à 70 % au 31 décembre 2014 contre 79 % au 31 décembre 2013¹. L'endettement financier net du groupe Aéroports de Paris est en baisse et s'établit à 2 805 millions euros au 31 décembre 2014, contre 2 999 millions d'euros à fin 2013.

<i>en millions d'euros</i>	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013 pro forma
Dettes financières	4 174	4 154
Instruments financiers dérivés passif	22	23
Endettement financier brut	4 195	4 177
Instruments financiers dérivés actif	(124)	(122)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 266)	(1 056)
Endettement financier net	2 805	2 999
Dettes nettes / EBITDA	2,53	2,80
Gearing (dettes nettes / fonds propres)	0,70	0,79

¹ Pro forma (voir annexes)

2.2 Comptes de la société Aéroports de Paris

Compte de résultat de la société Aéroports de Paris

(en millions d'euros)	2014	2013	2014-2013
Chiffre d'affaires	2 759	2 734	+ 0,9 %
Production immobilisée et stockée	64	60	+ 5,6 %
Production de l'exercice	2 823	2 794	+ 1,0 %
Achats consommés	(6)	(20)	- 68,4 %
Autres achats et charges externes	(885)	(943)	- 6,2 %
Valeur ajoutée	1 932	1 830	+ 5,6 %
Subventions d'exploitation	1	1	- 40,3 %
Salaires et traitements	(388)	(388)	+ 0,1 %
Charges sociales	(201)	(196)	+ 2,6 %
Impôts et taxes	(236)	(163)	+ 44,8 %
Excédent brut d'exploitation	1 108	1 085	+ 2,2 %
Autres charges	(22)	(29)	- 25,7 %
Autres produits	3	5	- 39,5 %
Dotations aux amortissements et provisions	(480)	(460)	+ 4,3 %
Reprises sur provisions et transferts de charges	36	47	- 22,4 %
Résultat d'exploitation	646	648	- 0,3 %
Produits financiers	74	94	- 21,2 %
Reprises financières et transferts de charges financières	4	7	- 44,5 %
Charges financières	(127)	(177)	- 28,2 %
Dotations financières	(2)	(29)	- 92,6 %
Résultat courant avant impôts	595	543	+ 9,5 %
Produits exceptionnels	4	6	- 29,7 %
Reprises sur amortissements et provisions	86	103	- 17,1 %
Charges exceptionnelles	(13)	(6)	+ 118,5 %
Dotations aux amortissements et provisions	(100)	(146)	- 31,3 %
Résultat exceptionnel	(23)	(42)	- 44,9 %
Participation	(19)	(15)	+ 26,0 %
Impôts sur les résultats	(200)	(173)	+ 15,7 %
Résultat net	352	312	+ 12,8 %

Le chiffre d'affaires réalisé par la société Aéroports de Paris a progressé de 0,9% en 2014 et se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013	2014/2013
Chiffre d'affaires	2 759	2 734	+ 0,9 %
Redevances aéronautiques	951	908	+ 4,7 %
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	485	502	- 3,4 %
Activités commerciales	403	388	+ 3,9 %
Recettes locatives	323	323	+ 0,1 %
Redevances spécialisées	207	208	- 0,4 %
Parcs et accès	183	165	+ 11,3 %
Assistance aéroportuaire	116	129	- 10,1 %
Prestations industrielles	43	60	- 28,7 %
Autres recettes	48	51	- 4,5 %

Les produits des redevances aéroportuares et les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuares sont comptabilisés exclusivement dans le segment activités aéronautiques. Leur évolution est détaillée au paragraphe sur l'analyse du segment activités aéronautiques ci-avant.

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-avant.

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 diminuent à 6 millions d'euros en 2014 contre 20 millions en 2013, principalement en raison de la baisse des achats de produits hivernaux suite à un hiver doux. Le montant des autres achats et charges externes diminuent de 6,2 % à 885 millions d'euros, en lien avec la baisse du recours à des prestations de service suite à un hiver doux.

Les effectifs sont en baisse de 0,6 % à 6 798 employés en moyenne et les charges correspondantes sont quasi stables. L'excédent brut d'exploitation progresse de 2,2 % à 1 108 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements et provisions de la société Aéroports de Paris augmentent de 4,3%.

Le résultat d'exploitation est quasi stable, à 646 millions d'euros.

Le résultat financier est une charge de 52 millions d'euros en 2014, contre une charge de 105 millions d'euros en 2013. Il est décrit au chapitre "résultats et situation financière" ci-avant.

Le résultat exceptionnel est une charge de 23 millions d'euros, en baisse de 44,9 %.

Le résultat net s'établit à 352 millions d'euros, en hausse de 12,8 %.

Flux de trésorerie de la société Aéroports de Paris

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013
Résultat d'exploitation	646	648
Amortissements et provisions	435	409
Produits et charges financiers (hors endettement net)	2	(1)
Variation du besoin en fonds de roulement	(10)	(109)
Impôts payés minorés des impôts encaissés	(197)	(153)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	876	793
Acquisition de participations	(28)	-
Investissements corporels et incorporels	(387)	(428)
Variation des autres actifs financiers	(59)	3
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)	-	4
Dividendes reçus	46	36
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations	(34)	(63)
Autres flux liés aux activités d'investissement	-	(5)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(462)	(453)
Subventions reçues au cours de la période	-	1
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	-	2
Dividendes distribués	(183)	(205)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	497	597
Remboursement des emprunts à long terme	(413)	(340)
Variation des autres passifs financiers	55	51
Intérêts financiers nets versés	(171)	(177)
Autres flux provenant des activités de financement	-	7
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(214)	(65)
Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	200	276
Trésorerie d'ouverture	1 028	754
Trésorerie de clôture	1 228	1 028

2.3 Événements survenus après le 31 décembre 2014

Mise à disposition du dossier public de consultation du Contrat de Régulation Economique 2016-2020

Aéroports de Paris a rendu public le lundi 19 janvier 2015 le dossier public de consultation du Contrat de Régulation Economique qui couvre la période 2016-2020, disponible sur www.aeroportsdeparis.fr, qui présente la proposition détaillée pour le CRE 2016-2020.

Fondée sur une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 %¹ en moyenne par an, la proposition d'Aéroports de Paris pour le CRE 2016-2020 s'articule autour :

- D'un programme d'investissements du périmètre régulé² sélectif mais ambitieux de 3,1 milliards d'euros mettant l'accent sur l'optimisation, la maintenance et la mise en conformité des installations ainsi que sur la robustesse opérationnelle,
- De la conquête du trafic, en particulier international et en correspondance, grâce notamment à la refonte de la politique tarifaire et à une plus grande qualité de service,
- D'une compétitivité renforcée grâce à un effort sans précédent de maîtrise des charges courantes³ du périmètre régulé (croissance limitée à + 2,5 %, y compris inflation, en moyenne par an, dans un contexte d'augmentation de l'activité et des surfaces), au service de la modération tarifaire avec une proposition d'évolution tarifaire annuelle de IPC⁴ + 1,75 %⁵,
- Et d'un objectif de convergence de la rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du CMPC⁶ du Groupe (estimé à 5,8 %) en 2020 sur la base d'un cadre de régulation stabilisé.

Aéroports de Paris, VINCI Airports et Astaldi ont présenté la meilleure offre pour la mise en concession de l'aéroport international de Santiago du Chili

Réunis au sein du consortium nommé *Nuevo Pudahuel*, Aéroports de Paris (45% du consortium), VINCI Airports (40%) et Astaldi (15%) ont été retenus par le gouvernement Chilien comme ayant présenté la meilleure offre pour la mise en concession de l'aéroport international Arturo Merino Benítez de Santiago du Chili, 6^{ème} aéroport d'Amérique du Sud avec 16,1 millions de passagers accueillis en 2014, dont près de la moitié de passagers internationaux.

Le projet comporte l'exploitation et le développement de l'aéroport. L'offre financière est fixée à 77,56% exprimant la proportion des revenus annuels de la concession reversée au gouvernement. En application du futur nouveau contrat de concession, qui entrera en vigueur le 1^{er} octobre 2015 (au terme de l'actuelle concession), le consortium *Nuevo Pudahuel* aura pour missions principales :

- la rénovation des installations existantes avec le réaménagement et l'extension du terminal actuel ;
- le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal de 175 000 m², qui portera la capacité de l'aéroport à 30 millions de passagers, extensible au-delà de 45 millions ;
- l'exploitation sur toute la durée de la concession (20 ans) de l'ensemble des infrastructures : terminal existant et nouveau terminal, parkings et futurs développements immobiliers.

Les travaux de construction seront réalisés par VINCI Construction Grands Projets (50% du groupement Conception-Construction) et Astaldi (50%).

Trafic du mois de janvier 2015

En janvier 2015, le trafic d'Aéroports de Paris est en hausse de 2,1 % par rapport au mois de janvier 2014, avec 6,7 millions de passagers accueillis, dont 4,7 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 2,5 %) et 2,0 millions à Paris-Orly (+ 1,2 %).

Évolution des redevances aéroportuaires

Au 1^{er} avril 2015, les tarifs des redevances principales et accessoires (hors redevance PHMR) augmenteront, en moyenne et à périmètre constant, de 2,4 %.

¹ +2,4% hors effet favorable lié à l'exonération de la taxe de l'aviation civile pour les passagers en correspondance prévue par le projet de loi de finances rectificative 2014 en cours de discussion

² Le périmètre régulé est défini par l'article 1 de l'arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes, modifié le 1^{er} janvier 2011 par l'arrêté du 17 décembre 2009

³ Charges régulées internes et charges régulées externes hors dotations aux amortissements et impôts et taxes

⁴ Indice des prix à la consommation

⁵ IPC + 1,85% par an hors effet favorable lié à l'exonération de la taxe de l'aviation civile pour les passagers en correspondance prévue par le projet de loi de finances rectificative 2014 en cours de discussion

⁶ Coût Moyen Pondéré du Capital

Politique de distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration du 19 février 2015 a décidé de soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale annuelle devant se réunir le 18 mai 2015, la distribution d'un dividende de 2,44 euros par action, au titre de l'exercice 2014. Sous réserve du vote en Assemblée Générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 1^{er} juin 2015. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2014, inchangé par rapport à celui de l'exercice 2013. Pour mémoire, le taux de distribution avait été augmenté de 50 % à 60 % en 2013, pour les dividendes au titre de l'exercice 2012.

2.4 Perspectives

Prévisions 2015

	Prévisions 2015
Hypothèse de croissance de trafic par rapport à 2014	+ 2,6 %
EBITDA consolidé	Maintien de l'objectif 2015 d'une croissance comprise entre 25 % et 35 % entre 2009 et 2015 ⁽¹⁾

⁽¹⁾ EBITDA consolidé 2009 : 883 millions d'euros

Objectifs 2015

Objectifs sur la période 2011-2015	Objectifs 2015 revus en 2012 ⁽¹⁾	Objectifs 2015 précisés
Hypothèse de croissance de trafic passager (TCAM ⁽²⁾ 2011-2015)	+ 1,9 % à + 2,9 % par an en moyenne sur la période	+ 2,7 % par an en moyenne sur la période ⁽³⁾
Plafond de l'évolution moyenne annuelle ⁽⁴⁾ des tarifs des redevances comprises dans le périmètre du CRE (TCAM ⁽²⁾ 2011-2015)	+ 1,38 % par an en moyenne sur la période + inflation	+ 1,37 % par an en moyenne sur la période + inflation ⁽³⁾
ROCE ⁽⁵⁾ du périmètre régulé	Entre 3,8 et 4,3 % en 2015	3,8 % en 2015 ⁽³⁾
EBITDA consolidé	Croissance comprise entre 25 % et 35 % entre 2009 et 2015 ⁽⁶⁾	Inchangé
Investissements sur le périmètre régulé de la société Aéroports de Paris	1,9 milliard d'euros ⁽⁷⁾	2,0 milliards d'euros ^{(3) (7)}
Qualité de service	Atteindre 88,1 % de satisfaction globale en 2015	Inchangé
Commerces	Chiffre d'affaires par passager ⁽⁸⁾ de 19,0 euros en 2015 + 18 % de nouvelles surfaces commerciales d'ici à 2015 (par rapport à 2009) dont + 35 % pour les boutiques en zone internationale	Inchangé
Immobilier	Mise en service d'environ 320 000 m ² à 360 000 m ² de bâtiments Enveloppe d'investissements ramenée à 450 millions d'euros dont 340 millions d'euros en immobilier de diversification	Inchangé
Plan d'économies	Limiter la progression des charges courantes de la Maison-mère à moins de 3,0 % en moyenne par an entre 2012 et 2015 Entre 71 et 81 millions d'euros d'économies cumulées entre 2013 et 2015	Inchangé
Productivité	Réduction de 7 % des effectifs d'Aéroports de Paris (ETP) entre 2010 et 2015	Inchangé
Dividendes	Politique de distribution de 60 % du résultat net consolidé part du Groupe ⁽⁹⁾	Inchangé

⁽¹⁾ Objectifs diffusés par communiqué de presse du 20 décembre 2012 intitulé « Objectifs 2012 et 2015 » sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr

⁽²⁾ Taux de croissance annuel moyen

⁽³⁾ Objectifs 2015 précisés par communiqué de presse de la mise à disposition du dossier public de consultation du 19 janvier 2015 disponible sur le site Internet www.aeroportsdeparis.fr

⁽⁴⁾ Du 1^{er} avril au 31 mars de chaque année civile

⁽⁵⁾ Return On Capital Employed se définissant comme le retour sur capitaux engagés (RCE ou « ROCE ») calculé comme le résultat opérationnel du périmètre régulé après impôt normatif sur les sociétés rapporté à la base d'actifs régulés (valeur nette comptable des actifs corporels et incorporels relatifs au périmètre régulé, augmenté du besoin en fonds de roulement de ce périmètre)

⁽⁶⁾ EBITDA consolidé 2009 : 883 millions d'euros

⁽⁷⁾ En euros 2014

⁽⁸⁾ Chiffre d'affaires des boutiques en zone côté pistes par passager au départ

⁽⁹⁾ Appréciée pour chaque exercice en fonction des résultats de la société, de sa situation financière et de tout autre facteur jugé pertinent

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.

3.1 Facteurs de risques

Les principaux risques auxquels Aéroports de Paris est confronté sont décrits succinctement ci-après. Il convient de préciser que, dans ce cadre, des éléments de maîtrise sont déployés afin de les sécuriser au mieux.

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,
- les risques liés aux activités commerciales et immobilières, ainsi qu'à l'alliance avec Schiphol Group.

Il convient de noter une évolution des risques liés à la situation géopolitique et au terrorisme international.

¹ Voir le paragraphe "événements survenus après le 31 décembre 2014"

3.2 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 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 et des risques 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 et des risques.

La démarche et les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont exposés de manière détaillée en partie 3 du rapport du Président du conseil d'administration présenté en Annexe 2.

3.3 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 et 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.

Les éléments quantitatifs concernant les créances commerciales ainsi que l'antériorité des créances courantes sont précisés en note 30.3.4 des 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 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'OPCVM² 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 2014, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont

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). À 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 surcroît, les soldes clients font l'objet d'un suivi permanent. Par conséquent, l'exposition du Groupe aux créances irrécouvrables est peu significative.

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Ainsi, environ 24 % des produits du Groupe se rattachent à des prestations avec son principal client. En revanche, il n'y a pas de concentration du risque de crédit au niveau géographique.

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

² Organisme de placements collectifs en valeurs mobilières

inscrites en engagements hors bilan (voir note 36 des comptes consolidés)¹.

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 financiers est présenté en note 30.3.3 des comptes consolidés¹.

En date du 21 mars 2014, Standard & Poor's a relevé la note long terme d'Aéroports de Paris de A perspective stable à A+ perspective stable, sur la base d'une bonne performance financière, après l'avoir abaissée de A+ à A en novembre 2013 suite à l'abaissement de la note souveraine de l'État Français par l'agence.

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 Paris² 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 prévoient qu'en cas d'un changement de contrôle de la société et d'un abaissement à une notation inférieure à BB+ pendant la période de 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 2014, Aéroports de Paris ne dispose d'aucun programme d'EMTN (Euro Medium Term Note), ni de billets de trésorerie.

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'investissements.

En janvier 2014, Aéroports de Paris a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 411 millions d'euros, arrivé à échéance.

En octobre 2014, Aéroports de Paris a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 500 millions d'euros, portant intérêt au taux de 1,50 % et venant à échéance le 7 avril 2025.

La dette au 31 décembre 2014, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif, s'élève à 4 107 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 2014, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 85 % de la dette du Groupe est à taux d'intérêt fixe (84 % à fin 2013).

Risque de change

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

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

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

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

² Une procédure de concertation avait été ouverte avec la BEI suite à la dégradation de la note de A+ à A fin 2013. Cette procédure s'est éteinte suite au relèvement de la note par Standard and Poor's à A+ en mars 2014

3.4 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).

Dommmages aux biens et risques de construction

Aéroports de Paris a souscrit une police d'assurance dommages qui garantit les biens immobiliers et mobiliers dont la Société est propriétaire ou dont elle a la garde notamment contre les risques d'incendie, d'explosion, de foudre, de tempête, de dommages électriques, de catastrophes naturelles et d'actes de terrorisme. Le 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 Hub Safe¹, à l'effet de couvrir leurs activités opérées, selon les cas, en France ou à l'étranger.

¹ Anciennement nommée Alyzia Sûreté

4 Informations sociales, environnementales et sociétales

4.1 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.

La Direction générale poursuit le plan de maîtrise des coûts, de la masse salariale et des effectifs 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. En ligne avec le Contrat de Régulation Économique 2011-2015 et afin de renforcer ses performances et sa compétitivité dans l'environnement du secteur aérien, l'entreprise a proposé fin 2013 de négocier les conditions d'un plan de départs volontaires conduisant à l'ouverture au départ de 370 postes. Ce dernier a été homologué le 14 mars 2014 par la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

Parallèlement, afin d'améliorer encore la qualité du service rendu aux passagers, l'entreprise s'engage sur 3 ans à dynamiser les recrutements pour les métiers d'accueil (120) et techniques (60). Pour l'année 2014, 51 salariés ont ainsi été embauchés dans la filière Accueil, dont 20 emplois d'avenir, et 32 pour la filière technique.

Dans le cadre du plan d'efficacité et de modernisation lancé par l'entreprise, l'ensemble des fonctions support est mobilisé sur une optimisation des organisations et des processus. Des synergies entre les directions ont été identifiées, permettant de fluidifier et d'optimiser son fonctionnement.

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.

En 2015, une nouvelle négociation triennale sera ouverte, portant globalement sur la GPEC, la formation et le contrat de génération.

Carrière et mobilité

L'entreprise déploie des dispositifs visant à favoriser la mobilité et l'évolution au sein de filières professionnelles identifiées. 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. La charte et les principes de la mobilité ont été définis. Des objectifs de mobilité ont été fixés aux directions opérationnelles et certaines directions fonctionnelles pour 2015. Des immersions métiers sont déjà organisées. Un espace métiers sera mis en place en 2015 et des forums métiers organisés. 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. Depuis 2013, un dispositif similaire est 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. Ce programme sera refondu en 2015 pour proposer un véritable "graduate program".

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 2014, l'entreprise aura participé à 25 forums centrés sur plusieurs cibles : universités, grandes écoles d'ingénieurs, Bac +2 techniques, alternance, lycéens, personnes handicapées, jeunes issus des quartiers prioritaires, riverains. Elle a été partenaire des forums JDA (Jeunes d'avenirs) RUE (Rencontres université entreprise) et APB (Admission post bac). L'entreprise a été distinguée par plusieurs trophées : Happy trainees (stagiaires et alternants), Randstad Award et Capital Humain Service Public.

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 portent également sur 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 2014 l'intégration de 127 alternants dont 90 contrats d'apprentissage et 37 contrats de professionnalisation.

Les filiales développent les programmes de formation correspondant à leur activité.

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 2014, 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, revues de carrière).

Les dispositifs Trajectoires ont concerné cette année 60 cadres et 273 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. Elle se fonde sur les 4 valeurs définies pour l'entreprise en 2014 : confiance, engagement, audace, ouverture. Ce projet a été construit pour mettre en place une représentation partagée du métier de manager et ancrer davantage ces valeurs dans la culture de l'entreprise au bénéfice de tous, en articulation avec le plan stratégique. Afin d'aider l'ensemble de la ligne managériale à incarner ces valeurs dans leurs responsabilités quotidiennes, une action phare de déploiement est en cours. Elle concernera, dès début 2015, plus de 2 000 managers pour les aider à traduire ces valeurs en comportements managériaux.

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.

L'accord salarial 2014 comporte une augmentation générale de 0,8% au 1^{er} janvier 2014, une prime exceptionnelle pour les salariés en fin de grille et pour les Contrats d'Accompagnement à l'Emploi (CAE).

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, 26 salariées en ont bénéficié. Depuis 2014, les situations sont examinées au cas par cas.

Les salariés bénéficient d'une complémentaire santé et d'un contrat de prévoyance.

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, Hub Safe et Hub One disposent également d'un accord d'intéressement.

En 2014, le montant de l'intéressement comptabilisé pour le groupe Aéroports de Paris s'élève à 12 millions d'euros, contre 15 millions d'euros en 2013.

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. 19 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble du Groupe au titre de la participation en 2014 contre 15 millions d'euros en 2013.

Plans d'épargne Groupe et politique d'actionnariat salarié

Depuis le 1^{er} janvier 2011, le plan d'épargne Groupe (PEG) s'est substitué au plan d'épargne entreprise (PEE) et le plan d'épargne 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 2014, l'abondement versé par l'entreprise a été de 7 millions, comme en 2013.

Statut du personnel

Les salariés d'Aéroports de Paris relèvent de contrats de droit privé et du Code du travail. À l'exception des personnels régis par un contrat particulier, 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^e 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 ;
- et 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	2014	2013
France	8 754	8 786
Union européenne hors France	5	4
Reste de l'Europe	1	1
Amérique du nord	0	0
Amérique du sud	1	1
Moyen-Orient	182	215
Asie du sud-est, Inde, Chine	11	8
Afrique	11	11
TOTAL	8 966	9 026

Organisation du temps de travail

Conformément aux règles légales relatives au temps de travail, la durée du travail à Aéroports de Paris SA 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 administratifs, 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, concourt 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) et à la loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi, Aéroports de Paris anime un dialogue social de qualité respectant en cela les principes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : le Groupe développe le dialogue par la reconnaissance des organisations 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, et pour Aéroports de Paris SA d'un comité d'entreprise, de 8 comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et 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 personnel, 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).

Accords collectifs signés par thématique – Aéroports de Paris SA	2014	2013	2012
Rémunération (accords salariaux, intéressement, participation, frais médicaux)	2	1	4
Représentation du personnel	1	-	2
Diversité	1	1	-
Élections professionnelles	-	1	2
Filières professionnelles	-	-	-
Formation	1	-	-
Temps de travail	-	-	1
Préventions, santé au travail	-	1	-
Groupe Aéroports de Paris	-	1	-
Organisations	-	-	1
Retraites	1	-	-
Plan d'épargne (Entreprise et Groupe)	-	-	-
TOTAL	6	5	10

Santé et Sécurité

Prévention des risques professionnels

La politique générale de santé et de sécurité au travail est fondée sur la prévention des risques et l'adaptation du travail à l'homme. Elle fait l'objet de communications régulières. En 2014, 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), prévention des risques liés aux situations de co-activité.

En ce qui concerne la prévention de la pénibilité, les travaux ont continué en 2014, mais leur aboutissement dépendait de la publication des décrets d'application de la loi 2014 – 40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites, parus le 9 octobre 2014. Leur mise en œuvre sera réalisée, avec de nouveaux outils informatiques, pour l'évaluation de l'exposition des salariés, les plans d'actions et le compte pénibilité individuel.

Un nouvel outil de veille réglementaire hygiène, sécurité, conditions de travail et environnement a été déployé dans toutes les unités opérationnelles et complété en 2014 par un outil d'analyse de conformité pour la mise en place d'actions correctives.

Le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents du travail sont plus élevés en 2014 qu'en 2013 (voir indicateurs sociaux ci-dessous).

Prévention des risques psychosociaux

Un accord de méthodologie pour la prévention des risques psychosociaux a été signé le 23 décembre 2010 et prolongé par avenant du 23 décembre 2011. À l'issue des négociations entamées depuis 2012, un accord « bien vivre au travail » a été signé le 28 août 2013.

Un travail important a été mené pour l'appropriation des principes de l'accord par les managers, auprès notamment des comités de direction, en liaison avec la définition des valeurs de l'entreprise. Des actions concrètes d'accompagnement de certaines unités ont été mises en place, pour améliorer le fonctionnement au sein de leurs équipes. Des groupes réfléchissent sur les nouveaux modes de fonctionnement en matière d'organisation des temps et des espaces de travail, de pratiques

et d'outils numériques. Une procédure existe pour le traitement des situations de mal-être, individuelles ou collectives.

La méthodologie d'évaluation des risques psychosociaux et sa transcription dans le document unique ont été finalisées. Les unités ont été formées et sont accompagnées dans l'évaluation de ces risques et la mise à jour du « Document unique » est en cours.

Le baromètre social, qui est quant à lui la photographie annuelle du climat de l'entreprise et de ses principaux secteurs et un 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 %. Ses résultats ont été diffusés à toutes les entités et donné lieu à l'élaboration de plans d'actions.

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

Les accords signés en la matière sont les suivants :

- 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.

Politique Diversité

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 puis du plan d'action relatif au contrat de génération 2013 - 2015. L'insertion et l'accompagnement des jeunes se placent 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.

Dans le prolongement de l'adhésion à la charte de la diversité en 2013 Aéroports de Paris met à jour le diagnostic établi en 2010. Cette étape supplémentaire permettra à Aéroports de Paris de poser sa candidature au label Diversité en prenant en compte l'évolution de la politique diversité et de la législation.

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

Le quatrième accord triennal relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes couvre la période 2014-2016. Il se conforme aux 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 améliorer la mixité des emplois et à agir en faveur de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.

Le taux de féminisation de l'entreprise s'élève à 37,9 % (38 % sur les trois années précédentes). Cela s'explique notamment par la nature des recrutements réalisés, principalement dans des métiers techniques et réglementaires, très masculinisés. Le rééquilibrage progressif hommes-femmes dans la hiérarchie de l'entreprise s'est poursuivi. La part des femmes dans la catégorie cadre est de 35,6 % en 2014 contre 34,8 % en 2013 et 2012, et 34,4 % en 2011.

L'entreprise a appliqué en 2013 les mesures salariales correctrices complémentaires prévues par l'accord. 26 salariées en ont bénéficié, complétant les 120 et 79 rattrapages réalisés respectivement en 2011 et 2012. A partir de 2014, les situations sont examinées au cas par cas. L'écart de rémunération hommes-femmes (en moyenne des salaires nets) s'est réduit : 9,0 % en 2014, contre 10,4 % en 2013, 10 % en 2012, 10,1 % en 2011 et 10,8 % en 2010.

Répartition effectifs par sexe	2014		2013	
	Homme	Femme	Homme	Femme
Aéroports de Paris	62,1%	37,9%	61,9 %	38,1 %
ADP Ingénierie	68,3%	31,7%	72,7 %	27,3 %
Aéroports de Paris Management	75,6%	24,4%	76,2 %	23,8 %
Hub Safe	51,9%	48,1%	52,0 %	48,0 %
Hub One	74,2%	25,8%	71,8 %	28,2 %

Maintien dans l'emploi des seniors

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 triennal a été mis en place en janvier 2014. Ces engagements sont similaires à ceux de l'accord collectif du 17 décembre 2009.

Il prévoit un taux de recrutement de seniors (50 ans minimum) de 4 % sur la période 2014-2016, un pourcentage de 55 ans et plus de 16 % des effectifs en moyenne, des mesures d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité, d'anticipation des évolutions des carrières, de développement des compétences et d'accès à la formation ainsi que l'aménagement des fins de carrière (entretiens, aides au rachat de trimestres d'assurance, temps partiel). La transmission des savoirs et des compétences est accompagnée.

En 2014, le taux de recrutement a été de 6,2 % des CDI. 9 salariés bénéficiaient au 31 décembre 2014 d'un temps partiel de fin de carrière.

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 contrat à durée indéterminée (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.

Aéroports de Paris s'est engagé à renforcer sa filière stratégique de l'accueil à travers des emplois d'avenir, des contrats de génération (moins de 28 ans) ou d'autres contrats CDI. En ce qui concerne les CDI et les contrats de génération, notre volonté est de permettre à ces jeunes de construire des parcours professionnels solides et variés en leur proposant dès leur entrée dans l'entreprise de s'inscrire dans un projet qui consistera à exercer 3 métiers sur les 8-9 ans à venir et parallèlement à les accompagner dans leur développement professionnel par des formations qualifiantes et/ou diplômantes destinées à renforcer et à développer leur employabilité.

Répartition effectifs ADP SA par âge	2014	2013
Moins de 25 ans	1 %	1 %
De 25 ans à 49 ans	63%	65 %
De 50 ans à 60 ans	33%	30%
Plus de 60 ans	3 %	4 %

Emploi et insertion des personnes handicapées

Confirmant l'engagement d'Aéroports de Paris SA 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 et 1 stage) et d'achats de prestations (0,4 millions 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 2014 est de 6,02 % (5,8 % en 2013, 5,5 % en 2012 et 5,2 % en 2011).

Les embauches de personnes en situation de handicap représentent 6,9 % des recrutements externes réalisés en 2014.

Secteur adapté et protégé

Nous comptons une douzaine de partenariats avec des entreprises et établissements des secteurs adapté et protégé (ESAT et EA). Ces établissements assurent des prestations comme l'entretien des espaces verts, le nettoyage des véhicules légers et des engins spéciaux, l'entretien des feux de balisage ou la distribution du courrier 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). Au regard de la qualité et de

L'efficacité du partenariat avec le GESAT, la convention a été de nouveau renouvelée, pour deux ans au lieu d'un.

Le travail de la Mission Handicap et de la direction des achats a permis de structurer et de dynamiser les actions conduites pour développer les achats avec le secteur adapté et protégé.

Filiales

Des accords collectifs sur l'égalité professionnelle hommes – femmes ont été conclus pour ADP Ingénierie (2011 et 2014) et Hub One (2012) ainsi que sur le « contrat de génération » (2013 pour les deux sociétés). Hub Safe dispose d'un plan d'actions relatif au contrat de génération et d'un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle.

Au-delà de ces accords, chaque filiale d'Aéroports de Paris a signé la charte de la diversité le 17 avril 2014. Cet engagement confirme la politique du Groupe en la matière et marque ainsi le lancement d'une réflexion commune sur les actions prioritaires à mener.

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 détenues à 100 % (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe, Hub One), charte RSE Groupe
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 détenues à 100 % (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe, Hub One)
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 deux accords : l'égalité H/F (2014-2016), l'insertion des personnes en situation de handicap (2013-2015) et un plan d'action relatif au contrat de génération (2014-2016)
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	Membre de l'ONG Transparency International France Signataire de la déclaration en faveur du lobbying responsable de Transparency France Bilan du 2 ^e programme triennal de prévention de la fraude 2012-2014 pour ADP SA et établissement d'un projet de plan 2015-2017 pour le Groupe Engagement contre la corruption sous toutes ses formes dans la Charte Ethique Groupe

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 promouvoir les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Plus généralement, les évaluations extra-financières, les actions et la communication sur la démarche de l'entreprise s'appuient sur les lignes directrices de la norme ISO 26000, le référentiel de la performance en matière de RSE retenue par la Société.

4.2 Indicateurs sociaux du Groupe

Une note méthodologique du reporting social et environnemental se trouve en fin de chapitre.

	Périmètre	2014	2013	Évolution
Effectif moyen				
Aéroports de Paris	2	6 798	6 836	- 0,6 %
Filiales		2 168	2 190	- 1,0 %
<i>dont Hub Safe</i>		1 307	1 312	- 0,4 %
<i>dont ADP Ingénierie</i>		384	405	- 5,2 %
<i>dont Hub One</i>		438	431	+ 1,6 %
<i>dont Aéroports de Paris Management</i>		39	42	- 7,1 %
TOTAL GROUPE	1	8 966	9 026	- 0,7%
Hommes	2	4 222	4 231	- 0,2%
Femmes	2	2 576	2 605	- 1,1%
Embauches/Départs				
Embauches	1	707	529	+ 33,6 %
en CDI	1	293	188	+ 55,9 %
en CDD	1	414	341	+ 21,4 %
Départs	1	775	686	+ 13,0 %
<i>dont licenciements pour invalidité</i>	1	29	26	+ 11,5 %
<i>dont licenciements pour motif économique</i>	1	0	0	-
<i>dont licenciements pour motifs personnels</i>	1	40	54	- 25,9 %
Taux de promotion (en %)	2	3,5	4,8	- 27,1%
Rémunérations				
Rémunération moyenne mensuelle nette (en €)	2	3 849	3 734	+3,1%
Masse salariale brute (en M€)	1	468	462	+ 1,3 %
Charges sociales (en M€)	1	234	230	+ 1,7 %
Intéressement et participation (en M€)	1	31	31	-
Organisation du temps de travail				
Salariés à temps plein	2	6148	6 166	- 0,3%
Salariés à temps partiel	2	650	670	- 3,0 %
Taux d'absentéisme	2	6,7%	6,4 %	+ 0,3 pt
<i>dont maladie</i>	2	4,9%	4,8 %	+ 0,1 pt
<i>dont maternité</i>	2	0,5%	0,4 %	+ 0,1 pt
<i>dont congés autorisés</i>	2	0,6%	0,6 %	-
<i>dont accidents du travail</i>	2	0,7%	0,6 %	+ 0,1 pt
Heures supplémentaires	2	13 148	21 990	-40,2 %
Œuvres sociales				
Sommes versées au comité d'entreprise (en M€)	2	6,4	6,2	+ 3,2%
Subventions des restaurants du personnel (en M€)	2	8,7	8,7	-
Conditions d'hygiène et de sécurité				
Taux de fréquence	☑ 2	15,5	13,3	+ 16,5 %
Taux de gravité	2	1,0	0,8	+ 25,0 %
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	2	8	13	-38,5%
Formation				
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	2	21,3	21,3	-
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	2	28	28	-
Nombre d'heures total de formation (groupe en 2014, ADP SA en 2013)	☑ 1	266 300	200 187	+33,0%
Emploi et insertion des travailleurs handicapés				
Nombre de travailleurs handicapés	2	365	363	+ 0,6%
Nombre de travailleurs handicapés embauchés en CDI	2	10	4	+ 150,0 %

*Périmètre 1 : Groupe Aéroports de Paris.
Périmètre 2 : Société Aéroports de Paris.
☑ : donnée 2014 vérifiée par KPMG à un niveau d'assurance raisonnable*

4.3 La politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Aéroports de Paris

Charte RSE Groupe : six engagements

Le président directeur général d'Aéroports de Paris et les directeurs généraux des filiales détenues à 100 % par Aéroports de Paris ont signé début 2015 la charte RSE Groupe. Au travers de cette charte, le Groupe s'engage sur six axes :

- garantir une gouvernance exemplaire,
- mettre l'humain au cœur de sa stratégie,
- satisfaire tous ses clients,
- maîtriser et minimiser ses impacts environnementaux,
- s'assurer de l'éthique et de la responsabilité de ses achats,
- et promouvoir un engagement sociétal de proximité.

La charte RSE Groupe illustre le renforcement du Groupe dans son pilotage RSE et sert de socle à la déclinaison des chartes thématiques signées au niveau du Groupe comme la charte Éthique (décrite dans le chapitre 6 du document de référence¹) ou la charte Diversité.

Étude de matérialité des enjeux RSE

Aéroports de Paris a réalisé une cartographie de ses parties prenantes depuis de nombreuses années et s'assure de l'existence de modes d'implication et de consultation tel que des enquêtes de satisfaction et des rencontres individuelles ou collectives. Les modes de consultation sont précisés dans le rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise 2014.

En 2014, Aéroports de Paris a mis à jour sa cartographie des parties prenantes et réalisé une étude de matérialité de ses enjeux RSE. Une liste de 32 enjeux a été soumise à plus de 200 représentants des sept catégories de parties prenantes internes ou externes. Les enseignements de cette étude sont présentés dans le rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise 2014.

Loyauté des pratiques

Lutte contre la corruption

En 2014, le groupe Aéroports de Paris et Transparency France ont dressé le bilan de la collaboration conduite de 2008 à 2010 en matière de politique anti-corruption et des procédures applicables aux activités aéroportuaires en France, et de 2011 à 2013 pour l'ensemble du Groupe, en particulier les filiales présentes sur les marchés internationaux (Aéroports de Paris Management et ADP Ingénierie). La

plupart des recommandations de Transparency France ayant été mises en œuvre, il a été convenu de ne pas reconduire le partenariat. Aéroports de Paris a décidé de rester membre de Transparency France afin de poursuivre des échanges réguliers sur l'évolution du dispositif du Groupe qu'il a par ailleurs structuré avec la création d'une fonction de déontologue Groupe rattaché au Secrétariat Général du Groupe.

Dans la continuité de ces six années de collaboration, le groupe Aéroports de Paris a témoigné son engagement, avec notamment :

- la rédaction de la charte Éthique Groupe qui réaffirme les neuf principes fondamentaux destinés à guider les comportements de travail de l'ensemble des collaborateurs, dont le respect des principes de loyauté, d'équité et d'intégrité et le respect de la concurrence ;
- l'élaboration du troisième plan de prévention de la fraude 2015-2017 qui, dans la lignée du programme triennal 2012-2014, renforce les mesures de prévention, de détection et de traitement de la fraude ;
- la consultation du référent éthique en matière de prévention de la fraude et de la corruption étendue à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;
- et la signature de la déclaration de principe en faveur du Lobbying responsable initiée par Transparency International qui affirme la volonté du Groupe d'exercer ses activités de représentant d'intérêts en toute transparence et élaborer en 2015 sa propre charte du Lobbying responsable.

Autres actions 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.

Mesure et amélioration continue de la performance : notations et indices

La responsabilité sociétale de l'entreprise décline les principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Aéroports de Paris exerce cette responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes, avec une politique axée sur la baisse des impacts environnementaux de ses activités et la création d'externalités positives fondées sur des programmes de coopération économique et sociale avec ses territoires d'emprise avec un souci de responsabilité sociale.

Pour illustrer son engagement, Aéroports de Paris s'est fixé l'objectif de devenir, d'ici 2015, la référence européenne du domaine aéroportuaire

¹ Disponible sur www.aeroportsdeparis.fr

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 et de responsabilité sociétale est évaluée par une agence de notation extra-financière indépendante. De 2005 à 2010, la notation extra-financière était annuelle et alternait, un an sur deux, notation complète et notation partielle. Depuis, elle a lieu tous les deux ans.

En 2014, une notation complète d'Aéroports de Paris portant sur la gouvernance d'entreprise, l'environnement et l'engagement sociétal, le capital humain, les clients et achats a été effectuée ainsi qu'une notation des filiales ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe et Hub One. Avec une progression d'environ 10 % entre 2012 et 2014, la notation du Groupe s'établit à 78 sur 100, au niveau de maturité le plus élevé ("Excellence") du barème utilisé par l'agence de notation Ethifinance. Les scores d'Aéroports de Paris SA et de chacune des filiales notées sont tous en progression. Pour la maison-mère, tous les domaines sont évalués au niveau "Excellence" attestant l'étendue des engagements d'ADP SA sur l'ensemble des thématiques évaluées, la maîtrise du déploiement des actions engagées et des performances avancées.

Les axes d'amélioration alimentent des plans de progrès pilotés par chaque entité et coordonnés par la direction de l'Environnement et du Développement durable.

Les facteurs de risque RSE sont identifiés et pris en compte dans le management des risques¹.

Un parcours de formation dédié à la politique et aux actions RSE d'Aéroports de Paris a été lancé en novembre 2013 destination des cadres d'Aéroports de Paris SA : 123 managers l'ont suivi depuis.

Aéroports de Paris fait partie des indices ISR Euronext Vigeo Europe (depuis 2012), MSCI (2012), Ethibel (2009), Oekom Prime (2014) et du classement Global 100 (2012). De 2013 à 2014, Aéroports de Paris a amélioré sa note 65/100 à 74/100 dans le cadre du DJSI et de 61C à 92 A- dans le cadre du CDP (*Carbon Disclosure Project*).

Des filiales engagées dans le développement durable

Depuis 2009, un réseau RSE réunit le responsable du développement durable de chacune des principales filiales et la direction de l'Environnement et du Développement durable d'Aéroports de Paris. Un exercice d'audit de notation extra-financière a eu lieu en 2010 pour les quatre principales filiales (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Alyzia Sûreté (devenu Hub Safe en 2015) et Hub One). Prenant en compte les axes d'amélioration issus de cet audit, chaque filiale a défini et mis à jour en 2013 son plan d'actions développement durable. Axé notamment sur l'environnement, les ressources humaines et les règles applicables pour la passation des marchés, ce plan décline la politique d'Aéroports de Paris pour chaque filiale. En 2014, Hub One, ADP Ingénierie, Hub Safe et Aéroports de Paris Management ont à nouveau fait l'objet d'une notation extra-financière : pour chaque filiale, les performances sont assorties de tendances positives.

¹ Voir annexe 2, "Les dispositifs et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques" du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

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 recommandations de la norme ISO 26000 comme futur référentiel de la performance en matière de RSE. Les évaluations extra-financières et la communication sur la démarche de l'entreprise s'appuient sur les lignes directrices de la norme ISO 26000

4.4 Informations environnementales

La politique environnementale et énergétique

Signée par le Président-directeur général, la politique environnementale 2011-2015 d'Aéroports de Paris indique les objectifs à atteindre en 2015. Elle repose sur l'intégration systématique de l'environnement dans toutes les activités, via notamment l'application de la norme internationale ISO 14001 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), respectivement certifiés en 2001, 2002, 2005 et 2009, sont renouvelés depuis sans interruption.

La politique environnementale et énergétique est déclinée en politiques thématiques : énergie, eau, déchets, déplacements, air et émissions, biodiversité. Une nouvelle politique 2016-2020, en cours d'élaboration, sera diffusée dans le courant de l'année 2015.

Les directions des aéroports de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly ont adopté un Système de Management Intégré (SMI) portant sur le respect des normes ISO 9001 de gestion de la qualité, ISO 14 001 de gestion de l'environnement et OHSAS 18 001 de gestion de la santé et de la sécurité au travail. La direction de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a vu sa certification renouvelée en avril 2014. L'aéroport de Paris-Orly a été certifié en juin 2014. La certification des systèmes de management environnemental porte sur : le respect de la réglementation environnementale, la mise à disposition de ressources humaines et financières nécessaires, la recherche systématique de voies d'amélioration pour les principaux impacts environnementaux (déchets, eau, émissions atmosphériques...), la compétence de tous les collaborateurs par la formation, la sensibilisation ou l'information, la maîtrise opérationnelle de l'impact des activités en situation normale comme en situation d'urgence, le contrôle des 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 des salariés et le partage d'informations relatives à la préservation et la protection de l'environnement sont réalisés tout au long de l'année via des outils de communication interne environnementale : bulletin mensuel de veille technique, système de gestion électronique des documents et des articles du journal d'Aéroports de Paris. La direction de l'Environnement et du Développement durable continue de former systématiquement les salariés intervenant dans le domaine de l'environnement. Un nouveau cursus complet de formation a été conçu en 2013 : depuis sa création 396 personnes l'ont suivi.

En complément, une sensibilisation à l'environnement et à la RSE est intégrée dans les journées d'intégration des nouveaux embauchés.

Prévention des pollutions et gestion des déchets

Aéroports de Paris SA s'est engagé à prévenir les risques de pollutions collectifs dans quatre domaines : l'air, l'eau, le bruit et le sol.

Mesures de prévention pour la réduction des rejets dans l'air

Aéroports de Paris SA déploie une politique ambitieuse pour réduire de 25 % les émissions de CO₂ liées à ses consommations d'énergie entre 2009 et 2015¹. Conformément à l'article L.229-25 du code de l'environnement, Aéroports de Paris SA réalise chaque année le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre et déploie des actions pour limiter ses émissions directes et, avec ses partenaires, ses émissions indirectes (voir le paragraphe Lutte contre le changement climatique).

En 2011 et 2012, Aéroports de Paris SA a participé à la révision du plan de protection de l'atmosphère (PPA) de l'agglomération parisienne. Ce document, compatible avec les orientations du schéma régional climat, air, énergie (SRCAE) arrêté en Ile-de-France le 14 décembre 2012, définit des mesures pour améliorer la qualité de l'air francilien. Dans le cadre du PPA approuvé par l'arrêté interpréfectoral du 25 mars 2013, Aéroports de Paris SA et les acteurs du secteur aérien s'engagent via des actions volontaires axées sur la baisse des émissions pendant le roulage des avions, l'utilisation de moyens fixes ou mobiles de substitution aux auxiliaires de puissance (APU), la gestion des flottes de véhicules et engins au sol, des plans de déplacements entreprises (PDE) et inter-entreprises (PDIE), l'information des voyageurs sur les transports en commun.

Aéroports de Paris SA a aussi participé à 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. Il surveille, en continu, les rejets des centrales de production d'énergie. Une convention de partenariat lie Aéroports de Paris à Airparif depuis 2009.

Mesures de prévention pour la réduction des rejets dans l'eau

En complément des bassins d'isolement des pollutions et de rétention, Aéroports de Paris SA dispose de stations de traitement des eaux pluviales dans les plates-formes de Paris-Orly et 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 interpréfectoral spécifique à chaque aéroport. Le Laboratoire d'Aéroports de Paris surveille la qualité des eaux pluviales sur les aéroports parisiens.

¹ Voir les paragraphes intitulés « Consommation énergétique et mesures d'améliorations » et « Le recours aux énergies renouvelables »

L'aéroport de Paris-Charles de Gaulle a obtenu en 2010 l'agrément de l'Agence de l'eau Seine Normandie pour la surveillance des rejets de ses eaux pluviales et eaux usées, agrément reconduit en 2012. Il a lancé un nouveau projet de gestion des eaux pluviales pour garantir, à long terme, le respect des normes de rejets prescrites par les arrêtés préfectoraux. L'aéroport de Paris-Orly a mis en service en 2014 un marais filtrant de 2 000 m² qui optimise le traitement des eaux pluviales.

Aéroports de Paris SA a décidé de limiter les nouvelles surfaces imperméabilisées, de privilégier l'infiltration toutes les fois que cela est possible et, à défaut, de compenser les imperméabilisations par des bassins tampons.

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 de suivre les variations du niveau des nappes et de la qualité des eaux.

Les eaux usées des 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 prévention pour la réduction des rejets dans le sol

Le Laboratoire d'Aéroports de Paris assure également le suivi environnemental de la qualité des sols, conformément à la Méthodologie Nationale du ministère chargé de l'Environnement. Ce suivi permet de s'assurer de la compatibilité de l'état environnemental des sites avec leurs usages et/ou les projets d'aménagements, et d'engager au besoin le traitement de la pollution sur les sites. Les procédures de prévention et de gestion du risque de pollution des sols ont été renforcées en 2013 et déployées en 2014.

Mesures pour réduire et valoriser les déchets

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

- réduire sa production de déchets et d'inciter ses partenaires à adopter ces pratiques ;
- développer le tri à la source et parvenir à 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. Sur les plates-formes, l'optimisation de la valorisation des déchets passe par la collecte sélective, la définition de règles de tri, des emplacements dédiés aux conteneurs et des consignes de transport pour les déchets non dangereux. 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, ce 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. Soumises à la législation sur les Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE), les installations de stockage font, à ce titre, régulièrement l'objet d'audits qualité et de conformité conduits par la Direction régionale et interdépartementale de l'Environnement et de l'Énergie (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. Conformément aux 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 aussi des Installations Classées pour la protection de l'Environnement soumises à déclaration se conformant à des prescriptions générales définies par arrêtés ministériels telles que les accumulateurs de charge, les petites installations de combustion (groupes de secours), les systèmes de remplissage de liquides inflammables, etc. Sa politique de prévention 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 SA 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.

En 2014, Aéroports de Paris SA a remis à jour la cartographie des ICPE des tiers pour mieux appréhender les risques associés pour l'environnement.

Mesures pour limiter les nuisances sonores

Afin de limiter les nuisances sonores pour les populations riveraines, un couvre-feu est en place à l'aéroport Paris-Orly depuis 1968, entre 23h 30 et 6h 00. De surcroît, la réglementation a limité, en 1994, à 250 000 par an le nombre maximal de créneaux horaires attribuables sur l'aéroport de Paris-Orly. A l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, une limitation du trafic nocturne et un indicateur global de bruit mesuré pondéré (IGMP) ont été instaurés par la réglementation en 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) contribuent aussi à 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 SA gère les dossiers d'aide à l'insonorisation présentés par les riverains des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget dont le logement est construit dans le périmètre d'un Plan de Gêne Sonore (PGS).

Aéroports de Paris SA réceptionne les nouvelles demandes d'aides, les instruit, les présente aux commissions locales consultées sur l'octroi des aides et verse aux riverains les aides financières qui leur sont attribuées pour des diagnostics et des travaux d'insonorisation. Il a créé un service dédié au programme d'aide aux riverains pour les accompagner à chaque étape des dossiers. En 2014, 599 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 en 2013.

Aéroports de Paris SA met à disposition du public l'outil Vitrail pour visualiser les trajectoires des avions et accéder à des informations en ligne). Disponible dans les maisons de l'environnement et du développement durable de Paris-Orly et de Paris-Charles de Gaulle, Vitrail est aussi mis à disposition des communes qui le souhaitent, via des conventions : fin 2014, 24 communes en disposent.

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

Les dépenses pour l'environnement

Aéroports de Paris SA consacre une enveloppe dédiée de 40 millions d'euros pour les investissements courants en matière d'environnement et de développement durable, entre 2011 et 2015.

En 2014, aucune indemnité n'a été versée 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 SA.

Utilisation durable des ressources

Consommations d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales

Aéroports de Paris SA distribue 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 distribution d'eau potable.

Avec pour objectif de diminuer ses consommations internes d'eau potable de 5 % par passager entre 2009 et 2015, Aéroports de Paris SA développe des actions de :

- récupération d'eau de pluie pour des usages industriels (refroidissement des groupes froids à Paris-Orly) et sanitaires (alimentation des blocs sanitaires du bâtiment de liaison A-C à Paris-Charles de Gaulle) ;
- surveillance des consommations, avec notamment un logiciel de supervision qui coupe automatiquement l'eau au-delà d'un certain débit ;
- baisse des consommations liées au nettoyage des surfaces intérieures et des voiries extérieures avec de nouveaux procédés comme le nettoyage à sec ;

- baisse des consommations des blocs sanitaires avec des équipements hydroéconomiques (mousseurs, chasses d'eau économiques, etc.) qui ont réduit de 12 % par an la consommation d'eau potable d'Orly Sud. Des urinoirs secs ont été testés en 2014 auprès des passagers du terminal 2A de Paris-Charles de Gaulle avec un retour de satisfaction conforme aux objectifs : chaque bloc installé permettra de réduire de 200 m³ la consommation d'eau potable et ils devront être intégrés au référentiel technique "bloc sanitaire" ;
- optimisation de l'arrosage des espaces verts en limitant l'arrosage en pleine journée en été, diminuant ainsi l'évaporation de l'eau.

Les plates-formes d'Aéroports de Paris SA n'ont pas de contraintes hydriques pouvant limiter le développement de l'activité.

Consommations de matières premières et mesures d'amélioration

Aéroports de Paris SA étant principalement une société de services, l'enjeu de maîtrise de la consommation de matières premières et de réduction des matières premières est moindre face à d'autres impacts environnementaux.

Il veille cependant à intégrer des critères environnementaux pour ses achats de matériaux. L'accent porte sur l'utilisation de matières recyclables, recyclées 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.

Consommations énergétiques et mesures d'amélioration

Aéroports de Paris SA 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 au moins 15 % d'énergies renouvelables dans ses consommations internes en 2015.

Pour parvenir à ces objectifs, Aéroports de Paris déploie les exigences de la norme ISO 50001 de management de l'énergie publiée en juin 2011 et a pour objectif d'être certifié en 2015.

D'importants programmes d'économies d'énergie dans les bâtiments existant contribuent à optimiser :

- l'éclairage, via le remplacement des systèmes d'éclairage classiques par des LED dans les aéroports et l'automatisation des lumières ;
- les températures de consigne dans les aéroports (GTC) ;
- et la consommation électrique via l'utilisation de moteurs performants pour les systèmes de tri-bagages.

Aéroports de Paris construit et réhabilite ses bâtiments sur la base de réglementation et de normes strictes limitant la consommation d'énergie primaire (Réglementation thermique RT 2012, BBC-effinergie®, HQE®).

Depuis 2012, les principaux projets livrés à Paris-Charles de Gaulle (Hall M, gare de fret Banalisée 3, immeuble de bureaux Altaï) sont certifiés haute qualité environnementale HQE. Ainsi, le Hall M a consommé 18 % d'énergie en moins en 2014, par rapport à la moyenne des autres aéroports du Groupe. En outre, la filiale Hub One effectue un suivi précis de ses consommations et poursuit la virtualisation des serveurs. D'importants travaux au datacenter ont optimisé la configuration et la sécurisation des salles et amélioré la performance énergétique.

Le futur bâtiment du siège social est conçu pour obtenir les labels HQE "excellent" (certification française) et BREEAM "very good" (certification britannique la plus répandue dans le monde). Le bâtiment de jonction entre les terminaux d'Orly Sud et Orly Ouest est conçu pour obtenir la certification HQE.

Le recours aux énergies renouvelables

Plusieurs systèmes de production d'énergies renouvelables sont opérationnels sur les aéroports. Mise en service début 2011, il est prévu à terme que la centrale géothermique de Paris-Orly produise à terme, 100 % de la chaleur nécessaire au chauffage des aéroports et du quartier d'affaires Cœur d'Orly et évite l'émission de 9 000 tonnes de CO₂ par an. En 2012, Paris-Charles de Gaulle a mis en service un système de thermo-frigo-pompe à haut rendement pour le chauffage et le refroidissement du Hall M ainsi qu'une centrale biomasse qui assure 25 % des besoins en chaleur de la plate-forme et évite l'émission de 18 000 tonnes de CO₂ par an.

Plusieurs installations font appel à l'énergie solaire. La toiture du restaurant interentreprises de Paris-Orly est équipée de 72 m² de panneaux solaires thermiques qui peuvent chauffer 4 000 litres d'eau, pour 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. Le chauffe-eau solaire thermodynamique mis en service à Paris-Le Bourget fin 2011 alimente en eau chaude la caserne des pompiers. La ferme solaire livrée en juin 2013 à Paris-Charles de Gaulle a produit plus de 167 000 kWh, évitant d'émettre plus de 7 tonnes de CO₂ en 2014.

La production d'énergie renouvelable permet une économie annuelle d'1,1 million d'euros par rapport à une solution de production énergétique recourant au gaz.

Ces installations de production d'énergie renouvelable couvrent pour 2014 plus de 15,2 % de la consommation énergétique d'Aéroports de Paris, pour un objectif de 15 % en 2015.

De plus, le Groupe a souscrit à l'offre de GDF Suez engageant ce dernier à lui livrer en 2014 une électricité à 30 % d'origine renouvelable et française. L'énergéticien fournit des attestations certifiées par un tiers, garantissant que ce quota de 30 % a été produit par des barrages hydroélectriques, des parcs éoliens ou des fermes solaires. Cette démarche sera poursuivie pour atteindre 50 % en 2015 et 60 % en 2016, soit un doublement en 3 ans.

Utilisation des sols et mesures prises

En tant qu'aménageur, Aéroports de Paris veille au respect de l'équilibre de la diversité du vivant. 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 diagnostic de la richesse en espèces végétales et animales vivant sur les territoires gérés par Aéroports de Paris a été

effectué en 2011. Un recensement des arbres implantés sur la plate-forme Paris-Charles de Gaulle a été réalisé en 2012, suivi par une nouvelle étude biodiversité en 2014¹.

En lien avec nos procédures de gestion de pollutions du sol, chaque changement de locataire dans un bâtiment fait l'objet d'un diagnostic sol.

Lutte contre le changement climatique

Les rejets de gaz à effet de serre

Exploitant d'unités de production énergétique 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, des quotas annuels lui sont alloués et ses rejets de CO₂ font l'objet d'une surveillance stricte. Grâce à ses investissements en équipements de production thermique bas carbone (principalement biomasse et géothermie) et aux quotas qui lui sont alloués, Aéroports de Paris n'achète pas de quota de CO₂ sur les marchés.

En réduisant ses consommations d'énergie et en développant sa production d'énergies renouvelables, Aéroports de Paris SA a réduit de 43,4% les émissions de CO₂ liées à ses consommations énergétiques de 2009 à 2014².

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont obtenu en 2012 et renouvelé en 2013 et 2014, le niveau 3 de l'*Airport Carbon Accreditation*, programme de certification de l'ACI Europe (*Airports Council International Europe*) et l'aéroport de Paris-le Bourget a obtenu le niveau 2 en 2013, renouvelé en 2014. Cette accréditation, dont tous les paramètres sont vérifiés par un tiers, valide le calcul et les actions de baisse des émissions directes (niveau 2) et indirectes (niveau 3).

La lutte contre le changement climatique ne consiste pas seulement à modifier les fonctionnements internes, elle concerne aussi les partenaires d'Aéroports de Paris sur l'ensemble des plates-formes aéroportuaires. Une série d'actions conjointes ont réduit le temps de roulage, le nombre d'arrêts et la consommation de kérosène des avions. Sur les principales plates-formes, des prises d'alimentation 400 Hz aménagées au poste de stationnement des avions peuvent remplacer les groupes électrogènes diesel (GPU) ou les moteurs thermiques auxiliaires (APU) pour l'alimentation en électricité. Avec la DGAC et Air France, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle développe aussi la gestion locale des départs (GLD) en s'appuyant sur un outil informatique. Issue d'une démarche collaborative (*Collaborative Decision Making*), la GLD contribue à diminuer le temps de roulage d'un avion entre le départ de son poste de stationnement et son décollage. Cette optimisation du temps génère d'importantes économies de carburant et d'émissions de CO₂. De plus, la descente en continu permet aux équipages de conduire le vol à l'arrivée en réduisant la sollicitation des moteurs, donc leur consommation de kérosène et leurs émissions de CO₂.

Le PDE, 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 SA déploie un plan de déplacements entreprise (PDE) depuis 2005.

¹ Voir le paragraphe intitulé « Protection de la biodiversité »

² voir le paragraphe Le recours aux énergies renouvelables

L'informatique à la rescousse

Pour réduire les besoins de mobilité pendant la journée de travail, un réseau de 53 salles de visioconférence et des espaces de bureaux en libre-service a été déployé. Depuis 2010, Aéroports de Paris SA a installé plus de 6 000 postes informatiques équipés du système Lync pour communiquer par audio ou visioconférence et partager en ligne des documents avec un ou plusieurs interlocuteurs. Son site Intranet comporte un onglet transports et déplacements qui recense l'offre de transport public sur toutes les plates-formes.

Un plan d'action triennal

Le plan d'action PDE 2013 - 2015 vise à renforcer l'attractivité des transports en commun, réduire les besoins en déplacement et 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 des clients et fournisseurs.

Réduire l'empreinte carbone de la flotte de véhicules

Aéroports de Paris SA a commandé et prend livraison entre 2012 et 2015 environ 200 véhicules électriques et déploie les bornes de recharge appropriées. Fin 2014, 80 véhicules étaient réceptionnés et 61 bornes déployées. Depuis 2010, les émissions de CO₂ de sa flotte de véhicules ont diminué de 8 % pour un objectif de 10 % en 2015.

Aéroports de Paris SA et la filiale Hub One proposent une formation à l'écoconduite avec un double objectif : la prévention des risques routiers et la diminution de la consommation de carburant. 24 collaborateurs d'Hub One l'ont suivie.

Faciliter l'accès aux plates-formes

Aéroports de Paris SA travaille avec différentes entités chargées des transports en commun sur les plates-formes afin d'identifier des actions pour améliorer la desserte des aéroports. En 2013, une nouvelle ligne de tramways desservant l'aéroport de Paris-Orly a été mise en service.

L'adaptation aux changements climatiques

Aéroports de Paris SA a pris des mesures de prévention et de contrôle et établi des plans d'urgence pour la gestion des risques liés au changement climatique.

Un risque spécifique "naturel et changement climatique" a été intégré en 2014 à la cartographie des risques.

Les mesures d'adaptation identifiées grâce au management des risques s'appuient sur des actions en interaction avec la politique environnementale : plan de continuité d'activité, gestion des conditions climatiques extrêmes, gestion de l'eau. L'évaluation régulière des risques climatiques permet à Aéroports de Paris SA de remettre à jour sa stratégie d'adaptation et, dans un esprit d'amélioration continue, de nouvelles pratiques sont étudiées pour réagir de manière adaptée aux futurs risques de changement climatique, dans le cadre du dispositif actuel de management des risques.

Protection de la biodiversité

Disposant de plus de 6 000 hectares de territoires franciliens, Aéroports de Paris SA est directement concerné par la protection de la biodiversité qui figure parmi les cinq thématiques de sa politique environnementale et énergétique validée en 2012.

Intégrée à la stratégie de l'entreprise, la protection de la biodiversité s'organise autour de trois axes : améliorer les connaissances internes, restaurer ou préserver les habitats et les espèces remarquables, renforcer la communication et les échanges.

Dans le cadre du programme Éco-phyto du ministère de l'Agriculture relatif à la baisse de l'utilisation de produits phytosanitaires d'ici à 2018, Aéroports de Paris SA a signé en 2010 un accord-cadre sur l'usage professionnel des pesticides en zones non agricoles qui l'engage à respecter les pratiques alternatives d'entretien des espaces verts. Il a également signé, en mai 2011, un accord triennal avec le Conseil général de Seine-et-Marne portant notamment sur la biodiversité, en particulier l'échange des bonnes pratiques et des inventaires floristiques, faunistiques et de suivi des espèces.

Aéroports de Paris SA a réalisé en 2014, sur les territoires de ses trois principales plates-formes, un diagnostic complet en matière de biodiversité puis un zonage, avec deux objectifs : adapter la gestion de ses aménagements en fonction des zones identifiées et anticiper ses études biodiversité dans le cadre de ses projets.

Indicateurs environnementaux du Groupe

Les chiffres présentés dans ce tableau 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 présentée en annexe 3.

	Périmètre	2014	2013
Consommation d'eau potable (en m³)		2 821 397	2 876 357
Paris-Charles de Gaulle ⁽¹⁾	1	2 175 419	2 222 187
Paris-Orly	1	570 399	580 571
Paris-Le Bourget	1	75 579	73 599
Consommation interne d'eau potable (en m³)		1 423 589	1 469 530
Paris-Charles de Gaulle	2	1 056 088	1 074 608
Paris-Orly	2	341 278	380 962
Paris-Le Bourget	2	26 223	13 960
Consommation de gaz (en MWh PCS)		242612	644 005
Paris-Charles de Gaulle	1	182 727	545 254
Paris-Orly	1	41 658	75 482
Paris-Le Bourget	1	18 227	23 269
Achat d'électricité totale (interne + externe) (en MWh)		471 112	488 427
Paris-Charles de Gaulle	1	335 241	349 635
Paris-Orly	1	112 785	112 733
Paris-Le Bourget	1	23 086	26 059
Consommation d'électricité interne		(✓) 359 655	378 783
Paris-Charles de Gaulle ⁽²⁾	2	277 813	292 540
Paris-Orly	2	79 240	83 493
Paris-Le Bourget	2	2 602	2 750
Production thermique (en MWh)		311 093	432 401
Paris-Charles de Gaulle	1	227 032	299 126
Paris-Orly	1	84 061	110 234
Paris-Le Bourget	1	14 216	23 041
Production frigorifique (en MWh)		135 900	137 821
Paris-Charles de Gaulle	1	115 467	117 670
Paris-Orly	1	19 737	19 607
Paris-Le Bourget	1	696	544
Émissions de CO₂ des centrales ^{(3) (4)} (en tonnes)		40 791	90 941
Paris-Charles de Gaulle	1	32 027	76 088
Paris-Orly	1	5 393	10 637
Paris-Le Bourget	1	3 371	4 216
Volume Déchets Industriels Banals collectés (en t)		37 635	43 323
Paris-Charles de Gaulle	2	28 924	34 768
Paris-Orly	2	7 419	7 129
Paris-Le Bourget	2	1 292	1 426
Volume des Déchets Industriels Banals internes collectés (en t)		(✓) 16 703	15 271
Paris-Charles de Gaulle	1	9 667	9 242
Paris-Orly	1	6 486	6 029
Paris-Le Bourget	1	550	456
Taux de valorisation des DIB internes			
Recyclés	2	27,4%	23,0 %
Incinérés	2	67,6 %	67,3 %
Enfouis	2	5,0 %	9,5 %
Volume des Déchets Industriels Dangereux internes collectés (en t)		2456	2 466
Paris-Charles de Gaulle	2	2 323	2 364

	Périmètre	2014	2013
Paris-Orly	2	100	75
Paris-Le Bourget	2	33	27
Aide à l'insonorisation des riverains			
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux		599	4 606
Paris-Charles de Gaulle		266	2 313
Paris-Orly		333	2 003
Paris-Le Bourget		0	290
Montants dépensés (en M€)		11,66	73,34
Paris-Charles de Gaulle		5,82	38,78
Paris-Orly		5,84	28,8
Paris-Le Bourget		0	5,76

1 Périmètre interne (ADP SA) et externe ADP SA (tiers présents sur nos aéroports)..

2 Périmètre interne (ADP SA seule).

(1) Donnée 2013 corrigée suite à une reconsolidation des données

(2) Donnée 2013 recalculé sur la méthodologie ACA

(3) Données vérifiées par un vérificateur tiers.

(4) Données 2013 et 2014 calculées sur l'année civile.

(✓) L'indicateur a été revu à un niveau d'assurance raisonnable en 2014 par un organisme tiers indépendant

4.5 Informations sociétales

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

La stratégie d'aide et de coopération d'Aéroports de Paris SA s'organise autour de quatre axes :

- l'attractivité et la promotion des territoires ;
- les partenariats pour l'accès des riverains aux métiers aéroportuaires ;
- la qualité de vie des salariés des aéroports ;
- et le mécénat et le soutien aux projets associatifs.

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 faire bénéficier les territoires de sa croissance. Il entretient aussi un dialogue suivi avec les riverains via de nombreux partenariats et la mise à disposition d'outils, services en ligne principalement. Les modes de dialogue sont décrits dans le rapport de Responsabilité Sociétales d'Aéroports de Paris, disponible sur le site internet.

Engagement pour l'emploi local

Les emplois dans les environs des plates-formes se caractérisent par une grande flexibilité et un besoin de connaissances spécifiques aux métiers aéroportuaires. Ils restent insuffisamment pourvus par les populations riveraines dont le taux de chômage demeure élevé. Aéroports de Paris SA investit, depuis quinze ans, dans des

dispositifs favorisant l'insertion, l'employabilité et le maintien dans l'emploi, aux côtés de ses partenaires économiques. Ses dispositifs d'accès à l'emploi, regroupés sous la marque Planet'Airport, ont obtenu en 2013 un " trophée défis RSE".

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

Plus de 114 000 personnes travaillent sur les plates-formes aéroportuaires, dont 85 700 pour l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, parmi lesquelles près de 48,9% sont originaires des trois départements d'emprise de l'aéroport. On estime à plus de 340 000 le nombre total d'emplois (emplois directs¹, indirects², induits³ et catalytiques⁴) générés par les plates-formes, soit plus de 8 % de l'emploi salarié francilien (données 2012).

Aéroports de Paris SA accompagne aussi les jeunes entreprises ou en soutient l'implantation sur ses territoires d'ancrage. A Paris-Charles de Gaulle, il s'appuie sur deux structures partenariales : une pépinière et un centre de ressources territorial. Il épaula les PME via des conventions conclues, ou régulièrement renouvelées avec les organismes consulaires ou d'aide aux entreprises. Depuis 2009, il accueille également une antenne de Coopactive, coopérative d'activité et d'emploi pour les auto-entrepreneurs⁵.

¹ emploi direct : nombre d'emplois des entreprises présentes sur les aéroports

² emploi indirect : nombre d'emplois nécessaires aux prestations effectuées pour le compte des entreprises aéroportuaires par des fournisseurs non présents sur les plates-formes

³ emploi induit : nombre d'emploi liés nécessaires à la production de l'offre en biens et services à l'attention des salariés aéroportuaires et des salariés des fournisseurs.

⁴ emploi catalytique : nombre emplois nécessaires à la production de l'offre en biens et services à l'attention des touristes en Île-de-France

⁵ voir également le paragraphe Développement des achats aux PME

Dialogue et partenariats territoriaux

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

Pour répondre au mieux aux attentes de ses multiples parties prenantes, il a créé deux délégations territoriales au sein de sa direction de l'Environnement et du Développement durable : l'une pour Paris-Orly, l'autre pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget. Ces deux délégations rencontrent les élus, les associations, les groupes scolaires, etc.

Un site internet est dédié ce dialogue : www.entrevoisins.org

L'entreprise agit également via des structures partenariales dédiées à l'emploi et au développement du tissu économique. Des outils de communication sont mis en place avec les parties prenantes.

Achats et sous-traitance responsables

Les achats annuels d'Aéroports de Paris SA, représentant plus d'un milliard d'euros, sont segmentés en quatre grandes catégories que sont les fournitures, les équipements, les services et les prestations intellectuelles.

Aéroports de Paris SA a obtenu en mars 2014 le label Relations Fournisseur Responsables et rejoint les 23 entreprises détentrices de cette distinction décernée par la Médiation Inter-entreprises (dépendant du ministère des Finances) et par la CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France). Ce label récompense l'intégration de la stratégie développement durable dans la fonction achats et les relations avec les fournisseurs. Décerné pour trois ans, il est soumis à un audit annuel qui vérifie le bon déploiement des plans d'amélioration sur des critères dits rédhibitoires.

Éthique et sécurisation des processus achats et approvisionnements

La direction des achats a lancé en 2010 un programme de sécurisation du processus achats pour tous les marchés d'un montant supérieur à 15 000 euros : un processus achats en cinq étapes a été mis en place avec trois gates (validations) et quatre approbateurs de l'une des entités suivantes : unité prescriptrice, contrôleur de gestion, direction juridique, direction des achats. Ce dispositif garantit l'éthique et la transparence tout au long du cycle de vie achats.

En parallèle, un important programme de dématérialisation des processus et procédures a été déployé. Le processus achats est entièrement zéro papier en 2014, il est intégralement suivi via une plateforme collaborative de pilotage des dossiers et les signatures sont effectuées avec un outil électronique. La traçabilité générée par la dématérialisation fiabilise les échanges et garantit un meilleur partage de l'information entre les différents contributeurs du processus achats.

La direction des achats a engagé un programme pour placer sous sa responsabilité tous les approvisionnements de l'entreprise afin de sécuriser davantage le processus achats, notamment les achats d'un montant inférieur à 15 000 euros. Préparé depuis deux ans, ce programme s'assortit d'un accompagnement à la conduite du

changement et d'un cursus de formation des logisticiens. Il est déployé depuis le 15 janvier 2015.

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. Il est notamment diffusé aux salariés.

En 2014, la direction des achats a mis en place une charte RSE fournisseurs pour s'assurer que ces derniers s'engagent dans des démarches d'éthique et de déontologie. Ce dispositif permet d'irriguer par capillarité tous les fournisseurs et de partager avec eux les grandes orientations, les valeurs et les engagements de l'entreprise. Ce document contractuel est intégré à tous les nouveaux contrats.

Performance sociale et environnementale des fournisseurs

La direction des achats veille à intégrer des critères RSE dans la notation des offres : ils comptent pour 5 à 10 % dans la note finale attribuée.

Des critères sociaux sont systématiquement intégrés pour les marchés où les risques sociaux sont importants (intégralité des marchés de services et de prestations intellectuelles, certains marchés de travaux). Les risques inhérents à ces marchés sont identifiés en amont et une experte de la direction des Ressources humaines établit des critères spécifiques adaptés aux segments d'achats reposant sur l'évaluation de la qualité des relations sociales, la gestion du temps de travail, la politique de non-discrimination, le travail dissimulé et la réglementation en matière de santé et sécurité au travail. Elle participe aux négociations et attribue les notations sociales après réponse des candidats.

Des critères d'évaluation des offres sont aussi intégrés pour les aspects environnementaux, énergétiques et sociétaux. Les enjeux et risques spécifiques sont identifiés par segments d'achats et un ensemble de grilles sont co-construites en partenariat avec la direction de l'Environnement et du Développement durable et avec l'appui d'experts thématiques. La notation est élaborée par une experte RSE de la direction des achats. En 2014, 60 % des marchés contractualisés intègrent ces dispositifs d'évaluation des offres sur des critères RSE (social/sociétal, environnemental/énergétique). Ces critères permettent de challenger les fournisseurs, de les faire progresser sur les thématiques importantes pour l'entreprise et de les accompagner dans la durée sur l'amélioration de leurs performances.

En phase de suivi des marchés, des audits sont déployés pour s'assurer du suivi et de la conformité des engagements sociaux pris par les prestataires : ils permettent de construire avec le prestataire un plan de progrès dont la mise en œuvre est suivie en lien avec les donneurs d'ordre. En 2014, tous les prestataires de nettoyage de l'entreprise ont ainsi été audités. Un plan de déploiement est prévu pour couvrir les marchés à fort enjeu social. Un partenariat a aussi été noué avec un prestataire spécialisé pour s'assurer du respect par les fournisseurs, durant le déroulement du contrat, des prescriptions réglementaires sur le travail dissimulé et des réglementations ICPE (Installations Classées Protection de l'Environnement).

Une équipe achats formée aux achats responsables

Des programmes de formation et de sensibilisation aux achats responsables sont dispensés depuis 2007 aux acheteurs, notamment

Informations sociétales

lors des deux séminaires annuels de la direction des achats. L'objectif de ces modules est de rappeler les grands enjeux RSE de l'entreprise, de préciser la contribution de la direction des achats à la performance RSE du Groupe et, à partir d'exemples concrets, d'explicitier aux acheteurs les modalités de la mise en œuvre, au quotidien, de la démarche achats responsables.

De surcroît, une formation de tous les cadres de l'entreprise à la RSE est en cours de déploiement : l'occasion de sensibiliser prescripteurs et donneurs d'ordres aux enjeux des achats responsables et de susciter leur adhésion aux ambitions RSE de la direction des achats.

En outre, la rémunération du directeur des Achats et des acheteurs comporte une part variable qui repose en partie sur l'atteinte d'objectifs de RSE.

Déploiement des achats solidaires

En 2014, conformément à ses engagements, Aéroports de Paris SA a accru ses achats auprès des entreprises adaptées et du secteur protégé, qui ont atteint 500 000 euros. Des segments d'achats ont été identifiés pour réserver des lots à ces entreprises. Initié en 2011, pour aider la direction des achats à développer ses commandes au secteur adapté, le partenariat avec le GESAT¹ a été renouvelé en 2014.

De plus, Aéroports de Paris SA intègre des clauses d'insertion sociale dans certains marchés de développement de la plateforme de Paris-Orly : pour la jetée Est, une dizaine de marchés de construction sont concernés.

Développement des achats aux PME : une contribution à l'ancrage territorial de l'entreprise

Signataire de la charte PME, Aéroports de Paris SA s'engage à développer davantage encore ses achats avec les PME sur les territoires d'emprise aéroportuaire.

Elle participe régulièrement à des rencontres avec des PME des territoires et d'Île-de-France qui renforcent le lien avec le tissu économique local : rencontres d'affaires du Grand Roissy en juin 2014, rencontres ARD (Agence régionale de développement en Île-de-France) en juin et novembre 2014, rencontre avec 70 PME à la CCI 94 en novembre 2014.

Le baromètre envoyé chaque année aux fournisseurs recueille leur appréciation sur le respect des engagements contractuels et des délais de paiement ou encore la qualité de la relation partenariale. La direction des achats a obtenu une note de 55/100 en 2014.

Mesures 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'aéroports soumis à des obligations réglementaires et exerçant des missions de service public, la société Aéroports de Paris SA est soumise à l'obligation de faire approuver par les services compétents de l'État les procédures mises en œuvre pour la 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 attestant 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, la direction de la Sûreté et du Management des Risques définit les politiques de prévention prises en réponse aux mesures et réglementations de l'État et s'assure de leur mise en œuvre par les directions de l'entreprise. Il s'agit notamment des mesures relatives au Plan Vigipirate, aux obligations de Défense, au statut d'OIV (opérateur d'importance vitale), aux mesures de prévention incendie dans les ERP (établissements recevant du public) et de 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.

Les directions des aéroports et la direction de l'Immobilier assurent la sécurité du patrimoine et des bâtiments placés sous leur responsabilité et celle des personnes qu'ils abritent. Elles veillent à ce titre au respect des obligations incombant au propriétaire (mises aux normes et mesures liées notamment au développement durable).

Concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les Pôles de viabilité hivernale (PVH) des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget concentrent toutes les activités et 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, etc.) et le réseau routier côté ville (routes et parcs de stationnement).

La Fondation Aéroports de Paris

Aéroports de Paris SA développe le mécénat en s'appuyant sur la Fondation Aéroports de Paris créée en 2003 et encourage le bénévolat. Le mécénat revêt trois formes : financière, 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.

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

¹ Groupement des établissements et services d'aide par le travail

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 2014, la Fondation a versé 667 764 euros à 72 projets.

5 Gouvernement d'entreprise

5.1 Conseil d'administration et direction générale de la société

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

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2014

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

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

Aux termes de l'article 13 des statuts de la société, le mandat de l'ensemble des administrateurs est venu à échéance le 14 juillet 2014.

Dans ce cadre, l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014 a ratifié la cooptation de Géraldine Picaud en qualité d'administrateur (Conseil d'administration du 31 juillet 2013), de Xavier Huillard et de Jérôme Grivet, en qualité de censeurs (Conseil d'administration du 29 novembre 2013).

Le mandat des administrateurs et des censeurs a donc pris effet le 15 juillet 2014, pour une durée de cinq ans.

Les administrateurs représentants de l'État sont désormais Solenne Lepage, Michel Massoni, Geneviève Chaux Debry, Muriel Pénicaud, Gilles Leblanc et Michel Lalande, nommés par décret en date du 11 juillet 2014.

Les administrateurs représentants des salariés ont été élus le 20 mai 2014, 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. Il s'agit de Frédéric GILLET (CFE/CGC), Serge Gentili (FO), Brigitte BLANC (CGT), Jean-Paul Jouvant (UNSA/SAPAP), Frédéric Mouglin (CGT) et Marie-Anne Donsimoni (CFE/CGC).

Les actionnaires, réunis en assemblée générale le 15 mai 2014, ont renouvelé les mandats d'administrateurs de Augustin de Romanet, Jacques Gounon, Jos Nijhuis et Els de Groot et ont également nommé la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, représentée par Emmanuelle Yannakis, et la société Vinci, représentée par Xavier Huillard.

En application 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 15 mai 2014. Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

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 Economique 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, 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. La dérogation à la recommandation du code AFEP-MEDEF sur le nombre d'administrateurs indépendants s'explique par les textes à observer sur la composition du conseil d'administration :

- la loi de démocratisation du secteur public qui réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés (ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le code AFEP-MEDEF ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la part des administrateurs indépendants) ;
- le décret-loi du 30 octobre 1935 qui réserve à l'État un nombre de siège proportionnel à sa participation dans le capital de la société, soit 6 membres désignés par décret (ces six administrateurs ne peuvent être qualifiés d'indépendants car l'Etat contrôle Aéroports de Paris) ;
- les 6 autres membres sont désignés par l'Assemblée générale ordinaire. 4 administrateurs 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	
M. Jacques Gounon		Administrateur indépendant
Mme Els de Groot	Mandataire social de Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	
M. Jos Nijhuis	Mandataire social de Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP	
Société Vinci représentée par M. Xavier Huillard	Relation d'affaires significatives	
Société Predica représentée par Mme Emmanuelle YANNAKIS		Administrateur indépendant
Administrateurs représentant l'État		
Mme Solenne Lepage	Actionnaire majoritaire	
Mme Geneviève Chauv Debry	Actionnaire majoritaire	
Mme Muriel Pénicaud	Actionnaire majoritaire	
M. Gilles Leblanc	Actionnaire majoritaire	
M. Michel Lalande	Actionnaire majoritaire	
M. Michel Massoni	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. Le Conseil d'administration veille néanmoins à s'assurer de son bon fonctionnement. Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :

- leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants,
- la proportion d'administrateurs indépendants soit respectée pour le comité d'audit et des risques,
- le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance comprenne 50 % d'administrateurs indépendants, l'administrateur représentant les salariés étant exclu du calcul.

Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 que les proportions citées ci-dessus au sein de ces comités restent conformes à l'esprit du code AFEP-MEDEF dès lors qu'ils sont présidés par un administrateur indépendant.

Administrateurs nommés par l'assemblée générale

AUGUSTIN DE ROMANET

PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL D'AEROPORTS DE PARIS RENOVELE PAR DECRET DU 24 JUILLET 2014

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 2014 (renouvelé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 mai 2014)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
<p>GROUPE AEROPORTS DE PARIS</p> <p>Segment international et développement aéroportuaires :</p> <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>Segment commerces et services :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Média Aéroports de Paris, société par actions simplifiée, co-entreprise avec JC Decaux : Président et administrateur ▪ Société de Distribution Aéroportuaire (SDA), société par actions simplifiée, co-entreprise avec Lagardère : membre du Conseil ▪ Relay@ADP, société par actions simplifiée, co-entreprise avec Lagardère : membre du Conseil de direction 	<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"> – Musée du Louvre-Lens, établissement public de coopération culturelle, de février 2011 à février 2014 – 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 – 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
<p>AUTRES MANDATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Airport Council International (ACI) Europe, Association internationale sans but lucratif soumise au droit belge : <ul style="list-style-type: none"> – Premier Vice-président – Membre du comité exécutif et du conseil d'administration ▪ Régie Autonome des Transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial : administrateur 	

(1) Filiale de Tav Yatirim Holding.

JACQUES GOUNON – ADMINISTRATEUR INDEPENDANT

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 2014 (renouvelé par l'Assemblée générale du 15 mai 2014)**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- Président-Directeur général du groupe Eurotunnel (GET SE), société européenne cotée
- Néant

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 2014 (renouvelé par l'Assemblée générale du 15 mai 2014)**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS****MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Président-Directeur général de Schiphol Group NV (société soumise au droit néerlandais) ▪ Membre du Conseil de Surveillance de National Opera & Ballet (Pays-Bas) ▪ Membre du Conseil de Surveillance de SNS Reaal NV (Pays-Bas) ▪ Membre du Conseil et Président de Cluster Logistics of Amsterdam Economic Board (Pays-Bas) ▪ Membre du Conseil et membre du Comité Exécutif de ACI Europe ▪ Membre du Conseil général et du Conseil exécutif de Confederation of Netherlands Industry and Employers (VNO-NCW) (Pays-Bas) ▪ Membre du Conseil de Surveillance et Président du comité d'audit de Aon Group Nederland BV (Pays-Bas) ▪ Membre du Conseil de Surveillance de Kids Moving the World (Pays-Bas) ▪ Membre du Conseil de Surveillance de Stichting Leefomgeving Schiphol (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 2014 (renouvelé par l'Assemblée générale du 15 mai 2014)**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Membre du Directoire et Directeur financier de Schiphol Luchthaven NV (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)

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- Directeur financier par intérim de « Van Lanschot Bankiers » (Pays-Bas) de 2009 à 2010

XAVIER HUILLARD - REPRESENTANT PERMANENT DE LA SOCIETE VINCI

Date de naissance :

27 juin 1954

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Société VINCI nommée administrateur par l'Assemblée générale du 15 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Président-directeur général de VINCI, société anonyme cotée

Mandats au sein du Groupe VINCI :

- Président du Conseil de surveillance de VINCI Deutschland GmbH
- Représentant permanent de VINCI, Administrateur au Conseil d'administration de :
 - VINCI Energies
 - Eurovia
- Représentant permanent de SNEL, Administrateur au Conseil d'administration d'ASF
- Représentant permanent de VINCI Autoroutes, Administrateur au Conseil d'administration de Cofiroute
- Président de la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité

Autres mandats :

- Président de l'Institut de l'Entreprise
- Vice-Président de l'Association Aurore

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- Censeur au Conseil d'administration d'Aéroports de Paris, du 01/12/13 au 14/07/14.

Mandats expirés au sein du Groupe VINCI

- Président de VINCI Concessions (SAS) (de 2008 à 2012)
- Administrateur de :
 - VINCI plc (de 1998 à 2013)
 - VINCI Investments Ltd (de 1998 à 2013)
 - Soletanche Freyssinet (de 2002 à 2011)
 - Cofiroute (de 2006 à 2010)
- Représentant permanent de VINCI Concessions, Administrateur au Conseil d'administration
 - ASF Holding (de 2008 à 2012)
 - Cofiroute (de 2010 à 2011)
- Président de VINCI Concessions Management SAS (de 2010 à 2014)

EMMANUELLE YANNAKIS – REPRESENTANTE PERMANENTE DE LA SOCIETE PREDICA, ADMINISTRATEUR INDEPENDANT

Date de naissance :

9 mai 1970

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Société PREDICA nommée administrateur par l'Assemblée générale du 15 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secrétaire Générale, membre du Comité Exécutif de CAA, société anonyme non cotée, depuis janvier 2014. <p>Mandats au sein du Groupe Crédit Agricole SA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Présidente et administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> - Médicale de France, société anonyme - CA Risk Insurance et CA Reinsurance, société anonyme luxembourgeoise ▪ Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> - SPIRICA et LIFESIDE PATRIMOINE, société anonyme - CA Creditor Insurance, société anonyme soumise au droit français - CA Indosuez Private Banking, société anonyme soumise au droit français 	<p>Fonctions :</p> <p>CREDIT AGRICOLE SA : de juin 2008 à décembre 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directrice de la Comptabilité et la consolidation du Groupe ▪ Membre du Comité de Direction du Pôle Finances Groupe et du Comité de Direction de la ligne métier finances du groupe. <p>Mandats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Présidente de Crédit Agricole Solution Groupe Services (CAGS), SAS de juin 2008 à septembre 2013 ▪ Administrateur de EMPORIKI Bank (et membre du Comité d'audit), de février 2009 à février 2013 ▪ Administrateur de CACEIS de janvier 2012 à décembre 2013

Administrateurs représentants de l'État

GENEVIEVE CHAUX DEBRY

Date de naissance :

18 juin 1958

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- Présidente du Conseil de surveillance de la société anonyme Aéroport de Bordeaux-Mérignac
- Administrateur civil honoraire
- Rapporteur à la Cour des Comptes

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- Directeur régional de l'environnement, de l'aménagement et du logement d'Alsace de janvier 2010 à juin 2011
- Directeur régional de l'équipement d'Alsace et directeur départemental de l'équipement du Bas-Rhin de mars 2007 à janvier 2010

MURIEL PENICAUD

Date de naissance :

31 mars 1955

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- Ambassadrice déléguée aux investissements internationaux
- Directrice générale de Business France (fusion entre Afii et Ubifrance à/c du 01/01/15), établissement public à caractère industriel et commercial,
- Administratrice de la SNCF (société nationale des chemins de fer français) – Etablissement public à caractère industriel et commercial - et Présidente du Comité transports et Logistique
- Co-fondatrice et vice-présidente de TV DMA, première TV académique Management et Droit des affaires (service public)

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- Présidente du Conseil d'administration d'Agro Paris Tech (Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement) de 2013 à décembre 2014
- Orange, société anonyme cotée, Administratrice et Présidente du Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale de 2011 à juillet 2014,
- Fonds Danone Ecosystème, Présidente du Conseil d'administration de 2009 à juillet 2014
- Présidente du Conseil National Éducation Économie, Instance de dialogue et de prospective, de janvier 2014 à juillet 2014
- Danone, Société anonyme cotée, Directrice générale des ressources humaines et membre du Comité exécutif, 2009 à janvier 2014,

SOLENNE LEPAGE

Date de naissance :

7 février 1972

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 24 septembre 2012, en remplacement de M. Alexis Kohler

Renouvellement du mandat :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Directrice de Participations Transports à l'Agence des participations de l'État – Ministère des Finances et des Comptes publics – Ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique
- 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

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- 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 ministère de l'Économie et des Finances de 2009 à juin 2012
- Membre du Conseil de surveillance, 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

GILLES LEBLANC

Date de naissance :

3 mai 1954

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Directeur régional et interdépartemental de l'équipement et de l'aménagement de la Région Île-de-France, Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
- Membre du Conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- Membre permanent du Conseil général de l'environnement et du développement durable de 2012 à mars 2014
- Coordonnateur du collège prévention des risques naturel et technologies de 2012 à mars 2014
- Président de la commission nationale d'évaluation de la sécurité des transports guidés, de février 2012 à février 2014

- Établissement public de Foncier d'Ile-de-France (EPFIF)
- Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP)
- Établissement public d'aménagement de Plaine de France
- Établissement public d'aménagement de La Défense Seine Arche (EPA DESA)
- Établissement public d'aménagement Orly-Rungis Seine Amont (EPA ORSA)
- Régie Autonome des Transports publics Parisiens (RATP), Établissement à caractère administratif, industriel et commercial
- Port autonome de Paris (PAP), établissement public à caractère administratif, industriel et commercial de
- Président de la commission nationale de téléphériques, de février 2012 à février 2014
- Commissaire du Gouvernement auprès du grand port maritime de la Martinique, de février 2012 à février 2014
- Membre de la direction générale des services du Conseil général du Val-d'Oise, de 2010 à 2012
- Membre de la Mission interministérielle pour la reconstruction d'Haïti, en 2010

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

Renouvellement du mandat :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Coordonnateur du collège "Économie et régulation" au Conseil général de l'environnement et du Développement durable – Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'Énergie

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- Administrateur au Réseau ferré de France (RFF) Établissement public à caractère industriel et commercial, de 2008 à 2012

MICHEL LALANDE

Date de naissance :

8 janvier 1955

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 11 juillet 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Secrétaire général du ministère de l'intérieur
- Haut fonctionnaire de défense et haut fonctionnaire chargé du développement durable au ministère de l'intérieur
- Haut fonctionnaire en charge de l'égalité des droits au ministère des droits des femmes
- Administrateur de :
 - L'École Nationale d'Administration (ENA)
 - Pôle Emploi
 - ACSé (Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances).

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- Préfet de la Basse Normandie, préfet du Calvados d'août 2012 à juin 2014
- Préfet de la région Réunion, préfet de la Réunion de janvier 2010 à août 2012
- Préfet de la Saône-et-Loire d'avril 2008 à janvier 2010

Administrateurs représentant des 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 2014, réélue le 20 mai 2014

Parrainé par le syndicat :

CFE-CGC

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- Responsable Politique Immobilier Interne au sein de la direction de l'Immobilier d'Aéroports de Paris
- Administrateur, Présidente de la commission sociale et Présidente du conseil d'administration de Réuni-Retraite-Cadres (Association)
- Administrateur de l'Association Sommitale du groupe AG2R La Mondiale Réunion

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- Administrateur de GIE-REUNICA (Association), de décembre 2012 à décembre 2014
- Administrateur de GIE SYSTALIANS (Association), de décembre 2012 à décembre 2014

BRIGITTE BLANC

Date de naissance :

25 novembre 1962

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 20 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Parrainé par le syndicat :

CGT

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- Cadre affaires transversales d'Aéroports de Paris en charge du suivi des relations avec le client Direction Générale de l'Aviation Civile (SNAsRP) pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- Néant

SERGE GENTILI

Date de naissance :

16 mai 1956

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

Parrainé par le syndicat :

FO**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Agent commercial information d'Aéroports de Paris à Paris-Charles-de-Gaulle

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- Néant

FREDERIC GILLET

Date de naissance :

19 février 1972

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 20 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

Parrainé par le syndicat :

CFE/CGC**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Sapeur-pompier d'Aéroports de Paris à Paris-Charles-de-Gaulle

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- 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 2014, réélu le 20 mai 2014

Parrainé par le syndicat :

UNSA/SAPAP**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Chef du Service Epargne salariale et Actionnariat salarié à la direction des ressources humaines d'Aéroports de Paris

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- Néant

FREDERIC MOUGIN

Date de naissance :

1^{er} avril 1952

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Élection du 26 juin 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014, réélu le 20 mai 2014

Parrainé par le syndicat :

CGT

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Adjoint au chef de section infrastructures de l'Unité Opérationnelle "Aires Aéronautiques" d'Aéroports de Paris à Paris-Paris-Orly

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES**

- Néant
-

Censeurs

BERNARD IRION

Date de naissance :

18 mars 1937

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Assemblée générale du 15 mai 2014

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie départementale de Paris (CCI-Paris)
- Administrateur de F4 – Société anonyme
- Administrateur représentant permanent de la CCIR à la SAEMES - société anonyme
- Administrateur représentant la CCIR à la SEMAVIP (Société d'économie mixte Ville de Paris) – société anonyme
- Administrateur et vice-président à la SIPAC (société Immobilière du Palais des Congrès) (groupe CCIR) – société anonyme
- Membre du comité des Partenaires du STIF (Syndicat des Transports de l'Ile-de-France) en qualité de représentant du CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France).

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- Aéroports de Paris : Censeur au Conseil d'administration de juillet 2009 à novembre 2013 - Administrateur de 1999 à 2009
- Administrateur de CITER (Société anonyme) de 2002 à 2010

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 2014 (renouvelé lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2014)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

- Maire d'Orly
- Conseiller Général du Val-de-Marne

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

- Néant

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 renouvelé Président-directeur général d'Aéroports de Paris par décret en date du 24 juillet 2014.

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 15 juillet 2014, le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a renouvelé Patrick Jeantet en qualité de Directeur Général Délégué pour une durée indéterminée, sous réserve des dispositions de l'article L. 225-55 du Code de commerce.

PATRICK JEANTET

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ D'AÉROPORTS DE PARIS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2014

Date de naissance :

4 avril 1960

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Nommé par le Conseil d'administration d'Aéroports de Paris du 24 octobre 2013, renouvelé par le Conseil d'administration du 15 juillet 2014.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membre du Conseil de surveillance (depuis juillet 2013) de HIME (maison-mère de SAUR), société par actions simplifiée, 	<p>KEOLIS Transport public, groupe SNCF, société anonyme, non cotée</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeur Général Délégué pour la France, de février 2011 à février 2013 ▪ Directeur Général Délégué en charge de l'international, de 2005 à 2011
<p>GROUPE AÉROPORTS DE PARIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Président du Conseil d'administration et administrateur d'ADP Ingénierie, société anonyme, filiale (depuis le 11 décembre 2014) ▪ Président du Conseil d'administration et administrateur de Hub one, société anonyme, filiale (depuis le 13 novembre 2014) ▪ Président de CDG Express Etudes, société par actions simplifiée 	<p>Liste des mandats exercés en France au sein du Groupe KEOLIS :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Président Directeur Général et administrateur : <ul style="list-style-type: none"> – KEOLIS Bordeaux, (société anonyme) de 2011 à mars 2014 ▪ Président : <ul style="list-style-type: none"> – KEOLIS Multimodal International K.M.I. (société en nom collectif), d'octobre 2007 à juin 2011 – Motion Lines, (société par actions simplifiée) de juin 2011 à décembre 2013 ▪ Président et administrateur : <ul style="list-style-type: none"> – KEOLIS Amiens, (société par actions simplifiée) de mai 2012 à décembre 2013 ▪ Président du Conseil d'administration et administrateur : <ul style="list-style-type: none"> – Transports en commun de la métropole lilloise Transpole, (société anonyme), de juin 2011 à avril 2014 – KEOLIS Lyon, (société anonyme) de mai 2011 à mars 2014 ▪ Administrateur : <ul style="list-style-type: none"> – KEOLIS Rennes, (société anonyme) de juin 2012 à mars 2014 – Institut KEOLIS, (société par actions simplifiée), de juin 2012 à décembre 2013 – KEOLIS Orléans Val de Loire, (société par actions simplifiée), d'octobre 2011 à décembre 2013 – Transports de l'agglomération de Metz métropole, (société anonyme d'économie mixte), de novembre 2011 à juillet 2012 – Groupe Orléans express inc (société soumise au droit canadien), d'octobre 2005 à janvier 2011 ▪ Administrateur suppléant : <ul style="list-style-type: none"> – KDR Victoria PYT LTD, (société soumise au droit australien), de juillet 2009 à février 2011 ▪ Membre du Directoire de : <ul style="list-style-type: none"> – Groupe KEOLIS, (société par actions simplifiée), de février 2011 à février 2013

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURSMANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES

Liste des mandats exercés à l'international au sein du Groupe KEOLIS

:

- Président de :
 - KEOLIS America INC (société soumise au droit américain), d'octobre 2007 à juillet 2010
- Président du Conseil d'administration :
 - KEOLIS UK limited, (société soumise au droit anglais), d'octobre 2005 à mars 2011
- Président et Conseiller :
 - KEOLIS Espana, (société soumise au droit espagnol), de janvier 2006 à janvier 2011
- Président et administrateur :
 - KEOLIS Canada INC., (société soumise au droit canadien), de novembre 2005 à janvier 2011
 - KEOLIS Australia PTY LTD, (société soumise au droit australien), de juillet 2008 à mars 2010
- Administrateur :
 - Sociétés soumises au droit anglais :*
 - First KEOLIS Holdings limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - First KEOLIS Transpennine Holdings limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - Thameslink rail limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - Southern railway limited, de juin 2008 à mars 2011
 - North London orbital railway limited, d'octobre 2005 à mars 2011
 - New southern railway limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - Merseytram 2006 Ltd, d'octobre 2005 à février 2011
 - London & South eastern railway ltd – LSER, de janvier 2006 à février 2011
 - London & East midland railway limited, de mai 2006 à mars 2011
 - London & Birmingham railway Ltd, de mai 2006 à mars 2011
 - KEOLIS merseyside Ltd, de mars 2005 à février 2011
 - Govia limited, d'octobre 2005 à février 2011
 - Sociétés soumises au droit suédois :*
 - KEOLIS Sverige AB, de novembre 2005 à février 2011
 - KEOLIS Nordic Aktiebolag, de juillet 2005 à septembre 2010
 - Citypendeln Sverige AB, de juin 2005 à avril 2010
 - Sociétés soumises au droit canadien :*
 - Gare d'autobus de la vieille capitale Inc, de novembre 2005 à janvier 2011
 - Centre express de services pour autocars de Montréal inc., de novembre 2005 à janvier 2011
 - Autocars Orléans express inc, de novembre 2005 à janvier 2011
 - 3695158 Canada inc., de novembre 2005 à février 2011
 - Sociétés soumises au droit belge :*
 - KEOLIS Vlaanderen, de janvier 2008 à juin 2011
 - Eurobus Holding, de janvier 2008 à décembre 2013
 - Flanders coach Group NV, d'août 2009 à juin 2011
 - Cariane international development, de décembre 2009 à février 2011
 - Sociétés soumises au droit danois :*
 - City Trafik A/S, de novembre 2005 à décembre 2010

Rémunération des mandataires sociaux

Modalités de rémunération des mandataires sociaux

La rémunération du Président-directeur général et celle du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2014 ont été arrêtées par le conseil d'administration du 19 février 2014 sur avis du comité des rémunérations et approuvées le 12 mars 2014 par le Ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n°53-707 du 9 août 1953 modifié. Ces conditions de rémunération ont été confirmées par le conseil d'administration du 15 juillet 2014, sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, compte tenu du renouvellement de leurs mandats, et approuvées le 26 décembre 2014 par le Ministre chargé de l'économie.

Le montant maximal de la part variable des mandataires sociaux a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage. En effet, le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auquel ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. La rémunération fixe proposée par le conseil d'administration et approuvée par le ministre de l'économie est de 350 000€ pour le président – directeur général et 330 000 € pour le Directeur général délégué. Il a également été décidé que le montant de la part variable pour le Président-directeur général pouvait permettre d'atteindre le plafond autorisé réglementairement : le montant maximum est donc prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 € et exprimé en valeur monétaire, directement lisible. Le même montant maximum a été retenu pour le directeur général délégué.

- Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président – directeur général a été fixée à 350 000 € (sans changement par rapport à 2013).

La rémunération variable brute maximum du Président - directeur général est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (poids : 25 %), ROCE Groupe (15 %), taux de satisfaction globale, arrivées et départs, perçue par les passagers (15%) et trois objectifs qualitatifs : maîtrise des charges et des investissements (15 %), stratégie internationale (15 %) et politique de mobilisation managériale (15%).

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 19 février 2015. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont respectivement été atteints à 92 % et 100 %.

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.

Le conseil d'administration a pris acte de la renonciation d'Augustin de Romanet à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris, dont la décision d'allocation et de répartition aux administrateurs, arrêtée le 19 décembre 2013, n'est pas modifiée.

- Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Directeur général délégué a été fixé à 330 000 €.

La rémunération variable brute maximum du Directeur général délégué est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur deux objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (poids : 20 %), taux de satisfaction globale, arrivées et départs, perçue par les passagers (20 %) et quatre objectifs qualitatifs : plan d'investissement d'Aéroports de Paris et maîtrise des investissements (15 %), montage de CDG Express (15 %), suivi des filiales ADP Ingénierie et Hub One (15 %) et meilleure prise en compte des préoccupations des clients sur les plateformes parisiennes (15 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 19 février 2015. La pondération de chaque objectif détermine la fraction de part variable qui lui est associée. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont respectivement été atteints à 90 % et 100%.

Le Directeur général délégué bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance garantissant le versement d'indemnités journalières en cas de perte involontaire de l'activité professionnelle. Il 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 Directeur général délégué ne bénéficie d'aucun régime spécifique de retraite.

Une indemnité en cas de départ par suite d'une révocation liée à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle lui serait versée, à l'exception des cas où ce départ serait fondé sur une faute lourde ou grave.

Elle serait au maximum égale à 18 mois de rémunération moyenne, fixe et variable, affectés d'un taux de performance égal au taux moyen d'atteinte des objectifs déterminés par le conseil d'administration pour calculer sa rémunération variable, pour les deux derniers exercices clos. Aucune indemnité ne sera due dans le cas où le taux de performance serait inférieur à 80%. Le montant de l'indemnité sera diminué, le cas échéant, de toute autre somme versée par toute société du groupe Aéroports de Paris à raison du départ, y inclus au titre de toute indemnité de concurrence ou de toute indemnité de toute autre nature.

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 aux mandataires sociaux

Augustin de Romanet

(en euros)	2014	2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice	449 639	455 021
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	449 639	455 021

(en euros)	2014		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	95 800	100 000	100 000	-
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	3 839	3 839	5 021	5 021
TOTAL	449 639	453 839	455 021	355 021

Patrick Jeantet

(en euros)	2014	2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice	430 070	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	430 070	-

(en euros)	2014		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	330 000	330 000	-	-
Rémunération variable	95 800	-	-	-
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	4 270	4 270	-	-
TOTAL	430 070	334 270	-	-

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 2013 et 2014, versés respectivement en 2014 et 2015. Monsieur de Romanet a renoncé à percevoir des jetons de présence en qualité d'administrateurs d'Aéroports de Paris.

(en euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Jacques Gounon	36 820	47 320
Els de Groot ⁽¹⁾	10 010	11 440
VINCI représenté par Xavier Huillard	5 720	-
Françoise Malrieu	20 600	39 100
Jos Nijhuis ⁽¹⁾	15 730	12 870
Géraldine Picaud	7 150	1 430
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Emmanuelle Yannakis	12 110	-
TOTAL	108 140	112 160

⁰ Ces montants ont été versés à Schiphol Nederland B.V. une filiale de Schiphol Group, en application d'un contrat de cession de créance

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 2013 et 2014, versés respectivement en 2014 et 2015 :

En euros	Exercice 2014	Exercice 2013
Bernard Irion	4 290	7 150
Christine Janodet	6 435	5 720
Xavier Huillard	3 575	715
Jérôme Grivet	2 145	0

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Décision et information n°	2014DD286558
Date de publication	3 février 2014
Déclarant	François Cangardel, Directeur de l'immobilier
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	15 octobre 2013
Date de réception de la déclaration	31 janvier 2014
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	78,36 €
Montant de l'opération	5 485,20 €
Décision et information n°	2014DD315697
Date de publication	29 juin 2014
Déclarant	Franck Mereyde, Directeur de l'Aéroport Paris-Orly
Instrument financier	Autres types d'instruments financiers (FCPE AEROPARTS ACTIONNARIAT – parts C)
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	13 juin 2014
Date de réception de la déclaration	26 juin 2014
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	Non disponible
Montant de l'opération	7 055,61 €
Décision et information n°	2014DD2321962
Date de publication	8 août 2014
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	4 août 2014
Date de réception de la déclaration	5 août 2014
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	116,35 €
Montant de l'opération	12 378,79 €
Décision et information n°	2014DD322192
Date de publication	9 août 2014
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	4 août 2014
Date de réception de la déclaration	6 août 2014
Lieu de l'opération	Paris

Prix unitaire	116,35 €
Montant de l'opération	12 378,8 €
Décision et information n°	2014DD332687
Date de publication	20 octobre 2014
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	16 octobre 2014
Date de réception de la déclaration	17 octobre 2014
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	100,31 €
Montant de l'opération	3 709,2 €
Décision et information n°	2014DD332682
Date de publication	20 octobre 2014
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	16 octobre 2014
Date de réception de la déclaration	17 octobre 2014
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	100,31 €
Montant de l'opération	3 709,2 €

5.2 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 2014.

Autorisations d'opérer sur le capital

Le tableau ci-après résume les autorisations financières adoptées par l'assemblée générale mixte du 15 mai 2014, qui sont en vigueur à la date de la présente publication :

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 juillet 2016).

Au 31 décembre 2014, aucune de ces délégations n'a été utilisée.

Autorisation de rachat d'actions par Aéroports de Paris

Le Conseil d'administration de la Société a mis en œuvre les programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2013 (entre le 1^{er} janvier et le 15 mai 2014) et celle du 15 mai 2014 (entre le 16 mai et le 31 décembre 2014), 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 2014 est égal à 120 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 110 euros, hors frais d'acquisition, pour les autres autorisations du programme de rachat d'actions. Le montant maximal que la Société peut y affecter ne peut être supérieur à 400 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, Aéroports de Paris ne détenait pas d'actions propres. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 8 491 086,00 euros, l'enveloppe de 10 millions d'euros

autorisée par le conseil n'ayant pas été intégralement appelée à ce stade. A cette même date, aucune position n'était ouverte, à l'achat comme à la vente, dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Opérations sur les actions propres réalisées dans le cadre du contrat de liquidité entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2014 :

Flux bruts cumulés	Nombre d'actions	Prix moyen (en €)	Valorisation (en €)
Nombre d'actions au 31 décembre 2013	2 823	82,5	232 898
Achats	408 073	92,1	37 600 539,94
Ventes	410 896	92,2	37 873 927,90
Nombre d'actions au 31 décembre 2014	0		0

Aucune opération n'a été effectuée, dans le cadre du programme de rachats d'actions, par l'utilisation de produit dérivé. La commission fixe versée par la Société à Rothschild & Cie Banque au titre du contrat de liquidité a été de 40 000 euros pour l'exercice 2014.

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.

Actionariat

En application de l'article L. 6323-1 du Code des transports, l'État français doit détenir la majorité du capital. Au 31 décembre 2014, 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 2014 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, 96,6 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 284 investisseurs institutionnels.

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

Actionnaires	31/12/14	31/12/13
Etat français	50,6%	50,6%
Schiphol Group	8,0%	8,0%
Société du groupe Vinci	8,0%	8,0%
Crédit Agricole Assurances / Predica	4,8%	4,8%
Institutionnels français	6,9%	8,0%
Institutionnels non-résidents	14,5%	12,9%
Actionnaires individuels français et non identifiés	5,5%	6,0%
Salariés ¹	1,6%	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

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

Capital et actionariat

(Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;

- franchissement à la hausse par la Caisse des Dépôts et Consignations du seuil légal de 5 % du capital le 15 juillet 2009, la détention directe et indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignations étant de 8,63 % à l'issue de ce franchissement ;
- franchissement à la hausse par l'État français et le Fond Stratégique d'Investissement (FSI), agissant de concert, des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,3 % et 50 % du capital et des droits de vote le 25 novembre 2009, la détention de l'État français et du FSI étant de 60,13 % à l'issue de ces franchissements ;
- 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 veto de l'Etat et d'Aéroports de Paris : dans le cas d'un projet de cession à personnes identifiées des actions Aéroports de Paris détenues par Schiphol Group, l'Etat et Aéroports de Paris disposent d'un droit de veto pour s'opposer à cette cession, pouvant être exercé une fois par projet de cession et dans un délai convenu entre les parties.

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

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

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

Actionariat 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

Dividendes versés :

- au titre de l'exercice 2013 : 183 millions d'euros soit 1,85 euro par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- 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 ;

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.

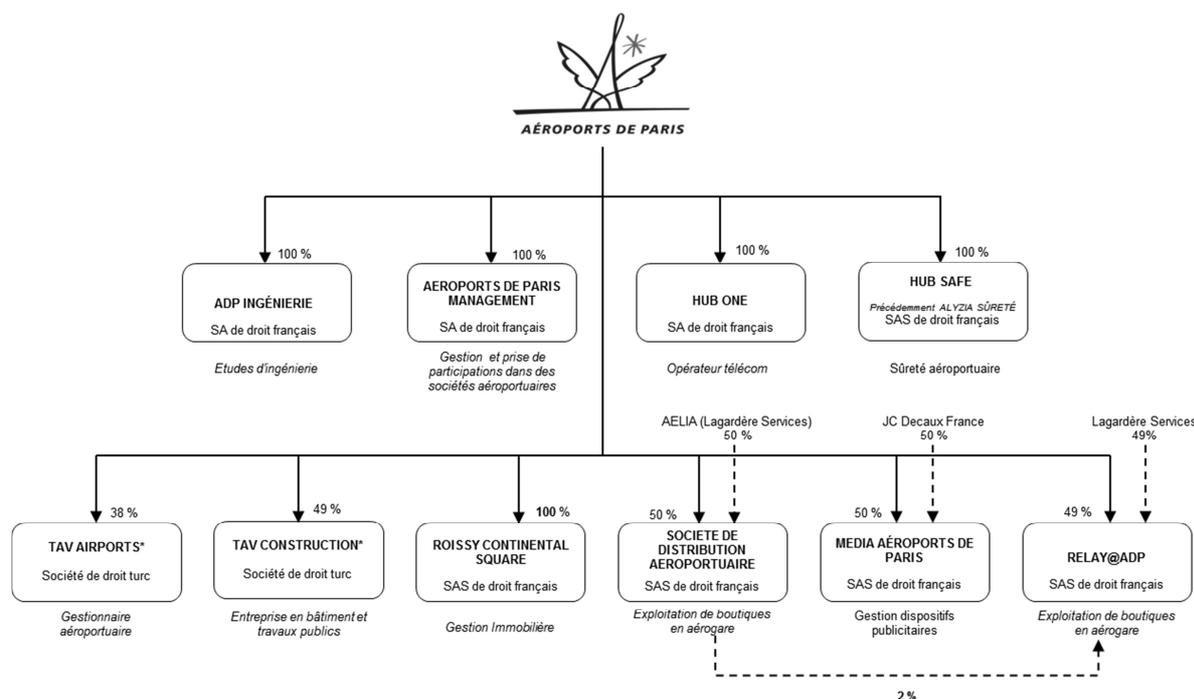
6 Autres informations

6.1 Résultats sociaux des 5 derniers exercices

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2011	2012	2013	2014
Capital en fin d'exercice					
Dotation en capital	-	-	-	-	-
Capital social	297	297	297	297	297
Nombre d'actions à la clôture (en millions)	99	99	99	99	99
Nombre d'actions moyen pondéré (en millions)	99	99	99	99	99
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'Affaires hors taxes	2 385	2 473	2 607	2 734	2 759
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	798	904	835	978	1 026
Impôt sur les bénéfices	(116)	(158)	(165)	(173)	(200)
Participation des salariés	(11)	(14)	(17)	(15)	(19)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	238	312	272	312	352
Résultat distribué au cours de l'exercice	136	150	174	205	183
Résultats par action (en euros)					
Résultat par action après impôts et participation mais avant dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	6,78	7,40	7,30	7,98	8,15
Résultat net par action	2,40	3,16	2,74	3,15	3,56
Dividende par action versé au cours de l'exercice	1,37	1,52	1,76	2,07	1,85
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	6 958	6 878	6 850	6 836	6 798
Montant de la masse salariale de l'exercice	(355)	(368)	(381)	(391)	(388)
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	(167)	(172)	(190)	(193)	(201)

6.2 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2014

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.



* Détention indirecte

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

SA : société anonyme

SAS : société par actions simplifiée

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

Néant.

6.4 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 104 983,41 euros et pour lequel a été supporté un impôt d'un montant de 39 894 euros. Le taux d'IS 2014 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.

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

¹ Disponible sur le site www.aeroportsdeparis.fr

Néant.

6.6 Activités en matière de recherche et développement

Non significatif.

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

Non applicable.

6.8 Échéancier 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 2014	118,97	-1,0	16,2	100,1	3,7
dont factures groupe	13,00	0,0	13,0	0,0	0,0
dont factures en litige	1,77	1,7	0,1	0,0	0,0
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

En 2014, ce montant ne tient pas compte des factures non parvenues à la date d'établissement des comptes annuels s'élevant à 169 millions d'euros contre 210 millions d'euros en 2013.

7 Annexes

7.1 Annexe 1 : Comptes consolidés pro forma 2013 du groupe Aéroports de Paris

Nouvelle présentation des comptes consolidés publié le 25 avril 2014

A la suite de la création de la direction "Internationale et des Participations" et pour mieux refléter l'ambition et la stratégie internationale du Groupe, Aéroports de Paris a décidé de :

- transférer dans le segment "Participations aéroportuaires" ADP Ingénierie et la participation dans TAV Construction antérieurement rattachés au segment "Autres Activités",
- et de renommer ce segment nouvellement constitué en "International et développements aéroportuaires".

Ainsi, ce changement de présentation permet de mieux illustrer 1/ la présence du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur aéroportuaire et, en particulier, sur les métiers de gestionnaire d'infrastructure, d'ingénierie et de construction et 2/ sa capacité à projeter à l'international cette combinaison unique de compétences.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des modifications :

Nom du segment	Avant changement		Après changement	
	Participations aéroportuaires	Autres activités	International et développements aéroportuaires	Autres activités
Chiffres d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADPM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADP Ingénierie ▪ 100 % Hub One ▪ 100 % Hub Safe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADP Ingénierie ▪ 100 % ADPM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADP Ingénierie ▪ 100 % Hub One ▪ 100 % Hub Safe
EBITDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADPM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADP Ingénierie ▪ 100 % Hub One ▪ 100 % Hub Safe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADP Ingénierie ▪ 100 % ADPM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADP Ingénierie ▪ 100 % Hub One ▪ 100 % Hub Safe
Quote-part de résultat des sociétés MEE opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 % Schiphol ▪ 38 % TAV Airports 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 49 % TAV Construction 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 % Schiphol ▪ 38 % TAV Airports ▪ 49 % TAV Construction 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 49 % TAV Construction
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADPM ▪ 8 % Schiphol ▪ 38 % TAV Airports 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADP Ingénierie ▪ 100 % Hub One ▪ 100 % Hub Safe ▪ 49 % TAV Construction 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADP Ingénierie ▪ 100 % ADPM ▪ 8 % Schiphol ▪ 38 % TAV Airports ▪ 49 % TAV Construction 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % ADP Ingénierie ▪ 100 % Hub One ▪ 100 % Hub Safe ▪ 49 % TAV Construction

Annexe 1 : Comptes consolidés pro forma 2013 du groupe Aéroports de Paris

Des comptes 2013 pro forma ont été établis conformément aux changements décrits ci-dessus :

- Impact sur le segment "Participations Aéroportuaires" renommé en "International et développements aéroportuaires" :

En M€	T1 2013 Publié	T1 2013 pro forma	S1 2013 Publié	S1 2013 Pro forma	9M 2013 Publié	9M 2013 Pro forma	2013 Publié	2013 Pro forma
Chiffres d'affaires	4	22	5	38	8	51	15	69
EBITDA			-2	-4			-	-13
Quote-part de résultat des sociétés MEE opérationnelles			8	11			23	35
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)			6	7			23	21

- Impact sur le segment "Autres activités" :

En M€	T1 2013 Publié	T1 2013 Pro forma	S1 2013 Publié	S1 2013 Pro forma	9M 2013 Publié	9M 2013 Pro forma	2013 Publié	2013 Pro forma
Chiffres d'affaires	64	47	129	98	188	148	250	201
EBITDA			5	7			8	21
Quote-part de résultat des sociétés MEE opérationnelles			3	-			11	-
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)			1	0			5	7

Comptes consolidés pro forma publiés le 19 février 2015

Le groupe Aéroports de Paris a entrepris de réaliser un chantier approfondi des différents engagements vis-à-vis de ses salariés. Cet examen aboutit à effectuer des corrections sur les évaluations des engagements sociaux, en particulier sur le régime PARDA¹ et sur deux régimes de retraite supplémentaire.

En conséquence, l'information comparable au titre des périodes antérieures a été retraitée et des comptes pro forma sont présentés ci-dessous :

IMPACT SUR LE COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	2013 publié	Ajustement	2013 pro forma
Produit des activités ordinaires	2 754	-	2 754
Autres produits opérationnels courants	12	-	12
Production immobilisée et stockée	66	-	66
Achats consommés	(133)	-	(133)
Charges de personnel	(721)	(3)	(724)
Autres charges opérationnelles courantes	(903)	-	(903)
EBITDA	1 075	(3)	1 072
Dotations et dépréciations nettes de reprises	(438)	-	(438)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	43	-	43
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	680	(3)	677
Autres produits et charges opérationnels	(24)	-	(24)
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)	656	(3)	653
Produits financiers	65	-	65
Charges financières	(205)	(1)	(206)
Résultat financier	(140)	(1)	(141)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence non opérationnelles	(2)	-	(2)
Résultat avant impôt	514	(4)	510
Impôts sur les résultats	(209)	1	(208)
Résultat net des activités poursuivies	305	(3)	302
Résultat de la période	305	(3)	302
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère	305	(3)	302

¹ Protocole d'Accord de Régime de Départ Anticipée

IMPACT SUR LE COMPTE DE RESULTAT SEGMENTE CONSOLIDE 2013

Compte de résultat segmenté 2013 publié

(en millions d'euros)	2013 publié						Total
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Eliminations inter-secteurs et Non Affecté	
Produit des activités ordinaires	1 645	949	265	69	201	(375)	2 754
EBITDA	362	546	160	(13)	21	-	1 075
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	83	452	117	21	7	-	680

Impact sur le compte de résultat segmenté 2013 publié

(en millions d'euros)	Impact année 2013 publié						Total
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Eliminations inter-secteurs et Non Affecté	
Produit des activités ordinaires	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	(3)	(0)	(0)	(0)	(0)	-	(3)
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	(3)	(0)	(0)	(0)	(0)	-	(3)

Compte de résultat segmenté 2013 pro forma

(en millions d'euros)	2013 pro forma						Total
	Activités aéronautiques	Commerces et services	Immobilier	International et développements aéroportuaires	Autres activités	Eliminations inter-segments	
Produit des activités ordinaires	1 645	949	265	69	201	(375)	2 754
EBITDA	359	545	159	(13)	21	-	1 072
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	81	452	117	21	7	-	677

Annexe 1 : Comptes consolidés pro forma 2013 du groupe Aéroports de Paris

IMPACT SUR LE BILAN CONSOLIDE 2013

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013 (publié)	Ajustement	Au 31/12/2013 (pro forma)
Actifs non courants	7 814	-	7 814
Actifs courants	1 825	-	1 825
Total des actifs	9 639	-	9 639

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013 (publié)	Ajustement	Au 31/12/2013 (pro forma)
Capital	297	-	297
Primes liées au capital	543	-	543
Résultats non distribués	3 037	(3)	3 034
Autres éléments de capitaux propres	(51)	(21)	(72)
Capitaux propres - part du Groupe	3 826	(24)	3 802
Total des capitaux propres	3 826	(24)	3 802
Emprunts et dettes financières à long terme	3 649	-	3 649
Provisions pour engagements sociaux - part à plus d'un an	345	36	381
Autres provisions non courantes	72	-	72
Passif d'impôt différé	228	(12)	216
Autres passifs non courants	69	-	69
Passifs non courants	4 363	24	4 387
Passifs courants	1 450	-	1 450
Total des capitaux propres et passifs	9 639	-	9 639

IMPACT SUR LE TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE 2013

(en millions d'euros)	2013 publié	Ajustement	2013 retraité
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)*	656	(3)	653
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	415	3	418
Produits financiers nets hors coût de l'endettement	(1)	-	(1)
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt	1 070	-	1 070
Variation du besoin en fonds de roulement	(94)	-	(94)
Impôts sur le résultat payés	(162)	-	(162)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	814	-	814
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(480)	-	(480)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(77)	-	(77)
Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	257	-	257
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	796	-	796
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	1 053	-	1 053

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

7.2 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 2014 (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 gestion¹ 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 11 février 2015 puis présenté par le président-directeur général au conseil d'administration du 19 février 2015, 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 2014, en particulier pour l'exposé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Dans ce cadre, ont ainsi été prises en compte :

- les neuf filiales de premier rang dont Aéroports de Paris détient plus de 50 % du capital social (Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie, Hub Safe², Hub One, Cœur d'Orly Investissement, Ville Aéroportuaire Immobilier, Aéroports de Paris Investissement, Tank International Lux portant les actifs de TAV Airports et TAV Construction, et Roissy Continental Square),
- la Société de Distribution Aéroportuaire, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et Aélia (filiale de Lagardère Services),
- la société Media Aéroports de Paris, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et JCDecaux France,
- 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,
- la société ADPLS Présidence, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et Lagardère Services.

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 Le rapport de gestion est consultable sur le site www.aeroportsdeparis.fr

² Précédemment Alyzia Sûreté

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

2. Le gouvernement de l'entreprise et du Groupe

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

En matière de gouvernement d'entreprise, l'année 2014 a été marquée par la reconduction d'Augustin de Romanet en tant que président-directeur général de la société, la prise de fonction de Patrick Jeantet en tant que directeur général délégué et l'installation du nouveau conseil d'administration à compter du 15 juillet 2014.

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 et dont la dernière révision date de juin 2013. Il peut être consulté sur le site www.medef.fr.

Le conseil d'administration a approuvé le 19 février 2014 la modification de son règlement intérieur afin de l'harmoniser avec le code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013. Malgré les aménagements apportés à ce règlement, des dérogations aux recommandations du code AFEP-MEDEF subsistent au 31 décembre 2014 ainsi que l'article 25.1 du code en reconnaît la faculté.

Les dérogations au code AFEP-MEDEF

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 – à cet égard, Aéroports de Paris est soumis à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public – les dispositions du code AFEP-MEDEF écartées par Aéroports de Paris, et les raisons pour lesquelles elles le sont, figurent ci-dessous :

• LE NOMBRE D'ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS (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 ce pourcentage. 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 cette recommandation s'explique par les textes à observer sur la composition du conseil d'administration :

- la loi de démocratisation du secteur public qui réserve un tiers de sièges aux représentants des salariés élus par les salariés ; ces administrateurs ne sont pas indépendants et selon le code AFEP-MEDEF ne sont pas comptabilisés dans le calcul ;
- le décret-loi du 30 octobre 1935 qui réserve à l'Etat un nombre de sièges proportionnel à sa participation dans le capital de la société, soit six membres désignés par décret ; ces six administrateurs ne peuvent être qualifiés d'indépendants car l'Etat contrôle Aéroports de Paris ;
- les six autres membres sont désignés par l'assemblée générale ordinaire. Quatre administrateurs sont considérés comme ne répondant pas aux critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF.

Selon le code AFEP-MEDEF, un administrateur peut être qualifié d'indépendant dès lors qu'il satisfait aux critères suivants :

- 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 :
 - significatif de la société ou de son groupe,
 - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le document de référence ;

- 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.

En outre, les administrateurs représentant des actionnaires importants peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces

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.

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

actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, le conseil doit s'interroger systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 18 juin 2014, a examiné au regard des critères posés par le code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des six administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. Il a également débattu sur l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe par chaque administrateur.

A l'issue de cet examen, le conseil d'administration a qualifié d'administrateurs indépendants Jacques Gounon et la société Prédica, ainsi que son représentant permanent Emmanuelle Yannakis, chacun d'entre eux répondant à l'ensemble des critères du code AFEP-MEDEF :

- Jacques Gounon n'entretient pas, y compris par mandat social interposé, de relations d'affaires avec Aéroports de Paris ;
- la société Prédica et plus généralement le groupe Crédit Agricole n'entretiennent pas de relations d'affaires significatives avec Aéroports de Paris. En particulier, la société Prédica, eu égard à la part que représentent ses marchés dans le total des achats d'Aéroports de Paris, n'est pas un prestataire, ni un banquier d'affaires ou de financement significatif d'Aéroports de Paris.

Lors de cette même séance, le conseil d'administration a qualifié d'administrateurs non indépendants :

- Augustin de Romanet, dirigeant mandataire social de la société,
- Jos Nijhuis et Els de Groot, mandataires sociaux d'une entreprise dans laquelle siège un dirigeant d'Aéroports de Paris,
- la société Vinci, ainsi que son représentant permanent, Xavier Huillard, en raison de la relation d'affaires à caractère significatif qu'elle entretient avec Aéroports de Paris s'agissant d'un important fournisseur.

Le conseil d'administration veille néanmoins à s'assurer de son bon fonctionnement. Le comité d'audit et des risques et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance sont organisés de façon à ce que :

- leur présidence soit confiée à des administrateurs indépendants,
- la proportion d'administrateurs indépendants soit respectée pour le comité d'audit et des risques,
- le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance comprenne 50% d'administrateurs indépendants, l'administrateur représentant les salariés étant exclu du calcul.

Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 que les proportions citées ci-dessus au sein de ces comités restent conformes à

l'esprit du code AFEP-MEDEF dès lors que ces comités sont présidés par un administrateur indépendant.

• LES CONDITIONS D'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (CHAPITRE 10 DU CODE AFEP-MEDEF)

La nomination du président-directeur général d'Aéroports de Paris, dirigeant une entreprise du secteur public, est prononcée par décret du Président de la République en vertu de l'article 13 de la constitution et des dispositions prises en application de l'article 4 de l'ordonnance n° 58-1136 du 28 novembre 1958 portant loi organique concernant les nominations aux emplois civils et militaires de l'Etat.

Pour cette raison, 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 dirigeants mandataires sociaux, ni salariés) puissent se réunir périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes pour procéder à une évaluation des performances des dirigeants mandataires sociaux. Néanmoins, l'évaluation sur la conduite de l'entreprise par ces derniers est organisée dans le cadre de l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration.

• LA DUREE 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 DETENTION D'ACTIONS PAR L'ADMINISTRATEUR (CHAPITRE 20 DU CODE AFEP-MEDEF)

La charte des membres du conseil d'administration, figurant en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration, prévoit, 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. A défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition.

Cette recommandation ne peut pas s'appliquer au sein de la société pour les administrateurs représentants de l'Etat 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, les deux administrateurs représentant Schiphol Group, en application du pacte d'actionnaires qui les désigne, passé en date du 1er décembre 2008 entre N.V. Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et

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

la République Française en présence d'Aéroports de Paris, ne détiennent pas à titre personnel un nombre significatif d'actions de la société dans la mesure où Schiphol Group détient 8 % du capital social d'Aéroports de Paris.

• L'OBLIGATION DE CONSERVATION D' ACTIONS (CHAPITRE 23.2.1 DU CODE AFEP-MEDEF)

Le règlement intérieur du conseil d'administration reprend les dispositions de l'article 23.2.1 du code AFEP-MEDEF. Le conseil d'administration dans sa séance du 15 juillet 2014 a décidé de ne fixer aucun seuil de conservation d'actions dans la mesure où les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option d'action ou action de performance, le président-directeur général a renoncé à ses jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés, la rémunération est encadrée par le décret n° 2012-915 du 16 juillet 2012 relatif au contrôle de l'Etat sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques, l'engagement des dirigeants mandataires sociaux n'est pas lié aux intérêts qu'ils peuvent détenir dans l'entreprise. Ils agissent dans l'intérêt social, quel que soit le nombre d'actions détenues à titre personnel.

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 2014

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 15 mai 2014, ont renouvelé les mandats d'administrateurs d'Augustin de Romanet, de Jacques Gounon, d'Els de Groot et de Jos Nijhuis, et ont désigné comme administrateurs la société Vinci et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole. Les représentants permanents de ces deux sociétés sont respectivement Xavier Huillard, Président - Directeur

général de Vinci et Emmanuelle Yannakis, Secrétaire Générale du Crédit Agricole Assurances.

Les représentants de l'État, Geneviève Chaux Debry, Solenne Lepage, Muriel Pénicaut, Michel Lalande, Gilles Leblanc et Michel Massoni ont été nommés membres du conseil d'administration par décret en date du 11 juillet 2014.

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 20 mai 2014. Il s'agit de Marie-Anne Donsimoni (CFE-CGC), Brigitte Blanc (CGT), Serge Gentili (FO), Frédéric Gillet (CFE-CGC), Jean-Paul Jouvent (UNSA-SAPAP) et Frédéric Mougin (CGT).

Dans le cadre de l'article 13 des statuts, Christine Janodet a été renouvelée et Bernard Irion nommé dans leur qualité de censeurs par l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014. 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 2014.

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, notamment la mission de service public aéroportuaire.

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 2014.

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.

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

La composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2014, la nationalité et la description des autres mandats exercés par les administrateurs sont exposées dans le rapport de gestion 2014 – 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 19 février 2014 (le « règlement intérieur »).

Le règlement intérieur est consultable sur le site www.aeroportsdeparis.fr. Il précise les attributions du conseil d'administration et de ses membres, son mode de fonctionnement ainsi que celui de ses comités spécialisés : le comité d'audit et des risques, le comité de la stratégie et des investissements et le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

Il comporte une charte des membres du conseil d'administration 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 membre du conseil d'administration doit être soucieux de l'intérêt social. Il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience. Il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques. Chaque membre du conseil d'administration 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).

A cet égard, le conseil d'administration dans sa séance du 19 février 2014 a décidé de compléter son règlement intérieur de dispositions visant à prévenir tout conflit d'intérêts, toute interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés, en application de la loi n°2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, ainsi que tout risque d'atteinte à la concurrence. En conformité avec l'article 2 de la charte, chaque membre du conseil d'administration a l'obligation de faire part au conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts, dès lors qu'il en a connaissance, entre lui (ou toute personne physique ou morale avec laquelle il est en relation d'affaires et/ou au sein de laquelle il occupe des fonctions) et la société Aéroports de Paris ou toute société du groupe ou une société avec laquelle Aéroports de Paris envisage de conclure un accord de quelque nature que ce soit.

A cet égard, dans le cadre des obligations de la société en application de l'article L. 225-37 du code de commerce, chaque membre du conseil d'administration doit déclarer au président-directeur général s'il existe des conflits d'intérêts potentiels entre ses devoirs à l'égard d'Aéroports de Paris et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs ou obligations à l'égard d'autres personnes physiques ou morales et, le cas échéant, en donner le détail en réponse à un questionnaire qui leur sera soumis chaque année, en précisant notamment les fonctions et mandats en cours et les fonctions et mandats révolus.

Le conseil d'administration a défini une procédure de traitement des difficultés liées au conflit d'intérêts et a désigné un administrateur en la matière, dans le respect des principes d'objectivité et de transparence. Son rôle, confié au président du comité d'audit et des risques, un administrateur indépendant, est de veiller au respect de la procédure, de conseiller sur les moyens de prévenir lesdits conflits et de proposer les moyens de résoudre les situations de potentiels conflits d'intérêts. En cas de situation de conflit constatée, le membre du conseil d'administration doit s'abstenir de participer au vote de la délibération concernée.

Le président du conseil d'administration d'Aéroports de Paris, qui assure également la direction générale de l'entreprise, 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 débat, 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 du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. La restitution des travaux de la dernière évaluation interne, qui répond aux objectifs et modalités énoncés par le code AFEP-MEDEF en la matière, a été faite lors de la séance du conseil d'administration du 17 décembre 2014. La comparaison avec les évaluations précédentes témoigne d'une satisfaction régulièrement croissante et de haut niveau des membres du conseil, ces derniers soulignant notamment l'efficacité de la présidence quant à la conduite des travaux. La référence plus fréquente aux orientations stratégiques pluriannuelles ainsi que la clarification et la formalisation de la stratégie internationale ont été particulièrement appréciées. Pour approfondir leur réflexion, les membres du conseil d'administration souhaitent plus particulièrement bénéficier d'une information renforcée en matière de prospective et s'impliquer davantage dans le suivi de la politique RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise).

• LES REUNIONS 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, par tous moyens appropriés, aux membres du conseil d'administration au moins cinq jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, et fixe le lieu de la réunion.

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

• 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, par délibération du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 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 ; chaque année, le conseil d'administration transmet les orientations stratégiques de la société au comité d'entreprise en vue de la consultation prévue par l'article L.2323-7-1 du code du travail ;
- arrête les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés annuels, établit le rapport de gestion et convoque l'assemblée générale des actionnaires chargée d'approuver ces derniers ;
- approuve les comptes consolidés semestriels ;
- définit la politique de communication financière d'Aéroports de Paris ;
- veille à ce que les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement et les perspectives à long terme de l'entreprise ;
- examine le plan stratégique pluriannuel du Groupe ;
- est informé, une fois par an, des relations de la société avec l'Etat au titre de ses missions de service public ;
- approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- fixe les taux de 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 et entre aéro-gares ;
- 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.
- doit 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'Etat et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification), débat de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe et des critères ayant conduit à cette appréciation et confère à certains d'entre eux, la qualité d'administrateur indépendant au regard des critères posés par le code AFEP-MEDEF ;
- s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités qu'il constitue en son sein, tel qu'il est recommandé par le code AFEP-MEDEF ;
- délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, hors leur présence ;
- présente à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération, due ou attribuée au titre de l'exercice clos, des dirigeants mandataires sociaux ;

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

- 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 MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le règlement intérieur rappelle que l'information préalable et permanente des administrateurs est une condition primordiale de l'exercice de leur mission. Le président du conseil d'administration communique, sous réserve des dispositions relatives à la prévention des conflits d'intérêt et de la transmission des données sensibles, aux membres du conseil d'administration, 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.

Les membres du conseil d'administration s'engagent à préserver la confidentialité des informations communiquées.

Le président-directeur général adresse aux membres du conseil d'administration, tous les trois mois, un tableau de bord de la société.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouveau membre du conseil d'administration, le président-directeur général lui remet tous documents nécessaires au bon exercice de sa fonction.

Enfin, chaque membre du conseil d'administration 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'ACTIVITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2014

En 2014, le conseil d'administration s'est réuni douze fois, avec un taux de présence de ses membres de 78 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- la gouvernance, avec notamment :
 - la modification du règlement intérieur du conseil d'administration,
 - l'ajout au comité des rémunérations des attributions relevant d'un comité des nominations et de la gouvernance ;
 - l'organisation de l'élection des administrateurs représentant les salariés ;
 - proposition au Président de la République de renouveler Augustin de Romanet en qualité de président-directeur général de la société Aéroports de Paris, par décret ;
 - renouvellement du mandat de Patrick Jeantet en qualité de directeur général délégué ;

- désignation des membres du comité d'audit et des risques, du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et du comité de la stratégie et des investissements ; désignation du président de chaque comité, sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance ; appréciation des compétences particulières en matière financière ou comptable des membres du comité d'audit et des risques

- l'examen des critères d'indépendance des administrateurs ;

- l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration ;

- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux :

- 2013 – constatation de l'atteinte des objectifs et fixation du montant de la part variable du président-directeur général ;

- 2014 – fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable du président-directeur général, fixation des objectifs de la part variable du directeur général délégué ; détermination du nombre d'actions à conserver par les dirigeants mandataires sociaux ; confirmation du bénéfice, dans certains cas, d'une indemnité de départ au profit du directeur général délégué ;

- la convocation de l'assemblée générale mixte des actionnaires 2014 ;

- la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2013 et des états financiers semestriels 2014, l'adoption du rapport de gestion 2013, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle de l'exercice 2014 et du rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la re-prévision budgétaire consolidée 2014, le budget de l'exercice 2015 du Groupe et de la société Aéroports de Paris, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2015, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de souscription à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions réglementées, la 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, les premières orientations du plan stratégique 2016-2020, les orientations du contrat de régulation économique 2016-2020 (CRE3) et le dossier public de consultation, les premiers éléments de cadrage du programme d'investissements 2014-2020 et de son plan de financement, la revue des principaux projets d'investissement (coûts, délais, rentabilité, risques), la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA), l'information sur la satisfaction clients, la stratégie internationale d'Aéroports de Paris, le point d'information sur certaines filiales, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports français et internationaux ;

- la politique d'Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale ;

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

- l'état de la cartographie des risques Groupe et du contrôle interne en 2014, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2013.

2.3.3 Le fonctionnement des comités associés au conseil d'administration

Le conseil d'administration a constitué trois comités : un comité d'audit et des risques, un comité de la stratégie et des investissements et un comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance. 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. Leurs attributions et modalités particulières de fonctionnement sont décrites dans le règlement intérieur consultable sur le site www.aeroportsdeparis.fr. Leur composition ainsi que leur activité au cours de l'exercice 2014 sont décrites ci-dessous.

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. Le président de chaque comité est désigné par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance.

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. Il convient d'éviter la présence d'administrateurs croisés, entre Aéroports de Paris et toutes autres sociétés, dans des comités analogues.

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 ou conseils extérieurs en cas de besoin. Les comités doivent toutefois veiller à l'objectivité des experts ou conseils extérieurs concernés.

Par ailleurs, en 2014, un groupe de travail a été constitué spécifiquement pour l'examen d'un projet international.

• LE COMITE D'AUDIT ET DES RISQUES

Composition

Le règlement intérieur dispose que la société Aéroports de Paris est dotée d'un comité d'audit et des risques 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 et des risques ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

Au 31 décembre 2014, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son président, Serge Gentili, Solenne Lepage et Emmanuelle Yannakis, représentante permanente de la société Predica.

Le conseil d'administration a constaté que les membres du comité d'audit et des risques satisfont au critère de compétences en matière financière ou comptable prévues par les textes en vigueur.

L'exposé, dans le rapport de gestion 2014 – 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 et des risques 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 d'audit et des risques aide le conseil d'administration à assurer le suivi de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés d'Aéroports de Paris, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes par les commissaires aux comptes et de l'indépendance de ces derniers et de la pertinence de la politique financière du Groupe. Il éclaire le conseil d'administration sur la fiabilité et la qualité des informations qui lui sont délivrées. Il exerce ses activités sous la responsabilité de ce dernier et n'a pas de pouvoir de décision propre.

Le comité d'audit et des risques veille à la compétence, l'indépendance et l'objectivité des experts extérieurs auxquels il peut avoir recours.

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

L'activité du comité d'audit et des risques en 2014

Le comité d'audit et des risques 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 2014, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 95%. Les commissaires aux comptes ont participé aux cinq séances du comité.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment examiné les dossiers portant sur :

- le projet de modification du règlement intérieur du conseil d'administration,
- les comptes sociaux et consolidés 2013 et les comptes semestriels 2014, le rapport de gestion 2013, l'actualisation du budget 2014 et les documents de gestion prévisionnelle, le budget consolidé 2015, l'affectation du résultat 2013 et la fixation du dividende, le point sur l'activité d'ADP Ingénierie,
- le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2013, l'état de la cartographie des risques Groupe et du contrôle interne en 2014, l'actualisation de la charte d'audit interne du Groupe, le bilan 2013 de l'activité de la direction de l'audit, le programme d'audit 2015, le

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

suivi des actions des audits internes et externes, les conclusions d'un rapport d'audit, les résultats de l'enquête de perception menée par la direction de l'audit auprès des directeurs et des audités, le bilan du programme triennal 2012-2014 de prévention de la fraude et le programme 2015-2017, le cahier des charges du renouvellement des commissaires aux comptes,

- le point sur la politique de gestion de trésorerie et sur le contrat de liquidité, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, l'autorisation des cautions, avals et garanties et le compte rendu des opérations supérieures à 30 millions d'euros,
 - la revue des principaux projets d'investissement.
- **LE COMITE DE LA STRATEGIE ET DES INVESTISSEMENTS**

Composition

Le règlement intérieur du conseil dispose 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 2014, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son président, Geneviève Chaux Debry, Marie-Anne Donsimoni, Solenne Lepage, Frédéric Mougin et Jos Nijhuis.

Missions et fonctionnement

Le comité de la stratégie et des investissements a notamment pour mission de formuler au conseil d'administration des avis sur :

- la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques du groupe Aéroports de Paris.
- les orientations stratégiques de la société et leurs conséquences sur l'activité, l'emploi et l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages,
- les orientations du groupe Aéroports de Paris en matière d'opérations de diversification ou d'opérations de croissance.

Il examine la doctrine économique de l'entreprise et toute question relative à la définition et la mise en œuvre de la stratégie du Groupe que le conseil d'administration veut bien lui soumettre.

L'activité du comité de la stratégie et des investissements en 2014

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 2014, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 83 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 26 septembre 2014.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- le point d'étape sur l'élaboration du plan stratégique 2016-2020, du contrat de régulation économique 2016-2020 (CRE3) et le dossier public de consultation,
- la stratégie et les perspectives 2015-2020 des activités commerciales, la stratégie de développement des activités immobilières, la stratégie digitale d'Aéroports de Paris,

- les premiers éléments de cadrage du programme d'investissements 2014-2020 et de son plan de financement, le programme d'investissement et de financement 2015-2019, la définition des objectifs et de la rentabilité de projets d'investissement majeurs,
- la stratégie internationale d'Aéroports de Paris, la stratégie du groupe TAV (TAV Airport et TAV Construction), le point d'information sur Hub One, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports français et internationaux.

• LE COMITE DES REMUNERATIONS, NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composition

Le conseil d'administration dans sa séance du 19 février 2014 a doté le comité des rémunérations des attributions d'un comité des nominations et de la gouvernance. Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres au maximum avec voix délibérative désignés parmi les administrateurs, dont un représentant de l'Etat, un administrateur représentant les salariés et des administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il ne peut comprendre parmi ses membres aucun dirigeant mandataire social et est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité pour les nominations et les plans de succession.

Au 31 décembre 2014, le comité est composé de cinq membres : Emmanuelle Yannakis, représentante permanente de la société Predica et présidente du comité, Jacques Gounon, Xavier Huillard, représentant permanent de la société Vinci, Jean-Paul Jouvent et Solenne Lepage.

Le conseil d'administration a veillé, pour s'assurer de son bon fonctionnement, à ce que le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance soit organisé de façon à ce que sa présidence soit confiée à un administrateur indépendant et comprenne tous les administrateurs indépendants du conseil.

Il est rappelé que le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 qu'un comité des rémunérations comprenant deux administrateurs indépendants sur quatre membres (hors administrateur représentant les salariés) reste conforme à l'esprit du code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant.

Missions et fonctionnement

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance a notamment pour mission de formuler des propositions sur le montant et l'évolution de la rémunération totale des mandataires sociaux, ainsi que sur les avantages en nature ou tout autre mode de rémunération, dans le respect des recommandations de l'AFEP-MEDEF, de donner un avis sur la politique de rémunérations des principaux dirigeants de la société, de proposer au conseil d'administration un montant global et la règle de répartition pour les jetons de présence des administrateurs en tenant

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

compte de leur assiduité aux séances et une politique pour le remboursement des frais liés à l'exercice de la fonction d'administrateur.

Il est chargé de faire des propositions quant à la composition future des instances dirigeantes, à la sélection des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, et à l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ; il doit débattre de la qualification des administrateurs indépendants et mettre en œuvre l'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration.

L'activité du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance en 2014

Le comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance 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 2014, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 90 %.

Au cours de ses réunions, le comité a notamment débattu sur :

- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux : résultats de la part variable 2013 du président-directeur général, fixation des objectifs de la part variable 2014 du président-directeur général et du directeur général délégué, première estimation de la part variable 2014 et orientations 2015, confirmation du bénéfice, dans certains cas, d'une indemnité de départ au profit du directeur général délégué ; la détermination du nombre d'actions à conserver par les dirigeants mandataires sociaux ; les jetons de présence : évaluation de la répartition 2014 ; le projet de résolution du "Say on Pay" ;
- la sélection des candidats administrateurs et censeurs, l'avis au conseil d'administration sur la proposition au Président de la République de nommer Augustin de Romanet président-directeur général de la société Aéroports de Paris, le renouvellement du mandat de Patrick Jeantet en qualité de directeur général délégué ;
- l'examen des critères d'indépendance des administrateurs élus par l'assemblée générale, la proposition au conseil d'administration des administrateurs à désigner comme président de chaque comité,
- l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration.

Les informations communiquées au comité ou auxquelles ils auront accès à l'occasion de leur mission ayant un caractère confidentiel, les membres de ce comité sont tenus, envers tout tiers au conseil d'administration ou comité, à une stricte confidentialité, soumise au même régime que celle applicable aux administrateurs de la société.

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 assurée 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'actionariat 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 nécessaires dans l'administration et la gestion de la société dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

Augustin de Romanet a été renouvelé dans sa fonction de président-directeur général d'Aéroports de Paris par décret en date du 24 juillet 2014.

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 1er janvier 2014. Son mandat a été renouvelé le 24 juillet 2014.

Le président-directeur général et le directeur général délégué ne doivent pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. Ils doivent en outre recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Les autres mandats exercés par le président-directeur général et le directeur général délégué sont exposés dans le rapport de gestion 2014 – chapitre 6 – Gouvernement d'entreprise.

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

Le président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Les limitations des pouvoirs du président-directeur général d'Aéroports de Paris ont été fixées par délibération du conseil d'administration du 9 septembre 2005, modifiée le 29 avril 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 :

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

approbation des transactions d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros ; approbation de toute autre renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros HT. Toutefois, en cas d'urgence dûment motivée, le président-directeur général peut approuver les actes mentionnés au sein de ce paragraphe ; il en informe le conseil d'administration au cours de sa plus prochaine séance.

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

Les limitations apportées aux pouvoirs du directeur général délégué sont celles qui sont appliquées aux pouvoirs du président-directeur général, complétées par les limitations portant sur les matières suivantes :

- établissement du plan d'organisation des services d'Aéroports de Paris,
- nomination des directeurs et des cadres stratégiques et dirigeants, et des représentants de la société Aéroports de Paris au sein des filiales et participations,
- approbation des projets d'investissement,
- approbation des baux à construction d'une durée supérieure à trente ans,
- approbation des marchés et transactions d'un montant supérieur à 10 millions d'euros,
- cessions d'actifs ou d'investissements de développement externe inférieurs à 30 millions d'euros, pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France,
- cessions d'actifs ou d'investissements de développement externe inférieurs à 20 millions d'euros pour toutes les autres activités,
- décisions d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre aéroports,
- définition de la politique et des conditions tarifaires des redevances, des loyers et autres recettes,
- décision d'émettre des emprunts obligataires dans la limite autorisée annuellement par le conseil d'administration.

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

Il est rappelé que le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a adhéré 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.

Le montant maximal de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux a été fixé en valeur absolue et non en pourcentage. En effet, le décret 2012-915 du 26 juillet 2012 modifiant celui du 9 août 1953 a plafonné à 450 000 euros la rémunération des mandataires sociaux des entreprises publiques auquel ce décret est applicable, dont Aéroports de Paris fait partie. La rémunération fixe proposée par le conseil d'administration et approuvée par le ministre chargé de l'économie est de 350 000 euros pour le président-directeur général et

de 330 000 euros pour le directeur général délégué. Il a également été décidé que le montant de la part variable pour le président-directeur général pouvait permettre d'atteindre le plafond autorisé réglementairement : le montant maximum est donc prédéfini par le conseil d'administration à 100 000 euros et exprimé en valeur monétaire, directement lisible. Le même montant maximum a été retenu pour le directeur général délégué.

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

La rémunération du président-directeur général et celle du directeur général délégué au titre de l'exercice 2014 ont été arrêtées par le conseil d'administration du 19 février 2014 sur avis du comité des rémunérations et approuvées le 12 mars 2014 par le ministre chargé de l'économie conformément à l'article 3 du décret n°53-707 du 9 août 1953 modifié. Ces conditions de rémunération ont été confirmées par le conseil d'administration dans sa séance du 15 juillet 2014, compte tenu du renouvellement de leurs mandats, et approuvées le 26 décembre 2014 par le Ministre chargé de l'économie.

Le montant annuel brut de leur rémunération fixe a été fixé, respectivement, à 350 000 euros et 330 000 euros (sans changement).

La rémunération variable brute maximum du président-directeur général est fixée à 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 : la maîtrise des charges et des investissements (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.

La rémunération variable brute maximum du directeur général délégué est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur :

- deux objectifs quantitatifs : le montant de l'EBITDA Groupe (pesant pour 20%) et le taux de satisfaction globale, arrivées et départs, perçue par les passagers (20%),
- quatre objectifs qualitatifs : le plan d'investissement d'Aéroports de Paris et la maîtrise des investissements (pesant pour 15%), le montage de CDG Express (15%), le suivi des filiales ADP Ingénierie et Hub One (15%) et la meilleure prise en compte des préoccupations des clients sur les plates-formes parisiennes (15%).

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

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 directeur général délégué bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance garantissant le versement d'indemnités journalières en cas de perte involontaire de l'activité professionnelle. Il 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 directeur général délégué ne bénéficie d'aucun régime spécifique de retraite.

Une indemnité en cas de départ par suite d'une révocation liée à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle lui serait versée, à l'exception des cas où ce départ serait fondé sur une faute lourde ou grave.

Elle serait au maximum égale à 18 mois de rémunération moyenne, fixe et variable, affectés d'un taux de performance égal au taux moyen d'atteinte des objectifs déterminés par le conseil d'administration pour calculer sa rémunération variable, pour les deux derniers exercices clos. Aucune indemnité ne sera due dans le cas où le taux de performance serait inférieur à 80%. Le montant de l'indemnité sera diminué, le cas échéant, de toute autre somme versée par toute société du groupe Aéroports de Paris à raison du départ, y inclus au titre de toute indemnité de concurrence ou de toute indemnité de toute autre nature.

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

2.5.2 Les modalités de répartition des jetons de présence

Seuls les membres du conseil d'administration nommés en assemblée générale des actionnaires 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, président-directeur général, à percevoir les jetons de présence d'Aéroports de Paris et de ses sociétés filiales.

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.

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 des 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 2014, le montant total distribué aux administrateurs concernés et aux censeurs s'est élevé à 124 585 euros.

2.5.3 La consultation des actionnaires sur la rémunération du président-directeur général

En application de la recommandation du paragraphe 24.3 du code AFEP-MEDEF, l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2014 a été consultée sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Augustin de Romanet au titre de son mandat de président-directeur général. L'assemblée générale a émis un avis favorable.

Cette démarche sera reconduite en 2015 pour le président-directeur général et étendue au directeur général délégué.

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 2014 – chapitre 7 – Autres informations.

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

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. Ils se fondent sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la direction générale.

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. L'animation de ces dispositifs relève du département risques et conformité, au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, auquel le contrôle interne a été rattaché en 2013.

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 ;
- 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 au moins deux fois par an au sein de son comité de coordination, et sur le comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI), institué au niveau des directeurs (maison-mère et filiales).

3.1.3 Les principaux travaux de contrôle interne conduits en 2014

Les travaux de contrôle interne menés en 2014 ont porté plus particulièrement sur :

- l'évaluation de l'environnement de contrôle
 - lancement de la 2^{ème} campagne d'autoévaluation, par envoi du questionnaire 2013 révisé, auprès des directeurs et des cadres stratégiques de la société Aéroports de Paris ;
 - formalisation des conclusions tirées des travaux menés en 2013 avec les directions sur la constitution de leur propre référentiel de contrôle interne en la matière ;
- la poursuite de l'analyse de processus métiers (notamment RH, juridique), et la structuration de référentiels de contrôle interne

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

associés ; l'établissement d'un guide des bonnes pratiques en matière d'assurances, en préalable à la description ultérieure du processus ; le lancement de la formalisation des contrôles sur le processus achats-approvisionnements dans le cadre du projet de simplification et de sécurisation des processus de gestion (SSPG),

- une étude de cadrage relative au déploiement d'une démarche processus au sein de l'entreprise ;
- la remontée des incidents majeurs survenus en 2013 dans le Groupe par les directeurs membres du comité exécutif et la directrice de l'audit auprès du président-directeur général et du directeur général délégué : adaptation de la procédure de remontée des incidents, consolidation et analyse des incidents majeurs identifiés ;
- le suivi des constats des audits externes de certification des systèmes de management ;
- la réalisation d'un diagnostic, par un cabinet externe, de l'état de maturité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

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 sensibilisation-formation et la communication pour rendre plus lisible la démarche ARC : réalisation de deux sessions-pilotes du module de formation dédié aux managers ; présentation de la démarche lors des journées d'intégration des nouveaux cadres ;
- le support aux directions certifiées – ISO14001, ISO9001,... – assuré par le département risques et conformité qui accompagne les directions dans leur démarche et leur dispense des formations aux normes.

L'état d'avancement des travaux de contrôle interne a été présenté au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration d'octobre.

3.2 Les fondamentaux 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, a fait l'objet en 2014, comme chaque année, d'un suivi par le comité de la stratégie et des investissements et par le conseil d'administration. La réflexion sur le plan stratégique 2016-2020 et les travaux préparatoires au CRE3, portant sur la même période, sont conduits sous la responsabilité de la direction finances et stratégie, qui réunit depuis 2013 les compétences afférentes.

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. La conduite des activités du Groupe repose sur des règles d'éthique et de déontologie : responsabilité, intégrité, respect d'autrui. Elles sont portées par la direction générale et destinées à guider les comportements de travail de l'ensemble des collaborateurs.

En 2014, afin d'affirmer son engagement en matière d'éthique et de déontologie et de le rendre plus lisible, Aéroports de Paris a structuré et renforcé son dispositif avec la nomination d'une déontologue Groupe, rattachée au secrétariat général Groupe, et l'adoption d'une charte éthique Groupe. Le Secrétaire général Groupe rendra compte annuellement de l'activité de la déontologue au Comex.

La déontologue participe à la définition des règles et des devoirs communs en matière d'éthique professionnelle et veille à la mise en œuvre de la charte ; elle a notamment pour missions de promouvoir la politique éthique du Groupe et de garantir la prise en compte de l'éthique dans tous les grands projets et les orientations stratégiques. Elle coordonne l'ensemble des actions menées en s'appuyant sur un réseau de correspondants.

La charte éthique Groupe a pour vocation de formaliser, réaffirmer et donc renforcer, en les inscrivant dans une démarche plus large, les principes déjà exposés dans le code de déontologie générale figurant en annexe du règlement intérieur de la société Aéroports de Paris. Elle sera diffusée début 2015 auprès de tous les personnels de la société Aéroports de Paris, d'Aéroports de Paris Management, d'ADP Ingénierie, de Hub One et de Hub Safe, mais aussi auprès des interlocuteurs, partenaires externes et cotraitants.

Parallèlement, le code de bonne conduite pour la sécurité du système d'information, déjà adopté par la société Aéroports de Paris, Hub One et ADP Ingénierie, a été mis à jour pour une entrée en vigueur début 2015 et sera également retenu par Aéroports de Paris Management et Hub Safe.

Interviennent également dans le dispositif le référent éthique en matière de prévention de la fraude et de la corruption, en la personne de la directrice de l'audit, et le référent éthique en matière de prévention du délit d'initié, en la personne du directeur juridique et des assurances :

- un bilan du programme triennal 2012-2014 visant à renforcer les mesures de prévention, de détection et de traitement de la fraude et le projet de plan 2015-2017 établi pour le Groupe ont été présentés au Comex et au comité d'audit et des risques par le référent éthique en matière de prévention de la fraude et de la corruption. En particulier, la 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 a été étendue au Groupe. Par ailleurs, la charte éthique Groupe permettra d'étendre à l'ensemble des collaborateurs du Groupe le droit de consultation du référent éthique en matière de prévention de la fraude et de la corruption. Cette consultation sera facilitée par la création d'une boîte e-mail spécifique ;
- 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. Les mandataires sociaux et les salariés de la société Aéroports de Paris peuvent saisir le référent de l'éthique en matière de prévention du délit d'initié pour toute question dans ce domaine. Chargé de la tenue des listes d'initiés, il rappelle régulièrement aux salariés qui y

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

sont inscrits leurs obligations et les règles relatives aux déclarations sur les mouvements de titres de la société selon une procédure disponible sur le site intranet de la direction juridique et des assurances.

La société Aéroports de Paris est membre de l'organisation non gouvernementale Transparency International France (TI France) et permet ainsi aux filiales, par son intermédiaire, de maintenir avec l'association un lien privilégié. Par ailleurs, le Groupe, qui a la volonté d'appuyer son développement sur des principes témoignant de son engagement éthique, a signé la déclaration de TI France en faveur du lobbying responsable et s'engage à élaborer sa propre charte en la matière avec le soutien de l'association.

En matière d'éthique, de déontologie et de lutte contre la fraude et la corruption, Aéroports de Paris affirme publiquement l'engagement du Groupe sur son site internet et dans son rapport d'activité et de développement durable.

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.

A ce titre, avec l'ambition de viser l'excellence de son service auprès des clients et de répondre au mieux à leurs attentes, Aéroports de Paris a créé le 2 juin 2014 la direction clients. Elle réunit l'ensemble des savoir-faire et métiers supports aux enjeux clients précédemment répartis entre la direction de la satisfaction clients, la direction marketing et commerces, et le pôle marketing compagnies (rattaché temporairement en 2013 à la direction finances et stratégie).

Par ailleurs, le directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle a été nommé directeur général adjoint, directeur chargé des opérations aéroportuaires. Il a, notamment, la responsabilité de coordonner le fonctionnement des deux plates-formes franciliennes, de l'aéroport du Bourget et des aérodromes d'aviation générale, et de piloter, en lien avec la direction clients, les actions visant à développer le trafic passagers et cargo.

Enfin, la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée, la direction de l'ingénierie et de l'architecture et la direction des systèmes d'information sont rattachées depuis le 1er octobre 2014 au directeur général délégué.

Le cadre définissant les rôles et responsabilités des directions ainsi que les pouvoirs des responsables, repose sur :

- le plan d'organisation, qui décrit le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les activités de la société Aéroports de Paris, les missions des instances de gouvernance et des directions ; il est en cours de mise à jour pour tenir compte des évolutions de l'organisation intervenues en 2013 et 2014 ;
- 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 ;
- les délégations de responsabilité pénale ; elles sont en cours de mise à jour dans un souci de cohérence avec le plan d'organisation.

Dans ce cadre, la gouvernance et le pilotage du Groupe et de la société Aéroports de Paris s'exercent au travers de diverses instances :

- le conseil d'administration, qui détermine les orientations de l'activité d'Aéroports de Paris et veille à leur mise en œuvre (article 16 des statuts),
- la direction générale, qui a la charge de s'assurer du bon fonctionnement des organes de la société,
- le comité exécutif (Comex), présidé par le président-directeur général, qui assure le pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise, débat de tout sujet relatif à sa bonne marche et veille à la bonne exécution des décisions,
- le comité Groupe, instance de pilotage du Groupe présidée par le président-directeur général, qui assure notamment le suivi périodique des orientations stratégiques des filiales et participations (hors filiales et participations immobilières des plates-formes parisiennes) et de leurs projets et risques majeurs ; il se prononce notamment sur les questions relatives aux relations contractuelles et financières entre la maison-mère et les filiales et à la revue régulière des risques identifiés des filiales et participations significatives. Sur son périmètre, le comité Groupe se prononce sur les projets d'investissements financiers inférieurs à 3 millions d'euros, à l'exclusion de Schiphol Group, TAV Airports et TAV Construction ; au-delà de ce montant, les décisions sont prises conformément au règlement du comité des engagements (COE) Groupe (cf. infra). Concernant les deux dernières participations citées, seuls les investissements de plus de 30 millions d'euros relèvent des prérogatives du comité Groupe.

Le pilotage et la gouvernance d'Aéroports de Paris s'appuient sur un processus de décision en matière d'engagements qui repose notamment sur deux comités centraux relatifs aux investissements, présidés par le président-directeur général :

- le 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. Il 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 ;
- le 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.

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

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

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 comme les "infodifs", et des "infodécisions" qui portent sur les modifications d'organisation, les nominations, les recrutements, les délégations de gestion et les tarifs.

Enfin, la convention annuelle des 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, initiée dès 2004, a pour objet d'assurer l'identification et la maîtrise optimale des risques qui peuvent toucher ses différents domaines d'activité. Elle est proposée 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 2014, sachant que des éléments de maîtrise permettent de les sécuriser au mieux. Il 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 objectif 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.

Ce processus s'appuie notamment sur l'univers des risques, qui consiste à donner à l'ensemble des entités du Groupe un référentiel unique et commun des risques d'Aéroports de Paris.

Un unique propriétaire est désigné pour chacun des risques Groupe, dans le souci de renforcer le dispositif de gestion des risques.

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 procédure de recensement des incidents majeurs a été améliorée pour permettre une appréciation des risques encore plus fine lors de l'élaboration de la cartographie des risques Groupe.

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 (CORCI), qui réunit l'ensemble des directeurs concernés, cette cartographie est validée par le Comex puis présentée au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration.

Les actions contribuant à la gestion des risques, entreprises au cours des exercices précédents, ont été poursuivies en 2014 avec notamment le maintien d'une articulation forte entre cartographie des risques, programme d'audit et dispositif de contrôle interne. Désormais, les plans d'action font l'objet d'un suivi au sein des instances de gouvernance (CORCI, Comex, comité d'audit et des risques, conseil d'administration).

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 à des niveaux de qualité satisfaisants en restant conforme aux obligations de sûreté et de sécurité. La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité propose les modalités de gestion de crise, la politique de retour d'expérience (REX) et la politique Groupe de continuité d'activité (PGCA).

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

Le manuel de gestion de crise Groupe a été révisé en 2014. Conçu pour servir de référence aux acteurs internes de la gestion des situations de crise ou dégradées, il décrit l'organisation du dispositif de crise, depuis l'état de veille continue jusqu'à la montée en puissance. 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.

La politique REX 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.

Une PGCA a été formalisée, ayant pour but de garantir, même de façon dégradée, les prestations de services essentielles dont l'interruption pourrait avoir un impact majeur sur le fonctionnement de l'entreprise. Elle est en cours de déclinaison au travers de la formalisation de PCA (Plans de Continuité d'Activité) pour chacune des trois plates-formes et le siège.

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 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 proposent 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 doivent s'assurer de la connaissance de ces politiques et règles au sein de l'entreprise, assister l'ensemble des directions dans leur mise en œuvre et s'assurer de leur application ; elles ont un droit et un devoir d'alerte en cas de non application de celles-ci.

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 rôle transversal et/ou de la spécificité de leur activité.

LA RSE – RESPONSABILITE SOCIETALE D'ENTREPRISE

En matière de RSE, Aéroports de Paris s'est fixé comme objectif stratégique de devenir, d'ici 2015, la référence européenne dans le domaine aéroportuaire en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

En 2014, pour affirmer et formaliser ses engagements vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes en matière de responsabilité sociétale, Aéroports de Paris a adopté une charte RSE Groupe, document "cadre" destiné à être décliné en chartes thématiques.

La direction de l'environnement et du développement durable coordonne la démarche RSE au sein du Groupe, les domaines RSE étant pilotés par des entités fonctionnelles : l'environnement et l'engagement sociétal par la direction de l'environnement et du développement durable, la direction clients pour le service clients, la direction des ressources humaines pour les aspects sociaux, la direction des achats pour les achats durables, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pour la gestion des risques et le contrôle interne. Ces aspects sont traités dans le présent document dans les chapitres correspondants.

La direction de l'environnement et du développement durable sensibilise les salariés à la politique RSE : deux forums consacrés à la RSE, ses enjeux et sa déclinaison dans les pratiques managériales se sont tenus en juin et novembre 2014 dans le cadre du dispositif de formation des cadres et managers.

Elle anime également la démarche de notation extra-financière, menée depuis 2005, avec l'appui d'interlocuteurs dédiés au sein des directions et des filiales. A compter de 2014, la notation est effectuée par l'agence de notation indépendante Ethifinance et porte sur les thématiques suivantes : gouvernance, environnement, capital humain, clients-achats et sociétal (informations concernant la démarche et la méthodologie consultables sur le site officiel www.ethifinance.com). La grille de lecture adoptée par Ethifinance 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.

La notation extra-financière se déroule une année sur deux, cette périodicité permettant de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement de certains plans d'action. La notation extra-financière se déroule une année sur deux, cette périodicité permettant de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement de certains plans d'action dans le cadre d'une dynamique de progrès continu engageant l'ensemble des entités du Groupe.

En 2014, une notation complète d'Aéroports de Paris SA portant sur la gouvernance d'entreprise, l'environnement et l'engagement sociétal, le capital humain, les clients et achats a été effectuée ainsi qu'une notation des filiales ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe et Hub One. Avec une progression d'environ 10% entre 2012 et 2014, la notation consolidée du Groupe s'établit à 78 sur 100, au niveau "Excellence", le niveau de maturité le plus élevé du barème utilisé par l'agence de notation Ethifinance. Les scores d'Aéroports de Paris SA et de chacune des filiales notées sont tous en progression illustrant l'étendue des engagements sur l'ensemble des thématiques, la maîtrise du déploiement des actions engagées et des performances avancées.

La vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales figurant au rapport de gestion 2014 du Groupe, conformément au décret n°2012-557 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, a été menée par le cabinet KPMG S.A., désigné en novembre 2013 tiers certificateur indépendant pour les exercices 2013 et 2014.

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

L'ENVIRONNEMENT

Aéroports de Paris mène une politique environnementale et énergétique proactive destinée à accompagner sa croissance. Elle est proposée par la direction de l'environnement et du développement durable, au travers notamment du comité directeur du développement durable qui traite essentiellement des thématiques environnement et énergie. La direction propose également l'accompagnement transversal des démarches de management environnemental au sein du Groupe.

La politique environnementale et énergétique 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. Elle est déclinée en politiques thématiques (énergie – déchets – eau – déplacements, air et émissions - 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, leurs impacts indirects.

Depuis 2013, Aéroports de Paris mène 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 ses certifications. Une première revue de management énergétique s'est tenue dans le cadre du comité directeur du développement durable en décembre 2014. En 2015, l'entreprise lancera la démarche de certification ISO 50001 de son système de management de l'énergie.

Les directions de la société Aéroports de Paris déclinent la politique environnementale et énergétique pour leur activité, et plus particulièrement 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, la direction des systèmes d'information et la direction des achats. La réalisation des actions et les bénéfices engendrés sont mesurés et quantifiés grâce aux indicateurs suivis périodiquement.

L'INNOVATION

Aéroports de Paris s'est dotée d'une structure innovation transversale rattachée à la direction générale et disposant d'un budget propre. Elle identifie des thématiques d'innovation porteuses pour l'entreprise et mobilise à cette fin les acteurs sur des projets transversaux. En cohérence avec le plan stratégique, son objet s'inscrit dans la démarche de simplification et d'optimisation des processus opérationnels, et en accompagnement de l'approche RSE et du service clients.

Suivant une démarche collaborative, la structure innovation expérimente des projets sur des thématiques multiples, techniques, organisationnelles ou managériales. Elle concourt, par son expertise et ses préconisations, à l'élaboration de référentiels et d'outils adaptés.

Elle promeut la culture de l'innovation au sein de l'entreprise et, en externe, l'image d'Aéroports de Paris comme entreprise innovante.

LE SERVICE CLIENTS

L'amélioration significative du service au client est une priorité stratégique pour le Groupe et un enjeu majeur de compétitivité inscrit dans le CRE 2.

Pour répondre à cette ambition, Aéroports de Paris s'est dotée en 2014 d'une direction clients s'adressant à la fois aux clients passagers, compagnies aériennes et acteurs du fret. Elle réunit l'ensemble des

savoir-faire et métiers supports aux enjeux clients sous toutes ces dimensions. Ce regroupement favorise les synergies et la cohérence des démarches engagées envers chacune des catégories de clients en termes de service, de prospection et de culture clients.

Pour les projets d'aménagement en aérogare, la direction clients définit, et porte à la connaissance des directions d'aéroport, les attentes des clients et les formule en principes techniques, d'organisation de l'espace ou ergonomiques à respecter. Elle s'appuie notamment sur des référentiels "infrastructure" élaborés de façon collaborative avec tous les acteurs concernés, ce qui sécurise le dispositif mis en place. Elle propose les engagements de service vis-à-vis des passagers et le référentiel de service associé.

Afin d'optimiser l'expérience passager en aéroport et sécuriser les objectifs de revenus pour Aéroports de Paris, la direction clients a également pour mission d'assurer le développement des activités commerciales.

Elle propose les engagements de service à destination des compagnies aériennes et des acteurs du fret. 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.

La direction conduit ainsi une démarche d'ensemble lui permettant de prendre en compte les enjeux de ses différents clients et de garantir davantage de cohérence dans la conception des projets d'aménagement des espaces en aérogare.

La direction clients a la responsabilité de vérifier la bonne application des référentiels sur le terrain et le respect des engagements de service vis-à-vis des passagers, des compagnies aériennes et des acteurs du fret.

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.

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.

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 et compte tenu de la maîtrise des frais de personnel, 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. Elle s'appuie notamment sur le levier majeur que constitue la formation pour aider les salariés à s'adapter à ces évolutions. En complément, et associé à un plan de départs volontaires (PDV) mis en œuvre de mars à décembre 2014, un plan pluriannuel de recrutement dans les filières d'accueil et les métiers techniques et de maintenance, fonctions essentielles pour

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

L'amélioration du service aux clients, est dès à présent engagé. 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. 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 triennal a été mis en place. 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. Les valeurs sur lesquelles le Groupe entend appuyer son développement - confiance, engagement, audace, ouverture - ont été définies sur la base d'un travail associant largement les salariés et le management.

La politique de rémunération est structurée par le statut du personnel d'Aéroports de Paris. Les règles de rémunération sont complétées par les accords salariaux, les accords portant sur l'intéressement et la participation et par les dispositifs d'épargne salariale.

La politique de santé et sécurité au travail d'Aéroports de Paris est attentive à la prévention des risques professionnels, et plus particulièrement des risques psycho-sociaux. Elle a donné lieu à la signature de l'accord « Bien vivre au travail » en 2013. En ce qui concerne la prévention de la pénibilité, les travaux ont continué en 2014 mais leur aboutissement dépendait de la publication des décrets d'application de la loi 2014 – 40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites, parus le 9 octobre 2014. Leur mise en œuvre sera réalisée avec de nouveaux outils informatiques pour l'évaluation de l'exposition des salariés, les plans d'actions et le compte pénibilité individuel.

Pour la société Aéroports de Paris, les règles relatives à la gestion des ressources humaines sont définies par le statut du personnel, déclinées dans le "Manuel de gestion" et complétées par des accords collectifs d'entreprise.

Au niveau du Groupe, la directrice des ressources humaines de la maison mère organise trimestriellement une réunion avec ses homologues des quatre filiales détenues à 100% et mène avec elles des travaux dans son domaine (mobilité, prévoyance, RSE, ...). Des accords collectifs sur le "contrat de génération" ont été conclus chez ADP Ingénierie et Hub One ainsi que sur l'égalité hommes-femmes ; pour chacun de ces deux domaines, Hub Safe dispose d'un plan d'actions. Un reporting sous la forme d'un "rapport social RH Groupe" est produit.

Concernant la mobilité internationale et intragroupe, ses principes seront formalisés dans une charte en cours de finalisation, pour un objectif de publication en janvier 2015. Trois directions interviennent : la direction des ressources humaines et la direction internationale et des participations qui définissent et mettent en place conjointement cette politique ; la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité qui 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 d'optimiser les coûts d'achats afin de contribuer à l'amélioration du coût total d'exploitation des différentes activités. La politique achats qu'elle propose 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 responsables.

L'entreprise s'est fixée comme ambition de sécuriser et 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.

A cette fin, le domaine des achats s'organise autour de deux grandes fonctions, la fonction achats et la fonction support. La fonction achats repose sur une organisation matricielle autour d'acheteurs, porteurs d'expertise et de savoir-faire par famille d'achats, et de responsables achats présents dans les directions et assurant un relais local. 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 unités opérationnelles et directions fonctionnelles 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 le tableau de bord mensuel de la direction des achats. La fonction support, pour sa part, conçoit, développe et déploie les processus, outils et ressources (programmes, référentiels, reportings) permettant de piloter et animer la performance achats.

A partir de 2015, dans la continuité des actions menées pour sécuriser le processus achats, la direction des achats étend son périmètre aux approvisionnements. La constitution de pôles achats locaux avec des approvisionneurs permettra de couvrir l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou service : de l'expression de besoin au paiement du service fait. Et ce, sous le contrôle de la direction des achats.

La direction des achats s'appuie également sur un corpus de processus et procédures qui répartissent les responsabilités entre chacun des acteurs (prescripteurs, acheteurs, juristes, contrôleurs de gestion) pour sécuriser l'ensemble du processus achats et garantir la traçabilité de toutes les transactions. Elle s'appuie également sur des outils dématérialisés : SPARTACUS, plate-forme collaborative de pilotage des dossiers achats (suivi des échéances, des validations,...), TENDERSMART, outil de gestion des consultations (remplacé à partir de 2015 par SPARTACUS qui intégrera les fonctionnalités de l'outil), SARDANE, outil de création automatique des marchés s'appuyant sur un fonds d'une centaine de trames standard, SIEL, plate-forme de signature électronique et PROVIGIS, plate-forme de collecte des documents à fournir au titre des contrats.

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, la direction juridique et des assurances et la direction de l'environnement et du développement durable, déploie des dispositifs à cette fin (clauses spécifiques dans les marchés, critères RSE d'appréciation des offres, audits sociaux pour certains marchés de services, etc.).

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

Par ailleurs, la direction des achats est signataire de plusieurs documents engageants avec d'autres grands donneurs d'ordre, tels que la charte Relations fournisseur responsables (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 a obtenu en mars 2014, pour trois ans, le label d'Etat "relations fournisseur responsables", attribué par un comité relevant du Ministère de l'économie, du redressement productif et du numérique.

Concernant le mode de passation des contrats et marchés, celui-ci est régi par les règles de la commande publique applicables à Aéroports de Paris conformément à la directive 2004/17 du 31 mars 2004 abrogée par la directive 2014/25 du 26 février 2014 en cours de transposition en France, relative à la passation de marchés par des entités opérant 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.

Pour finir, concernant les projets de marchés dont le montant est supérieur à un seuil fixé par le président-directeur général, la commission consultative des marchés (CCM) les examine, donne un avis 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.

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 propose et met en œuvre une politique d'assurance et une politique de gestion du patrimoine documentaire, et diffuse les procédures juridiques associées.

La direction juridique et des assurances a pour mission de coordonner, animer et orienter globalement la fonction juridique au niveau du Groupe, sous réserve des matières relevant du droit fiscal et de celles qui, hors le contentieux, relèvent du droit social. A ce titre, elle coordonne l'action de tous les juristes du Groupe, qui lui sont fonctionnellement rattachés, tout en exerçant certaines compétences qui restent centralisées. Ces juristes assurent l'interface entre la direction juridique et des assurances et leur direction de rattachement ou leur filiale. Dans le cadre de son rôle d'animation et de pilotage, et afin d'assurer une cohérence dans la gestion des affaires juridiques et une harmonisation dans la connaissance, la diffusion et l'application des règles de droit qui s'imposent au Groupe, la direction juridique et des assurances met à la disposition des collaborateurs un ensemble de données juridiques sur son site intranet (synthèses de réglementation, notes d'analyse juridique, fiches de procédure, modèles de contrats ou de clauses, actes normatifs, lois et textes à caractère réglementaire, ...). 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 prévu 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".

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.

Au sein de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, le Responsable de la Protection de l'Information (RPI) a pour mission de proposer la définition de la politique générale de protection de l'information (PGPI), de s'assurer de sa 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 est le Correspondant Informatique et Libertés (CIL) auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). La désignation d'un CIL permet de simplifier les formalités réglementaires et d'affirmer l'engagement éthique et citoyen de l'entreprise. Par ailleurs, dans le cadre des missions d'OIV (Opérateur d'Importance Vitale) d'Aéroports de Paris, le RPI est l'Autorité Qualifiée pour la Sécurité des Systèmes d'Information (AQSSI).

La PGPI est composée d'un document de politique générale qui établit les fondements et propose la stratégie globale de protection de l'information pour le Groupe et de documents thématiques appelés "référentiels" portant sur les règles de classification, de confidentialité, de conservation et d'accès à respecter. Elle s'appuie sur la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information pour sécuriser l'information numérique (cf. infra). Ces documents ont été formalisés en mars 2014.

La PGPI fixe également le code de bonne conduite pour la sécurité de l'information d'Aéroports de Paris (annexé au règlement intérieur de la société) qui précise les dispositions que chaque salarié d'Aéroports de Paris doit respecter dès lors qu'il utilise une ressource informatique. De façon plus générale, l'énoncé des règles éthiques et déontologiques ainsi que le dispositif mis en place au travers, notamment, de la nomination de la déontologue et de la charte éthique, contribuent à la mise en œuvre de la PGPI.

Des actions de communication sont réalisées auprès des collaborateurs du Groupe pour faire connaître la PGPI et le rôle du CIL.

LES SYSTEMES D'INFORMATION ET LEUR SECURITE

L'entreprise détermine des orientations stratégiques en termes de systèmes d'information (SI) et dispose d'une politique de sécurité des SI.

La direction des systèmes d'information 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

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

de leur architecture globale, de leur cohérence d'ensemble ainsi que de leur robustesse.

La direction des systèmes d'information propose 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 direction des systèmes d'information 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. Parallèlement, la certification ISO 9001 de la direction des systèmes d'information a été maintenue par l'audit de surveillance qui s'est déroulé en juin 2014.

Le pilotage de la sécurité des SI est sous la responsabilité de la direction des systèmes d'information, et plus particulièrement du Responsable de la sécurité des SI (RSSI) qui propose 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 PSSI a été mise à jour en mars 2014, sur chacun des trois domaines : SI de gestion, SI aéroportuaire et SI industriels.

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 direction des systèmes d'information assure pour sa part la sécurité informatique des SI d'information de gestion et d'information aéroportuaire, et propose la politique de sécurité des systèmes d'information industriels.

La direction des systèmes d'information 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 SURETE

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 propose la politique de sûreté et 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 plateforme.

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 et Paris-Le Bourget. Les règles et procédures cadres de ces programmes de sûreté, et des programmes d'assurance qualité qui y sont intégrés, sont élaborées en concertation avec la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. Cette dernière donne un avis sur 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 centralise et aide au suivi de la bonne application de la réglementation 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 (Direction générale de l'Aviation Civile) le cas échéant. La revue de direction consacrée à la sûreté, instituée en 2013 avec les directions Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly, a été étendue en 2014 à la direction Paris-Le Bourget et des Aéroports d'Aviation Générale. Elle suit par ailleurs de manière précise l'état d'avancement des investissements liés à des mises en conformité réglementaire.

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. Afin que les coûts à imputer sur la taxe d'aéroport soient correctement comptabilisés, les unités opérationnelles s'appuient sur le "Guide d'utilisation de la taxe d'aéroport" établi, sur la base du guide de la DGAC, par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité. Cette dernière 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 SECURITE

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.

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

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 proposées par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité aux directions d'aéroport. Il s'agit notamment des mesures relatives à la prévention incendie dans les ERP (Établissements Recevant du Public), à la protection sanitaire (plan Pandémie), Concernant le Plan Vigipirate, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité reçoit les directives de l'Etat, les analyse et les transmet aux directions d'aéroport et aux entités concernées.

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).

LES ACTIVITES D'AMENAGEMENT AEROPORTUAIRE ET IMMOBILIERES

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 terme de l'adéquation entre le trafic et les capacités des installations terminales,
- la direction de l'immobilier propose la politique immobilière aéroportuaire et de diversification (hors terminaux passagers et aviation d'affaires, et bâtiments associés),
- la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée et la direction de l'ingénierie et de l'architecture proposent, 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 directeurs d'aéroport, le directeur de l'immobilier, et le directeur du cabinet pour le nouveau siège, 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 des études, suivies 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'améliorer le déroulement des projets depuis leur définition/conception jusqu'à leur mise en exploitation, une réflexion a été conduite en 2014 sur la clarification des rôles et responsabilités des acteurs projets, la confirmation du découpage des projets par grande phase (amont, réalisation, exploitation), une optimisation de la phase-clé qu'est la phase amont, et un renforcement des reportings. Les meilleures pratiques identifiées en matière de pilotage de projets ont été formalisées dans un guide mis à la disposition de chacun des acteurs.

Ainsi a été créé le rôle de "porteur de projet" en charge, en phase amont, de consolider les différents besoins et de piloter les pré-études, dans le souci de sécuriser la faisabilité d'un projet de construction/aménagement. Le porteur de projet est désigné par le maître d'ouvrage dans une lettre de commande permettant de démarrer la phase amont.

Par ailleurs, 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.

La direction de l'ingénierie et de l'architecture poursuit la démarche BIM (Building Information Modeling) engagée en 2013, méthode de travail reposant sur la mise en place d'une maquette numérique 3D multidisciplinaire 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). Des actions de formation sont conduites en conséquence.

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 2014, la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée a enrichi son reporting automatisé afin de donner aux maîtres d'ouvrage plus de visibilité sur les projets. Par ailleurs, un 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 (l'audit de surveillance ayant été conduit avec succès en 2014), 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.

La direction de l'immobilier a pour mission de valoriser et densifier les actifs de l'entreprise, pour ce qui concerne les aménagements

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

immobiliers situés sur son périmètre d'intervention. Dans ce cadre, la direction a renforcé en 2014 ses compétences en matière de suivi des actions foncières à moyen et long terme, afin de sécuriser la propriété pleine et entière d'Aéroports de Paris sur ses territoires.

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. Ensemble, la direction de l'immobilier et la direction de l'aéroport Paris-Le Bourget et des Aéroports d'Aviation Générale conçoivent le plan de développement immobilier d'Aéroports de Paris.

Afin de sécuriser les projets d'aménagement sur l'aéroport Paris-Le Bourget et les Aéroports d'Aviation Générale, et d'accompagner certains projets de développement, les compétences ont été renforcées au sein de la direction de l'immobilier avec le recrutement d'un responsable dédié, chargé de suivre les projets d'aménagement sur ce périmètre spécifique.

Enfin, 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.

LA POLITIQUE INTERNATIONALE ET DES PARTICIPATIONS

Dans le cadre fixé par le plan stratégique, la direction internationale et des participations (hors sociétés de portage de projets immobiliers à Paris) propose et met en œuvre sur son périmètre d'intervention une stratégie de développement dans l'alignement de celle du groupe Aéroports de Paris. A ce titre, elle coordonne les décisions et actions, notamment au travers du Comité Groupe dont les missions ont été redéfinies en 2013 (cf. § 3.3), et relaie la politique Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Elle pilote les opérations de développement externes (acquisition, cession, fusion) en France et à l'étranger et assure le pilotage financier et juridique des participations. La direction accompagne les filiales et participations dans l'élaboration et l'animation des projets transverses en cohérence avec la politique Groupe.

Pour assurer la cohérence du pilotage au niveau du Groupe, la direction internationale et des participations s'appuie systématiquement sur la contribution que lui apportent des collaborateurs dédiés au sein de la maison-mère et appartenant à la direction juridique et des assurances et à la direction des comptabilités (pôle fiscalité).

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 ou d'amélioration continue 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 intègre 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 mises en œuvre pour garantir la conformité des plates-formes à ces mêmes exigences, normes et référentiels. Une politique générale SMI est rédigée par chacun des directeurs des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

En 2014, l'audit de renouvellement pour trois ans 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, s'est déroulé avec succès. La même année, le premier audit de suivi de la certification du SMI de l'aéroport Paris-Orly, sur ces mêmes thèmes, a confirmé le certificat délivré en 2013 pour 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, en 2014, les audits de renouvellement des certifications ISO 14001 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, de l'aéroport Paris-le Bourget et de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux ont été menés avec succès et l'audit de suivi de la certification de l'aéroport

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

Paris-Orly a confirmé le certificat. Par ailleurs, Aéroports de Paris a conservé en 2014 la certification Airport Carbon Accreditation pour ses efforts en matière de réduction des gaz à effet de serre, de niveau 3 pour Paris-Orly et Paris-Charles de Gaulle et de niveau 2 pour Paris-Le Bourget. 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, validé par la DGAC, est en cours de réalisation.

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 conduit, en coordination avec les directions des comptabilités et des achats, le projet de simplification et de sécurisation des processus de gestion et des processus de contrôle associés (SSPG). Il porte sur les achats-approvisionnements, l'administration des ventes, et la comptabilité-contrôle de gestion.

Ce projet a été finalisé en 2014 (formalisation des nouveaux processus, mise à jour des outils, définition de l'organisation, programme de formation, ...) en vue de son démarrage début 2015. Son périmètre couvre dans un premier temps la société Aéroports de Paris, les filiales n'étant concernées qu'au titre de la consolidation comptable pour les rapprochements intragroupes ; elles entreront complètement dans le périmètre du projet dans un second temps.

PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE

• 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. Le pôle fiscalité lui est rattaché depuis 2013.

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.

Dans le cadre du projet SSPG, le paramétrage de SAP a évolué afin d'intégrer l'élaboration et le traitement des comptes régulés et segmentés ; par l'abandon des procédures manuelles, cette évolution concourt à la simplification et plus particulièrement à la sécurisation des processus de gestion.

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 ; ce tableau de bord a été simplifié en mars 2014 et est produit de façon semi-automatisée. 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.

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

Concernant le processus de planification opérationnelle, la direction du contrôle de gestion propose une déclinaison des objectifs stratégiques. Elle pilote le dispositif des revues de performance annuelles, dont la fréquence de principe a été diminuée dans un souci de simplification des processus de reporting. Exceptionnellement, en 2014, compte tenu du déploiement du projet SSPG, aucune revue de performance n'a été programmée au sein de la société Aéroports de Paris. Seules les filiales ont présenté au Comex en juin 2014 leur plan opérationnel à trois ans, ce processus de revue de performance des filiales étant géré par la direction internationale et des participations.

La direction du contrôle de gestion 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 étant associée à la rédaction des notes adressées aux filiales. Exceptionnellement, en 2014, compte tenu de la renégociation du CRE3 en cours, aucune note de cadrage n'a été envoyée couvrant la période 2015-2017. Toutefois, la direction du contrôle de gestion pilote, dans le cadre d'un nouveau processus mis en place fin 2013, la préparation d'une lettre adressée par le président-directeur général aux directions opérationnelles, à la direction des ressources humaines et à la direction clients, qui fixe leurs objectifs économiques et non économiques pour 2015. Ce processus a vocation en 2015 à être étendu à l'ensemble des directions de l'entreprise.

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 (comptes régulés) 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 A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

• Processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes font l'objet de procédures spécifiques, de suivis, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation définis et énoncés par la direction des comptabilités (notamment pour les ventes, les achats, la gestion des immobilisations et de la trésorerie,...).

• 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.

Si, aujourd'hui, le principal canal de diffusion de la communication financière privilégié par Aéroports de Paris est son site internet (www.aeroportsdeparis.fr), le Groupe envisage d'utiliser, en complément, un ou plusieurs médias sociaux (Twitter, Facebook,...) dans le respect de la recommandation AMF n° 2014-15¹. Une mise à jour de la procédure sur la communication du groupe Aéroports de Paris est en cours pour encadrer ces nouvelles pratiques.

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

La direction de l'audit a pour objectif de donner en toute indépendance 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 et des risques. La

¹ Communication des sociétés cotées sur leur site internet et sur les médias sociaux – DOC – 2014-15

directrice de l'audit a attesté, lors de la séance du comité d'audit et des risques du 15 octobre 2014, 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 et des risques. Adhérente de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), elle applique les normes internationales de la profession.

Les missions, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne sont définis dans la charte de l'audit interne du Groupe, à laquelle un code de déontologie de l'auditeur est annexé. En 2014, elle a été révisée pour tenir compte du recentrage de la direction sur la seule fonction d'audit à la suite du rattachement du contrôle interne à la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité en octobre 2013. L'activité de conseil est davantage exposée dans les missions de l'audit interne et fait l'objet d'une procédure spécifique intégrée au référentiel d'audit d'Aéroports de Paris. Enfin, l'organisation des audits menés au sein du Groupe, en particulier dans les co-entreprises, y est précisée.

La certification IFACI, obtenue par la direction de l'audit en 2008, a été renouvelée en 2014 sans aucune non-conformité.

La direction rend compte du suivi des plans d'action issus des recommandations des audits internes et, depuis 2014, des audits externes (audits réalisés par les commissaires aux comptes et audits portant sur la sécurité des SI, la sûreté, la sécurité aéroportuaire ; hormis les audits externes de systèmes de management) de façon semestrielle au Comex et de façon annuelle au comité d'audit et des risques. Ce reporting fait état du rattachement des recommandations aux risques de la cartographie des risques Groupe ou aux domaines de risque répertoriés dans l'univers des risques établi par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

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. En outre, une large enquête de perception a été réalisée en 2014 auprès des directeurs de la société Aéroports de Paris et d'un panel d'une quarantaine d'audités du Groupe afin d'évaluer le niveau de satisfaction au regard de leurs attentes et du processus d'audit.

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 DGAC 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 2014 – chapitre 3 – Risques et gestion des risques.

7.4 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 4), 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 2014 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014) pour assurer une cohérence avec la réglementation française et le bilan social des sociétés françaises.

La période de reporting environnemental est fondée sur une année glissante d'octobre 2013 à fin septembre de l'année 2014, à l'exception des émissions de CO₂ des centrales qui restent en année civile.

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 et des filiales détenues à 50 % ou plus consolidées par intégration globale : ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub Safe 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 à l'exception des cas particuliers indiqués ci-dessous.

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 au vu des impacts et de la représentativité des données par rapport à Aéroports de Paris SA et du caractère non significatif des données. Aéroports de Paris SA regroupe en effet les trois plateformes aéroportuaires de CDG, Orly et Le Bourget. Les actions environnementales et sociétales des filiales d'ADP SA sont néanmoins intégrées dans les paragraphes opportuns du rapport de gestion 2014..

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 exercée.

- 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 2013 et 2014.

Méthodologie de reporting

La collecte et les méthodes de calcul et de consolidation sont définies par des procédures rassemblées dans les 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, en toute transparence, des résultats annuels du Groupe en matière de responsabilité sociétale et, le cas échéant, des attentes des parties prenantes. 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 de l'entreprise.

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.

Annexe 3 : Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

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** cohérents avec les thématiques de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce français, comportent cinq familles :

- la préservation des ressources et les consommations d'énergie, d'eau et de matières premières ;
- les pollutions et la gestion des déchets ;
- le changement climatique 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 environnementaux a été réalisé selon une approche pertinente facilitant la compréhension des enjeux réels du Groupe et la comparaison avec des entreprises du même secteur. Ce choix tient compte également en fonction de la disponibilité des données au moment de la rédaction du rapport de gestion, ces enjeux sont détaillés dans le rapport de Responsabilité sociétale.

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 ses 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 2014 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.

A partir de 2014, la consolidation des données de consommation d'électricité interne est calculée sur la méthodologie de l'Airport Carbon Accreditation. Afin de faciliter la comparaison avec les données 2014, les données de consommation d'électricité interne de l'année 2013 ont été reconsolidées sur cette période ("Proforma 2013"). Les autres données

publiées dans le rapport de gestion 2013 du groupe Aéroports de Paris n'ont pas fait l'objet de correction au cours de l'exercice 2014.

L'indicateur « Consommation d'eau potable » (interne + externe) inclut un pourcentage « perte réseau » s'élevant à environ 13%. Ces pertes réseaux ne sont en revanche pas prises en compte dans le calcul de l'indicateur « Consommation interne d'eau potable »

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 déchets non dangereux collectés ;
- Paris-Charles de Gaulle : l'indicateur « Volume des déchets industriels dangereux internes collectés » inclut une part non-significative de déchets dangereux produits par des externes
- le taux de valorisation des Déchets non dangereux 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 sont réalisés chaque entité (Aéroports de Paris SA et filiales) et ensuite par la direction des Ressources humaines Groupe,
 - deuxième phase : la direction des Ressources humaines 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. et sont ensuite consolidées par la direction de l'Environnement et 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.

Annexe 3 : Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

Tout écart à ces méthodes est explicité par le protocole de reporting et lors de l'exercice de reporting.

2014 d'Aéroports de Paris en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 7 du Code de commerce a été menée par KPMG.

Contrôles externes

La vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion

Des indicateurs tels que les émissions de CO₂ des centrales de production d'énergie font l'objet d'une vérification annuelle par des tiers externes.

TABLEAU DE CORRÉLATION DU GRENELLE

Le tableau Grenelle II ci-dessous reprend en détail les informations listées par l'article R225-105-1 du Code de commerce et dans le périmètre des déclarations effectuées par Aéroports de Paris.

Les explications relatives aux informations manquantes pour un indicateur sont également précisées

Indicateurs sociaux	O <input type="checkbox"/> /N <input type="checkbox"/>	Justification
a) Emploi		
- Effectif total ; Répartition des effectifs par âge	O	Page 26 et 30
- sexe et zone géographique	O	Page 28
- Embauches et licenciements	O	Page 30
- Rémunérations et leur évolution	O	Page 25
b) Organisation du travail		
- Organisation du temps de travail	O	Page 26
- Absentéisme	O	Page 30
c) Relations sociales		
- Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation)	O	Page 26 et 27
- Bilan des accords collectifs	O	Page 26 et 27
d) Santé et sécurité		
- Conditions de santé et de sécurité au travail	O	Page 27
- Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	O	Page 26 et 27
- Accidents du travail, fréquence et gravité ainsi que les maladies professionnelles	O	Page 27 et 30
e) Formation		
- Politiques mises en œuvre en matière de formation	O	Page 25
- Nombre total d'heures de formation	O	Page 30
f) Égalité de traitement		
- Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	O	Page 27 et 28
- Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	O	Page 28 et 29
- La politique de lutte contre les discriminations	O	Page 27 et 28
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail		
- Au respect de la liberté d'association et du droit	O	Page 29

Annexe 3 : Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

de négociation collective		
- À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	O	Page 29
- À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	O	Page 29
- À l'abolition effective du travail des enfants	O	Page 29

Indicateurs environnementaux	O <input type="checkbox"/> / N <input type="checkbox"/>	Justification
a) Politique générale en matière environnementale		
- L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales Et, le cas échéant, les démarches d'évaluation et les certifications en matière d'environnement	O	Page 33
- Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	O	Page 33
- Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	O	Page 33, 34 et 35
- Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	O	Page 35
b) Pollution et gestion des déchets		
- Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	O	Page 33, 34 et 35
- Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	O	Page 34
- Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	O	Page 34
c) Utilisation durable des ressources		
- Consommation d'eau	O	Page 33, 34 et 35
- Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	O	Page 34 et 35
- Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	O	Page 35 et 36
- Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	O	Page 35 et 36
- Utilisation des sols	O	Page 36
d) Changement climatique		
- Les rejets à effet de serre	O	Page 36 et 37
- Adaptation aux conséquences du changement climatique	O	Page 36 et 37. Nous évaluons les risques en terme de coûts de l'énergie
e) Protection de la biodiversité		
- Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	O	Page 37

Indicateurs sociétaux	O <input type="checkbox"/> / N <input type="checkbox"/>	Justification
a) Impact territorial, économique, et social de l'activité de la société		
- En matière d'emploi et de développement régional	O	Page 39, 40 et 41
- Sur les populations riveraines ou locales	O	Page 39, 40 et 41

Annexe 4 : Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2014

b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société (associations d'insertion, établissements d'enseignement, association de défense de l'environnement, associations de consommateurs et les populations riveraines)		
- Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	<input type="radio"/>	Page 39 et 40
- Actions de partenariat ou de mécénat	<input type="radio"/>	Page 41
c) Sous-traitance et fournisseurs		
- Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	<input type="radio"/>	Page 40 et 41
- Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	<input type="radio"/>	Page 40 et 41
d) Loyauté des pratiques		
- Actions menées pour prévenir de la corruption	<input type="radio"/>	Page 40
- Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	<input type="radio"/>	Page 41
e) Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		
- Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	<input type="radio"/>	Page 29

7.5 Annexe 4 : Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2014

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Aéroports de Paris désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049¹, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014 présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), 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, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

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.

¹ Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

Annexe 4 : Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2014

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) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √ dans le chapitre 4 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels (Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre octobre 2014 et février 2015 pour une durée d'environ cinq semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000¹.

1. Attestation de présence des Informations RSE

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 consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

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 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus - certains indicateurs ne portent que sur la société Aéroports de Paris -, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE***Nature et étendue des travaux***

Nous avons mené plusieurs entretiens avec les 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 RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

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

Annexe 4 : Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2014

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos 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), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités 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 76% des effectifs et entre 71% et 95% des informations quantitatives environnementales.

Indicateurs sociaux	Niveau d'assurance
Nombre d'heures de formation	Raisonné
Taux de fréquence	
Taux de gravité	Modéré
Taux d'absentéisme	

Indicateurs environnementaux	Niveau d'assurance
Consommation d'électricité interne	Raisonné
Volume des Déchets Industriels Banals internes collectés	
Consommation d'eau potable	
Consommation interne d'eau potable	
Achat d'électricité totale	
Consommation de gaz	Modéré
Production thermique	
Production frigorifique	
Volume Déchets Industriels Banals collectés	
Taux de valorisation des DIB internes	
Volume des Déchets Industriels Dangereux internes collectés	Modéré
Emissions de CO ₂ des centrales	

¹ Informations sociales : Aéroports de Paris S.A.
Informations environnementales : Aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Annexe 4 : Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2014

Informations qualitatives	
Thèmes sociaux	Politique de formation en alternance
	Dispositifs Trajectoires Management
	Conditions de santé et de sécurité au travail
	L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci
	Bilan des accords collectifs
	La politique de lutte contre les discriminations
Thèmes environnementaux	Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes
	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement
	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales
	La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables
	Les rejets de gaz à effet de serre
Thèmes sociétaux	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité
	La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux
	L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale
	Les actions engagées pour prévenir la corruption

Pour les autres informations RSE consolidées, 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 que nous avons retenues en exerçant 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.

Annexe 4 : Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2014

3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE***Nature et étendue des travaux***

Concernant les informations sélectionnées¹ par la société et identifiées par le signe √, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 76% des effectifs et entre 58% et 77% des informations environnementales identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √.

Conclusion

A notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris La Défense, le 20 février 2015

KPMG S.A.

Philippe Arnaud

Associé

¹ Nombre d'heures de formation, taux de fréquence des accidents du travail, consommation d'électricité interne, volume des déchets industriels internes collectés