



AÉROPORTS DE PARIS

Le monde entier est notre invité

Rapport de gestion Aéroports de Paris

Exercice 2015

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	7
3	RISQUES ET GESTION DES RISQUES.....	24
4	INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES	28
5	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	54
6	AUTRES INFORMATIONS	82
7	ANNEXES.....	85

Le présent rapport de gestion inclut le rapport de gestion du groupe Aéroports de Paris pour l'exercice 2015.

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

Evolution du trafic

Evolution du trafic

- Trafic Groupe pondéré des taux de participation¹ :

Trafic Groupe		Participation ADP ¹	Trafic pondéré (M pax)	2015 / 2014
	Paris (Charles de Gaulle + Orly)	@ 100%	95,4	+ 3,0 %
	Aéroports régionaux mexicains	@ 25,5% ² @16,7%	0,7	+ 15,0 %
	Zagreb	@ 21%	0,5	+ 6,5 %
Groupe ADP	Jeddah-Hajj	@ 5%	0,4	+ 0,8 %
	Amman	@ 9,5%	0,7	+ 0,1 %
	Maurice	@ 10%	0,3	+ 9,6 %
	Conakry	@ 29%	0,1	+ 14,3 %
	Santiago de Chili	@ 45 %	7,7	+ 7,2 %
	Istanbul Atatürk	@ 38%	23,3	+ 8,2 %
Groupe TAV Airports	Ankara Esenboga	@ 38%	4,7	+ 11,7 %
	Izmir	@ 38%	4,6	+ 10,7 %
	Autres plates-formes ³	@ 38%	6,3	+ 3,0 %
TOTAL GROUPE			144,6	+ 4,1 %

Sur les plates-formes parisiennes

Aéroports de Paris a accueilli 95,4 millions de passagers en 2015, soit une hausse de 3,0 % par rapport à l'année précédente (92,7 millions de passagers en 2014) dont 65,8 millions de passagers à Paris-Charles de Gaulle (+ 3,1 %) et 29,6 millions de passagers à Paris-Orly (+ 2,8 %), nouveaux chiffres record en nombre de passagers pour les deux aéroports.

Le trafic d'Aéroports de Paris a progressé de 1,5 % sur le 1^{er} semestre et de 4,4 % sur le 2nd semestre 2015.

¹ Directe ou indirecte

² De SETA, qui détient 16,7% de la société GACN qui contrôle 13 aéroports mexicains

³ En prenant en compte pro forma le trafic de Milas Bodrum en 2014, le trafic des autres plates-formes de TAV Airports serait en diminution de 4,3 % depuis le début de l'année 2015

La répartition géographique se décompose comme suit :

Répartition géographique ADP	2015 Var. 15/14	Part dans le trafic total
France	+ 0,8 %	17,0 %
Europe	+ 3,5 %	43,2 %
Autre International	+ 3,4 %	39,8 %
<i>Dont</i>		
Afrique	+ 0,8 %	11,0 %
Amérique du nord	+ 6,8 %	9,9 %
Amérique latine	+ 2,2 %	3,2 %
Moyen-Orient	+ 5,3 %	4,8 %
Asie-Pacifique	+ 4,4 %	7,0 %
DOM-COM	- 0,3 %	3,9 %
Total ADP	+ 3,0 %	100 %

Le nombre de passagers en correspondance augmente de 5,7 %. Le taux de correspondance s'est établi à 24,0 %, en hausse de 0,6 point.

Le nombre de mouvements d'avions (700 452) est en hausse de 1,0 %.

L'activité fret et poste est en hausse de 1,2 % avec 2 216 814 tonnes transportées.

Évolution des redevances aéroportuaires

Au 1^{er} avril 2015, les tarifs des redevances principales et accessoires (hors redevance PHMR¹) ont augmenté, en moyenne et à périmètre constant, de 2,4 %.

Signature du Contrat de Régulation Economique 2016-2020

Le Président-directeur général d'Aéroports de Paris, autorisé par le Conseil d'administration du 29 juillet 2015, et l'Etat ont formellement signé le contrat de régulation économique (CRE) portant sur la période 2016-2020 le 31 août 2015, après avoir arrêté l'économie et les principales caractéristiques du contrat de régulation 2016-2020 le 29 juillet 2015. Le CRE 2016-2020 ainsi que le dossier public de consultation pour le CRE 2016-2020, publié en janvier 2015 et reprenant les propositions d'Aéroports de Paris, sont disponibles sur le site internet d'Aéroports de Paris, www.aeroportsdeparis.fr, rubrique Groupe, Régulation.

L'équilibre trouvé **confirme la stratégie industrielle d'Aéroports de Paris** au service de la place de Paris et plus largement du secteur aérien. Confronté à la crise de ce secteur en Europe, aux mutations de ses principaux acteurs, à l'accentuation de la pression concurrentielle des aéroports et aux nouveaux comportements de consommation, Aéroports de Paris doit continuellement améliorer la compétitivité de ses plates-formes.

Pour faire face à ces nouveaux défis, le nouveau contrat présente, sur la base d'un périmètre de régulation² inchangé, les principales caractéristiques suivantes :

- Une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an,
- Un programme d'investissements du périmètre régulé de 3,0 milliards d'euros mettant l'accent sur l'optimisation, la maintenance et la mise en conformité des installations ainsi que sur la robustesse opérationnelle,
- Un engagement fort en termes de qualité de service, avec la mise en place de sept indicateurs "standards de qualité" sanctionnés par un malus, de trois indicateurs "d'excellence", en particulier pour les passagers en correspondance, assortis d'une incitation financière sous forme de bonus et de malus, et de cinq indicateurs de suivi sans incidence financière,
- Un plafond d'évolution tarifaire modéré de 1,0% par an en moyenne au-delà de l'inflation, avec une évolution tarifaire limitée à l'inflation en 2016,
- Une nouvelle structure tarifaire visant d'une part à améliorer la compétitivité-prix du trafic intercontinental et en correspondance et à favoriser l'emport des compagnies en diminuant le poids de la redevance par passager, et en révisant la redevance d'atterrissage, d'autre part, à exonérer le stationnement de nuit pour favoriser l'implantation à Paris d'avions basés et enfin, à rendre plus lisible la grille tarifaire en homogénéisant le financement du traitement des bagages en correspondance,
- La mise en place de mesures incitatives sur les marchés porteurs et pour les compagnies performantes, ayant vocation à encourager le développement du trafic en correspondance, et la performance opérationnelle des compagnies aériennes,
- La mise en place d'un nouveau facteur d'ajustement s'appuyant sur le volume des charges opérationnelles (hors charges d'amortissement, impôts et taxes) du périmètre régulé.

L'ensemble de ces éléments doit permettre d'obtenir la juste rémunération des capitaux investis du périmètre régulé en 2020, avec une rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du coût moyen pondéré du capital du Groupe estimé à 5,4 %.

¹ Personnes handicapées ou à mobilité réduite

² Le périmètre régulé est défini par l'article 1^{er} 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.

Annnonce des objectifs 2020 du groupe Aéroports de Paris¹

Sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an entre 2016 et 2020, Aéroports de Paris s'est fixé pour objectifs à horizon 2020 :

- REMUNERATION DES CAPITAUX INVESTIS SUR LE PERIMETRE REGULE : rentabilité des capitaux employés du périmètre régulé au niveau du coût moyen pondéré du capital du Groupe estimé à 5,4 % en 2020, rendue possible grâce aux équilibres de la stratégie industrielle d'Aéroports de Paris contenus dans le Contrat de Régulation Economique 2016-2020 signé avec l'Etat à l'été 2015;
- QUALITE DE SERVICE : Atteinte de la note globale ACI/ASQ² de 4 (sur 5), grâce à des engagements forts;
- RENTABILITE : Croissance de l'EBITDA³ consolidé comprise entre 30 et 40 % entre 2014 et 2020, reposant sur une discipline financière stricte et des objectifs ambitieux de développement de l'ensemble des activités du Groupe ;
- COMMERCES : CA/PAX⁴ attendu à 23 euros en année pleine après la livraison des projets d'infrastructure prévus sur la période 2016-2020 ;
- IMMOBILIER : Croissance des loyers externes (hors refacturations et indexation) des activités immobilières comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020 ;

Le plan stratégique et les objectifs financiers du Groupe sont au service de la stratégie industrielle en faveur de la compétitivité de l'ensemble du secteur aérien et des territoires, en cohérence avec le Contrat de Régulation Economique signé le 31 août 2015. Le plan stratégique comprend une hypothèse d'un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe jusqu'en 2020 en dividendes.

Mise en place d'un nouveau modèle de gestion

Afin de simplifier la lisibilité de la performance par segment comptable et d'optimiser l'allocation des échanges internes, Aéroports de Paris a mis en place un nouveau modèle de gestion s'appliquant à compter du 1^{er} janvier 2015. Ce nouveau système consiste en :

- Une présentation du compte de résultat par nature pour l'ensemble des revenus et des coûts,
- Une révision et une simplification de l'allocation des revenus et des coûts des activités transversales,

- Une révision et une simplification de l'allocation des frais généraux par segment.

Ce nouveau modèle de gestion n'a pas d'impact sur les principaux agrégats financiers.

Par ailleurs, le principal autre changement opéré réside dans la compensation directe de la production immobilisée (précédemment comptabilisée entre le chiffre d'affaires et les charges) en diminution des coûts concernés. En 2014, la production immobilisée s'élevait à 79 millions, qui sont dorénavant répartis en moindres frais de personnels et autres coûts.

Les comptes retraités 2014 sont présentés en annexe 1 du présent rapport de gestion.

Dividende voté par l'assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 a voté la distribution d'un dividende de 2,44 euros par action au titre de l'exercice 2014, avec un détachement du coupon le 28 mai 2015 et versé 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.

Versement d'un acompte sur dividende

Le conseil d'administration d'Aéroports de Paris a décidé la mise en œuvre d'une politique d'acompte sur dividende en numéraire jusqu'à l'exercice se terminant le 31 décembre 2020. Pour l'exercice 2015, cet acompte sur dividende s'élève à hauteur de 70 millions d'euros, soit un montant par action de 0,70 euro. Le détachement du coupon de l'acompte sur dividende est intervenu le 7 décembre 2015 et la mise en paiement de l'acompte sur dividende au titre de 2015 est intervenue le 10 décembre 2015.

Emission obligataire

En juillet 2015, Aéroports de Paris a :

- procédé au remboursement d'un emprunt obligataire de 166 millions d'euros (250 millions de francs suisses), portant intérêt à 3,125 %, arrivé à échéance
- émis un emprunt obligataire d'un montant total de 500 millions d'euros, portant intérêt à 1,50 % et venant à échéance le 24 juillet 2023.

¹ Voir le communiqué de presse du 12 octobre 2015 "Aéroports de Paris présente son plan stratégique 2016-2020 "Connect 2020" disponible sur www.aeroportsdeparis.fr

² Indicateur de qualité de service aéroportuaire (Airport Service Quality) réalisé par l'Airport Council International

³ Résultat opérationnel courant (y compris sociétés mises en équivalence (MEE) opérationnelles) majoré des dotations aux amortissements et des dépréciations d'immobilisations nettes de reprises.

⁴ Chiffre d'affaires des boutiques côté pistes par passager au départ

Aéroports de Paris et Select Service Partner ont créé une co-entreprise pour l'aménagement, l'exploitation et le développement de points de vente de "restauration rapide"

Au terme d'une consultation publique, Aéroports de Paris a retenu Select Service Partner le 21 avril 2015 en vue de la création d'une co-entreprise destinée à aménager, exploiter et développer des points de vente de restauration rapide.

A travers cette société commune, l'ambition d'Aéroports de Paris est d'améliorer encore l'accueil et les services proposés aux passagers, qui disposeront ainsi d'une offre diversifiée et renouvelée (boulangeries à la française, coffee shop, enseignes de fast casual, asiatiques et bars).

Cette nouvelle entité, dont la constitution a été autorisée par les autorités de concurrence en septembre 2015 et dont l'activité devrait débuter à compter du 1^{er} février 2016, est détenue à parts égales entre Aéroports de Paris et Select Service Partner. Elle exploitera pour une durée de 9 ans, plus de 30 points de vente notamment sur les terminaux 2E (hall K et hall L), 2F, 1 et 3 de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle.

Le consortium composé d'Aéroports de Paris, de VINCI Airports et d'Astaldi est officiellement gestionnaire de l'aéroport de Santiago du Chili depuis octobre 2015

Réunis au sein du consortium nommé Nuevo Pudahuel, Aéroports de Paris¹ (45% du consortium), VINCI Airports (40%) et Astaldi (15%) ont été retenus le 4 février 2015 par le gouvernement Chilien comme ayant présenté la meilleure offre (avec une offre financière de 77,56% exprimant la proportion des revenus annuels de la concession reversée au gouvernement) 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 décret d'adjudication de la concession de l'aéroport international Arturo Merino Benítez de Santiago du Chili a été publié le 21 avril 2015 au journal officiel chilien².

En application du futur nouveau contrat de concession, la société concessionnaire Nuevo Pudahuel a 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%).

La société concessionnaire a repris l'exploitation de l'aéroport de Santiago le 1^{er} octobre pour une durée de 20 ans.

Aéroports de Paris, en consortium avec Bouygues Bâtiment International, Colas Madagascar et Meridiam, ont conclu avec l'Etat malgache une convention de concession portant sur l'exploitation des aéroports de Antananarivo et de Nosy Be, à Madagascar

La société Ravinala Airports, dont les membres du consortium Aéroports de Paris, au travers de sa filiale Aéroports de Paris Management, Bouygues Bâtiment International, Colas Madagascar et Meridiam ont vocation à devenir actionnaires, ont conclu le 9 juillet 2016 avec la République de Madagascar une convention de concession portant la conception, le financement et la construction des aéroports internationaux d'Ivato à Antananarivo et de Fascène à Nosy Be.

Ces aéroports ont accueilli respectivement 814 000 et 132 000 passagers en 2014, dont près de deux-tiers de passagers internationaux.

Les prochaines étapes consistent à remplir les différentes conditions de démarrage de l'exploitation des deux aéroports concernés.

¹ Indirectement via Aéroports de Paris Management (sa filiale détenue à 100 %).

² <http://www.diariooficial.interior.gob.cl/versiones-antiores/do/20150421/>

2 Résultats et situation financière

1.1 Comptes consolidés du groupe Aéroports de Paris

Chiffres clés

(en millions d'euros)	2015	2014	2015/2014
Chiffre d'affaires	2 916	2 791	+4,5%
EBITDA	1 184	1 109	+6,8%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	787	737	+6,8%
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	787	730	+7,8%
Résultat financier	(106)	(115)	-7,7%
Résultat net part du Groupe	430	402	+6,9%

Analyse du compte de résultat du groupe Aéroports de Paris

Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans ce rapport comparent les données de l'exercice 2015 aux données comparables de l'exercice 2014 retraitées¹.

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2015	2014	2015/2014
Chiffre d'affaires	2 916	2 791	+4,5%
Activités aéronautiques	1 735	1 672	+3,8%
Commerces et services	917	884	+3,8%
Immobilier	265	264	+0,4%
International et développements aéroportuares	96	79	+21,2%
Autres activités	215	200	+7,3%
Eliminations inter-segments	(312)	(308)	+1,1%

Le **chiffre d'affaires consolidé** du groupe Aéroports de Paris est en hausse de 4,5 % à 2 916 millions d'euros, principalement en raison de :

- la forte progression du produit des redevances aéronautiques (+ 5,0 % à 998 millions d'euros), portées par la bonne dynamique du trafic passagers (+ 3,0 % sur les plates-formes parisiennes) conjuguée à la hausse des tarifs (+ 2,95 % au 1^{er} avril 2014 et + 2,4 % au 1^{er} avril 2015),
- la croissance de 8,8 % à 208 millions d'euros du produit des redevances spécialisées, portée par la hausse des activités de dégivrage (+ 31,0 % à 16 millions d'euros) du fait d'un hiver rude au 1^{er} trimestre 2015, ainsi que celle des redevances d'assistance PHMR², de banques d'enregistrement et de tris de bagages,
- la performance continue des activités commerciales (+ 8,0 % à 433 millions d'euros) soutenue par la forte activité des boutiques côté pistes, sous l'impact favorable de l'euro faible, de l'ouverture en octobre 2014 des boutiques de la place centrale du hall K du terminal 2E et de la progression des revenus publicitaires, compensant la baisse des

¹ Voir les notes 8.2 et 12.3 des annexes aux comptes consolidés disponibles sur le site internet www.aeroportsdeparis.fr

² Personnes handicapées ou à mobilité réduite

recettes des parcs et accès (- 3,9 % à 176 millions d'euros), due à la diminution de la durée moyenne de stationnement,

- la forte progression du segment international et développements aéroportuaires (+ 21,2 % à 96 millions d'euros), sous l'effet de la hausse d'activité d'ADP Ingénierie et le début de la concession de Santiago du Chili.

Le montant des éliminations inter-segments¹ s'élève à 312 millions d'euros en 2015, quasi stables à + 1,1 %.

EBITDA

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Chiffre d'affaires	2 916	2 791	+4,5%
Charges courantes	(1 737)	(1 693)	+2,5%
<i>Achats consommés</i>	(109)	(102)	+6,6%
<i>Services externes</i>	(668)	(648)	+3,1%
<i>Charges de personnel</i>	(707)	(686)	+3,1%
<i>Impôts et taxes</i>	(237)	(234)	+1,3%
<i>Autres charges d'exploitation</i>	(15)	(23)	(32,6)%
Autres charges et produits	4	11	(65,8)%
EBITDA	1 184	1 109	+6,8%
EBITDA / Chiffre d'affaires	40,6%	39,7%	+0,9pt

L'**EBITDA** est en forte croissance (+ 6,8 % à 1 184 millions d'euros), reflétant la maîtrise des charges courantes (voir ci-après). Le taux de marge brute² pour l'année 2015 est en hausse de 0,9 point à 40,6 %.

Pour mémoire, la **production immobilisée** a été reclassée depuis le 1^{er} janvier 2015 en diminution des coûts de personnel. Les comptes 2014 retraités tiennent compte de ce reclassement.

Les **charges courantes du Groupe** sont en hausse modérée à 2,5 % à 1 737 millions d'euros en 2015, sous l'effet de la hausse des charges de sous-traitance liée à la croissance du trafic et à la hausse d'activité dans les filiales, elle-même accompagnée d'une progression des charges de personnel. Les charges courantes de la maison-mère³ ont été maîtrisées (- 0,3 %) grâce notamment au succès du plan d'économies et de modernisation, qui a généré des économies cumulées d'un montant de 89 millions d'euros entre 2013 et 2015, au-delà de la fourchette prévue de 71 à 81 millions d'euros d'économies cumulées annoncée lors du lancement du plan en 2013. En détails:

- Les **achats consommés** sont en hausse de 6,6 % à 109 millions d'euros en raison notamment d'un montant d'achats de produits hivernaux plus élevé qu'en 2014.
- Les **charges liées aux services externes** augmentent également de 3,1 % à 668 millions d'euros, principalement sous l'impact de la hausse du recours à la sous-traitance, notamment d'ADP Ingénierie.
- Le montant **des impôts et taxes** est en légère hausse de 1,3 %, à 237 millions d'euros.

Les charges de personnel sont en hausse de 3,1 % et s'établissent à 707 millions d'euros. Les charges de la Maison-mère (ADP SA) s'élèvent à 571 millions d'euros, en croissance de 0,8 %. Les effectifs du Groupe s'élèvent à 8 996 employés⁴ en 2015, en baisse de 0,2 %. Les effectifs de la Maison-mère (ADP SA) sont en retrait de 3,6 % en 2015.

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Charges de personnel	707	686	+3,1%
<i>Aéroports de Paris</i>	571	566	+0,8%
<i>Filiales</i>	136	119	+13,8%
Effectifs moyens Groupe (équivalents temps plein)	8 996	9 018	-0,2%
<i>Aéroports de Paris</i>	6 553	6 798	-3,6%
<i>Filiales</i>	2 443	2 220	+10,0%

¹ Chiffre d'affaires interne réalisé entre segments

² EBITDA / chiffre d'affaires

³ Hors production immobilisée

⁴ Equivalent temps plein

- Les **autres charges d'exploitation** s'inscrivent en baisse de 32,6 % à 15 millions d'euros.

Les **autres charges et produits** représentent un produit de 4 millions d'euros en 2015, en baisse de 65,8 %.

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
EBITDA	1 184	1 109	+6,8%
Dotations aux amortissements	(456)	(445)	+2,5%
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	60	73	-18,5%
<i>Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation</i>	107	121	-11,1%
<i>Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles ⁽¹⁾</i>	(47)	(47)	+0,1%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	787	737	+6,8%
Autres charges et produits opérationnels	(0)	(7)	na
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	787	730	+7,8%
Résultat financier	(106)	(115)	-7,7%
Résultat des sociétés mises en équivalence non-opérationnelles	6	(2)	na
Résultat avant impôt	687	613	+12,1%
Impôts sur les bénéfices	(256)	(210)	+22,0%
Résultat net des activités poursuivies	431	403	+6,9%
Résultat net des activités non poursuivies	(1)	(1)	na
Résultat net part du Groupe	430	402	+6,9%

⁽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 croissance de 6,8 % à 787 millions d'euros, sous l'effet de la hausse contenue des dotations aux amortissements (+2,5 % à 456 millions d'euros) et malgré la baisse de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence après ajustements liés aux prises de participation (-18,5 % à 60 millions d'euros). Cette baisse s'explique

- par la moindre contribution aux résultats de TAV Airports et de TAV Construction, pénalisées par la hausse des impôts différés et des frais financiers liés à un effet de change moins favorable qu'en 2014,
- par la dépréciation d'études liées aux projets de bureaux¹ sur Cœur d'Orly
- partiellement compensée par la bonne performance des sociétés commerciales mises en équivalence (Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Media ADP).

Le résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles) est en hausse de 7,8% à 787 millions d'euros, 2014 ayant été marquée par des provisions plus importantes.

Le **résultat financier** représente une charge de 106 millions d'euros, en baisse de 7,7 % grâce à un moindre coût de l'actualisation des engagements sociaux en 2015 qu'en 2014 et grâce la baisse du coût de l'endettement.

Le ratio dette nette / capitaux propres est en baisse, et s'élève à 65 % au 31 décembre 2015 contre 70 % à fin 2014². L'endettement financier net du groupe Aéroports de Paris est en baisse et s'établit à 2 676 millions euros au 31 décembre 2015, contre 2 805 millions d'euros à fin 2014.

La quote-part de résultat net des MEE non opérationnelles est en hausse de 8 millions d'euros, à 6 millions d'euros, sous l'effet de la plus-value de cession des 20 % résiduels du capital de la société Alyzia Holding.

La **charge d'impôt sur les sociétés**³ augmente de 22,0 % à 256 millions d'euros en 2015.

Compte-tenu de l'ensemble de ces éléments, le **résultat net part du Groupe** s'inscrit en hausse de + 6,9 % à 430 millions d'euros.

¹ Hors Askia, commerces et hôtels

² Retraité (voir annexes)

³ Le taux nominal est stable à 38,0 % (voir note 19 des annexes aux comptes consolidés disponibles sur www.aeroportsdeparis.fr)

Analyse par secteur opérationnel

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

Activités aéronautiques

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Chiffre d'affaires	1 735	1 672	+3,8%
<i>Redevances aéronautiques</i>	998	951	+5,0%
<i>Redevances spécialisées</i>	208	191	+8,8%
<i>Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire</i>	486	485	+0,2%
<i>Autres produits</i>	42	45	-5,2%
EBITDA	443	397	+11,5%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	139	92	+51,2%
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	25,5%	23,8%	+1,7pt
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	8,0%	5,5%	+2,5pt

En 2015, le chiffre d'affaires du segment Activités aéronautiques progresse de 3,8 % à 1 735 millions d'euros.

Le produit des **redevances aéronautiques** (redevances passagers, atterrissage et stationnement) est en hausse de 5,0 % à 998 millions d'euros sur l'année 2015, bénéficiant de la croissance du trafic passagers à Paris (+ 3,0 %) et de l'augmentation combinée des tarifs (+ 2,95 % au 1^{er} avril 2014 et + 2,4 % au 1^{er} avril 2015).

Le produit des **redevances spécialisées** est en forte hausse à 208 millions d'euros (+ 8,8 %), portée par la hausse du produit des redevances de tri des bagages (+ 14,0 % à 35 millions d'euros), des redevances d'assistance PHMR et d'enregistrement, ainsi que par la progression du produit des redevances de dégivrage (+ 31,0 % à 16 millions d'euros) liée à l'hiver rude du 1^{er} trimestre 2015.

Les **revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire**¹ sont stables (+ 0,2 %) à 486 millions d'euros.

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. Ils sont en baisse de 5,2 % à 42 millions d'euros.

L'**EBITDA** du segment Activités aéronautiques est, grâce à la maîtrise des charges courantes, en nette hausse de 11,5 % à 443 millions d'euros. Le taux de marge brute augmente de 1,7 point et s'établit à 25,5 %.

Les **dotations aux amortissements** sont quasiment stables (- 0,4 %) à 304 millions d'euros faisant ressortir le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** en forte hausse de 51,2 % à 139 millions d'euros.

¹ Anciennement intitulés "Taxe d'aéroport"

Commerces et services

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Chiffre d'affaires	917	884	+3,8%
<i>Activités commerciales</i>	433	401	+8,0%
<i>Parcs et accès</i>	176	183	-3,9%
<i>Prestations industrielles</i>	133	128	+3,6%
<i>Recettes locatives</i>	141	143	-1,5%
<i>Autres produits</i>	34	28	+21,9%
EBITDA	552	523	+5,7%
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	10	9	+8,4%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	468	452	+3,6%
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	60,2%	59,2%	+1,0pt
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	51,0%	51,1%	-0,1pt

En 2015, le chiffre d'affaires du segment Commerces et services est en hausse de 3,8 % à 917 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires des **activités commerciales** (revenus perçus sur les boutiques, les bars et restaurants, la publicité, les activités banques et change et les loueurs de voitures) progresse sur l'année 2015 de 8,0 % à 433 millions d'euros.

Au sein de cet ensemble, les loyers issus des boutiques côté pistes s'établissent à 311 millions d'euros, en forte hausse de 9,6 %, sous l'effet de la dynamique du trafic passagers (+ 3,0 %) et de l'augmentation du chiffre d'affaires par passager¹ (+ 8,4 % à 19,7 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), à 36,2 euros, est en hausse de 10,0 % grâce à l'effet combiné d'un mix trafic positif et de la très bonne performance des activités Mode, tirée par l'ouverture en octobre 2014 des boutiques de la place centrale du hall K du terminal 2E. Les autres points de vente (Duty Paid) affichent un CA/PAX de 7,3 euros en hausse de 2,7 % comparé à 2014.
- D'autre part, les recettes des activités de banques et change ont progressé de 15,7 % à 22 millions d'euros du fait de l'environnement monétaire favorable. Les recettes de publicité ont également progressé de 13,4 % à 33 millions d'euros, bénéficiant des dispositifs installés en 2014 et de la bonne performance du digital.

Le chiffre d'affaires des **parkings** diminue de 3,9 % et s'établit à 176 millions d'euros, en raison, essentiellement, de la baisse de la durée moyenne de stationnement.

Le chiffre d'affaires des **prestations industrielles** (fourniture d'électricité et d'eau) progresse de 3,6 % à 133 millions d'euros.

Les **recettes locatives** (locations de locaux en aéroports) sont en léger retrait de 1,5 % à 141 millions d'euros.

Les **autres produits** connaissent une forte progression de 21,9 % à 34 millions d'euros, principalement liée à la hausse d'activité avec la Société du Grand Paris.

L'**EBITDA** du segment progresse de 5,7 % à 552 millions d'euros. Le taux de marge brute gagne 1,0 point à 60,2 %.

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** s'établit en hausse de 3,6 %, à 468 millions d'euros sous l'effet de la progression de la quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles (Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Media ADP) de 8,4 % à 10 millions d'euros.

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

Immobilier

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Chiffre d'affaires	265	264	+0,4%
Chiffre d'affaires externe (réalisé avec des tiers)	213	212	+0,6%
Chiffre d'affaires interne	52	52	-0,7%
EBITDA	170	164	+3,6%
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(13)	(0)	na
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	115	119	-3,5%
EBITDA / Chiffre d'affaires	64,1%	62,1%	+2,0pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	43,2%	44,9%	(1,7)pt

En 2015, le chiffre d'affaires du segment Immobilier est en légère hausse de 0,4 % à 265 millions d'euros.

Le **chiffre d'affaires externe**¹ (213 millions d'euros) est en légère augmentation (+ 0,6 %), principalement grâce au développement de projets et malgré l'impact de l'indexation négative des revenus sur l'indice du coût de la construction au 1^{er} janvier 2015².

Le **chiffre d'affaires interne** est en baisse de 0,7 %, à 52 millions d'euros.

Grâce à la maîtrise des charges courantes et à la progression des autres produits opérationnels, l'**EBITDA** s'établit en hausse de 3,6 % à 170 millions d'euros. Le taux de marge brute s'établit à 64,1 %, en hausse de 2,0 points.

Les dotations aux amortissements baissent de 6,2 % à 42 millions d'euros. Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** est en recul de 3,5 % à 115 millions d'euros, en raison de la dépréciation d'études liées aux projets de bureaux³ sur Cœur d'Orly non poursuivis d'un montant de 13 millions d'euros.

¹ Réalisé avec des tiers (hors Groupe)

² Au 1^{er} janvier 2015, l'Indice du Coût à la Construction s'élève à -0,98 %. Au 1^{er} janvier 2016, l'Indice Coût Construction s'élève à -0,4 %

³ Hors Askia, commerces et hôtels

International et développements aéroportuaires

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Chiffre d'affaires	96	79	+21,2%
ADP Ingénierie	79	65	+20,8%
Aéroports de Paris Management	18	14	+23,7%
EBITDA	(9)	(0)	na
Quote-part de résultat des MEE opérationnelles après ajustements liés aux prises de participation	63	64	-2,3%
Quote-part de résultat des mises en équivalence opérationnelles avant ajustements liés aux prises de participation	110	112	-1,3%
Ajustements liés aux prises de participation dans les MEE opérationnelles (1)	(47)	(47)	+0,2%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	53	64	-16,2%
EBITDA / Chiffre d'affaires	-9,3%	-0,1%	-9,2pt
Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires	55,4%	80,1%	-24,7pt

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

Le chiffre d'affaires du segment International et développements aéroportuaires est en hausse de 21,2 % à 96 millions d'euros sur l'année 2015. L'EBITDA est négatif, à - 9 millions d'euros contre nul en 2014.

ADP Ingénierie a vu son activité progresser en 2015. Son chiffre d'affaires s'élève à 79 millions d'euros, en hausse de 20,8 % grâce, notamment, à la croissance du volume d'activité au Moyen-Orient et à Santiago du Chili. L'EBITDA et le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) sont en perte de 5 millions d'euros par rapport à 2014, à cause de dépréciations de créances anciennes. A fin décembre, le carnet de commandes s'élève à 63 millions d'euros pour la période 2016-2018.

Aéroports de Paris Management voit son chiffre d'affaires progresser de 23,7 % à 18 millions d'euros, principalement à la suite de la reprise de la concession de l'aéroport de Santiago du Chili. Son EBITDA est légèrement supérieur à 0 et son résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) s'élève à 1 million d'euros.

Le groupe TAV Airports a réalisé un chiffre d'affaires¹ en hausse de 9,8 % à 1 079 millions d'euros et un EBITDA en croissance de 12,5 % à 488 millions d'euros. Le résultat net part du groupe diminue de 4,0 % à 210 millions d'euros, pénalisé par un effet base négatif, la hausse des impôts différés et des frais financiers.

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 63 millions d'euros en 2015, en baisse de 2,3 %.

Le résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles) du segment International et développements aéroportuaires est en baisse de 16,2 % par rapport à 2014, à 53 millions d'euros.

¹ Ajusté de la norme IFRIC 12

Autres activités

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité	2015/2014 retraité
Chiffre d'affaires	215	200	+7,3%
EBITDA	27	25	+10,8%
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	12	11	+12,4%
<i>EBITDA / Chiffre d'affaires</i>	<i>12,8%</i>	<i>12,4%</i>	<i>+0,4pt</i>
<i>Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires</i>	<i>5,8%</i>	<i>5,5%</i>	<i>+0,3pt</i>

En 2015, le chiffre d'affaires du segment Autres activités est en hausse de 7,3 % à 215 millions d'euros.

En 2015, **Hub One** voit son chiffre d'affaires augmenter de 8,3 % à 137 millions d'euros, grâce à la bonne performance de la division Mobility. L'EBITDA s'élève à 22 millions d'euros, en hausse de 7,3 %. Le résultat opérationnel courant est en hausse de 4,0 % à 7 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires d'**Hub Safe**¹ est en hausse de 11,3 % à 77 millions d'euros, notamment grâce au nouveau marché sur l'aéroport de Nantes. L'EBITDA s'élève à 4 millions d'euros, en croissance de 25,1 % et le résultat opérationnel courant est en hausse de 23,1 % à 4 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)** du segment est, par conséquent, en hausse de 12,4 % à 12 millions d'euros.

¹ Anciennement nommée Alyzia Sûreté

Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 003	913
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(438)	(436)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(99)	(268)
Variation de la trésorerie	466	209
Trésorerie d'ouverture	1 262	1 053
Trésorerie de clôture	1 728	1 262

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité
Résultat opérationnel (yc MEE opérationnelles)	787	730
Amortissements et provisions	425	426
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(69)	(76)
Produits financiers nets hors coût de l'endettement	8	6
Capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôts	1 151	1 086
Variation du besoin en fonds de roulement	83	25
Impôts payés	(231)	(198)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 003	913

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité
Investissements corporels et incorporels	(526)	(407)
Acquisitions de filiales	(49)	(29)
Cessions de filiales	5	-
Dividendes reçus	59	45
Autres flux liés aux activités d'investissement	72	(45)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(438)	(436)

L'année 2015 a été marquée par des investissements corporels et incorporels à hauteur 526 millions d'euros pour le Groupe, dont 510 millions d'euros pour la Maison-mère (vs. 390 millions d'euros en 2014) et 15 millions d'euros pour les filiales (17 millions d'euros en 2014).

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

- le commencement des travaux de construction d'un nouveau système de convoyage, de tri et de sécurisation des bagages au départ des banques d'enregistrement situées à l'est du terminal 2E;
- l'alimentation de Paris-Charles de Gaulle en 225KV ;
- la construction d'une canalisation pour mise en conformité du traitement des eaux polluées en période hivernale ;
- la réhabilitation du satellite 3 du terminal 1 ;
- la création d'un passage pour véhicules sous la voie avions Echo ;
- la création d'un bâtiment dédié à la maintenance des engins pistes ;
- les investissements liés à la nouvelle réglementation concernant la détection des explosifs sur les passagers et les bagages en cabine entrée en vigueur en septembre 2015 ;
- la création d'un salon Qatar Airways au Terminal 1 ;
- la refonte globale de la zone commerciale internationale du Terminal 1 et de son ambiance, en vue d'optimiser les surfaces ainsi que l'offre commerciale ;

- le commencement des travaux de construction du centre de correspondances longues au Hall L du Terminal 2E ;
- la réhabilitation des aires avions EM3 ;
- les aménagements du quartier hôtelier de Roissy-CDG ;
- le commencement des travaux de construction du nouveau siège social d'Aéroports de Paris.

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

- l'extension de la jetée Est du terminal Sud de Paris-Orly ;
- le commencement des travaux de construction du bâtiment de jonction entre les terminaux Sud et Ouest de Paris-Orly ;
- la refonte d'un des processus d'inspection filtrage d'Orly Ouest devant permettre un passage aux équipements nouvelle génération (EDS standard 3 à horizon réglementaire 2020 ;
- la création d'une nouvelle salle faux-contact (au large) au terminal Sud ;
- la rénovation de la salle au large Schengen du terminal Ouest de Paris-Orly ;
- la refonte des commerces de la zone publique du terminal Ouest ;
- les aménagements liés au projet Cœur d'Orly.

Sur l'aéroport du Bourget, les investissements ont porté principalement sur :

- l'acquisition et la viabilisation de terrains pour l'accueil de deux nouveaux centres de maintenance de deux grands opérateurs d'aviation d'affaires ;
- la mise en place d'un balisage axial sur les voies de circulation avions, permettant notamment de sécuriser la circulation des grands porteurs dans les virages.

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014 retraité
Encaissements provenant des emprunts à long terme	507	496
Remboursement des emprunts à long terme	(178)	(462)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(311)	(183)
Autres flux provenant des activités de financement	(118)	(119)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(99)	(268)

Endettement financier

Le ratio dette nette / capitaux propres est en baisse, et s'élève à 65 % au 31 décembre 2015 contre 70 % à fin 2014²⁸. L'endettement financier net du groupe Aéroports de Paris est en baisse et s'établit à 2 676 millions euros au 31 décembre 2015, contre 2 805 millions d'euros à fin 2014.

L'endettement financier net se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014 retraité
Dettes financières	4 482	4 173
Instruments financiers dérivés passif	19	21
Endettement financier brut	4 501	4 195
Instruments financiers dérivés actif	(96)	(124)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 729)	(1 266)
Endettement financier net	2 676	2 804
<i>Endettement financier net / EBITDA</i>	2,26	2,53
<i>Endettement financier net / Capitaux propres (gearing)</i>	65%	70%

²⁸ Pro forma (voir annexes)

2.1 Comptes de la société Aéroports de Paris

Compte de résultat de la société Aéroports de Paris

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Chiffre d'affaires	2 735	2 759
Production immobilisée	47	64
Reprise sur provisions et transferts de charges	32	36
Subventions d'exploitation	1	1
Autres produits d'exploitation	4	3
Produits d'exploitation	2 820	2 863
Achats et charges externes	(782)	(891)
Impôts et taxes	(230)	(236)
Charges de personnel	(590)	(589)
Autres charges d'exploitation	(18)	(22)
Dotations aux amortissements et provisions	(464)	(480)
Charges d'exploitation	(2 085)	(2 217)
Résultat d'exploitation	734	646
Produits financiers	110	78
Charges financières	(156)	(129)
Résultat financier	(46)	(52)
Résultat courant avant impôts	688	595
Produits exceptionnels	72	90
Charges exceptionnelles	(111)	(113)
Résultat exceptionnel	(39)	(23)
Participation des salariés	(20)	(19)
Impôts sur les bénéfices	(233)	(200)
Résultat net	396	352

Le chiffre d'affaires réalisé par la société Aéroports de Paris a diminué de 0,9% en 2015 et se détaille comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Redevances aéronautiques	998	951
Revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaire	486	485
Activités commerciales	435	403
Recettes locatives	323	323
Redevances spécialisées	222	207
Parcs et accès	177	183
Assistance aéroportuaire	-	116
Prestations industrielles	46	43
Autres recettes	48	48
Total	2 735	2 759

Les produits des redevances aéroportuaires et les revenus liés à la sûreté et à la sécurité aéroportuaires sont comptabilisés exclusivement dans le segment activités aéronautiques. Leur évolution est détaillée au paragraphe sur l'analyse du segment activités aéronautiques ci-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 recettes Assistance aéroportuaire sont en baisse de -116 millions d'euros du fait de la cession de cette activité au groupe G3S au 1er novembre 2014.

Le chiffre d'affaires issu des parcs et accès 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 achats et charges externes s'élèvent à 782 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 891 millions d'euros l'année dernière soit une baisse de -12,2%. Cette diminution s'explique principalement par la baisse de 100 millions d'euros du poste de Sous-traitance Autres du fait de la cession de l'activité Assistance aéroportuaire à compter du 1^{er} novembre 2014.

Les effectifs sont en baisse de 3,6 % à 6 553 employés en moyenne et les charges correspondantes sont en légère hausse. L'excédent brut d'exploitation progresse de 6,4 % à 1 199 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements et provisions de la société Aéroports de Paris diminuent de 3,2 %.

Le résultat d'exploitation est en hausse de 13,6 %, à 734 millions d'euros.

Le résultat financier est une charge de 46 millions d'euros en 2015, contre une charge de 52 millions d'euros en 2014. Il est décrit au chapitre "résultats et situation financière" ci-avant.

Le résultat exceptionnel est une charge de 39 millions d'euros, en baisse de 67,0 %.

Le résultat net s'établit à 396 millions d'euros, en hausse de 12,6 %.

Flux de trésorerie de la société Aéroports de Paris

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Résultat d'exploitation	734	646
Dotations nettes de reprise aux amortissements et provisions pour risques et charges	435	435
Produits et charges financiers (hors endettement net)	5	2
Variation du besoin en fonds de roulement	24	(10)
Impôts payés minorés des impôts encaissés	(229)	(197)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	970	876
Cessions de participations	5	-
Acquisition de participations	(15)	(28)
Investissements corporels et incorporels	(509)	(388)
Variation des autres actifs financiers	(5)	(59)
Produits provenant des cessions d'immobilisations (net de la variation des créances)	6	-
Dividendes reçus	60	46
Variation des dettes et avances sur acquisitions d'immobilisations	75	(34)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(383)	(462)
Subventions reçues au cours de la période	4	-
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	(24)	-
Dividendes distribués	(311)	(183)
Encaissements provenant des emprunts à long terme	503	497
Remboursement des emprunts à long terme	(172)	(413)
Variation des autres passifs financiers	(23)	55
Intérêts financiers nets versés	(100)	(171)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(122)	(214)
Variation de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	464	199
Trésorerie d'ouverture	1 228	1 028
Trésorerie de clôture	1 692	1 228

2.2 Événements survenus après le 31 décembre 2015

Trafic du mois de janvier 2016

En janvier 2016, le trafic d'Aéroports de Paris est en hausse de 0,9 % par rapport au mois de janvier 2015, avec 6,8 millions de passagers accueillis, dont 4,7 millions à Paris-Charles de Gaulle (+ 0,4 %) et 2,1 millions à Paris-Orly (+ 2,0 %).

Évolution des redevances aéroportuaires

Au 1^{er} avril 2016, les tarifs des redevances principales et accessoires (hors redevance PHMR) seront stables, en moyenne et à périmètre constant.

Politique de distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration du 16 février 2016 a arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2015. Lors de cette séance, il a décidé de soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale annuelle, devant se réunir le 3 mai 2016, la distribution d'un dividende de 2,61 euros par action, au titre de l'exercice 2015 minoré des 0,7€ par action d'acompte sur le dividende 2015, versé le 10 décembre 2015. Sous réserve du vote en Assemblée Générale annuelle, la date de mise en paiement interviendrait le 2 juin 2016, avec un détachement du coupon prévu le 31 mai 2016. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2015, inchangé depuis celui de l'exercice 2014. Pour mémoire, le taux de distribution avait été augmenté de 50 % à 60 % en 2013, pour les dividendes au titre de l'exercice 2012.

Aéroports de Paris au sein de son consortium a signé un accord de principe pour le développement de l'aéroport international Iman Khomeiny de Téhéran

A l'occasion de la visite du Président iranien, Hassan Rohani, en France le 28 janvier 2016, Aéroports de Paris, Bouygues Bâtiment International, filiale du Groupe Bouygues, et les autorités iraniennes ont signé un accord de principe ouvrant une période de discussion exclusive de trois mois en vue du développement de l'aéroport international Iman Khomeiny de Téhéran.

Le projet concerne la rénovation du terminal existant, ainsi que le design, la construction et l'exploitation de nouveaux terminaux. Ces projets visent à porter en 2020 la capacité de l'aéroport international de Téhéran à 34 millions de passagers, contre 6,5 millions de passagers actuellement.

Lancement du projet d'actionnariat salarié

Le Groupe s'est engagé sur un projet d'actionnariat salarié, qui sera définitivement réalisé au cours de l'année 2016 et comprendra deux volets : une offre d'acquisition d'actions de la Société à conditions préférentielles réservée aux salariés d'Aéroports de Paris et des filiales adhérentes du plan d'épargne Groupe tel que dernièrement révisé et à leurs retraités et pré-retraités ayant conservé des avoirs dans le plan et, une attribution gratuite d'actions de la Société, dont le principe a été validé par le conseil d'administration, sous réserve de l'approbation d'une résolution spécifique par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 continuera à être utilisé par la Société en vue de la réalisation de ce projet d'actionnariat salarié.

Atteinte des objectifs 2011-2015 (ROCE régulé publié en juillet 2016)

Objectifs sur la période 2011-2015	Objectifs 2015 revus en 2012 ⁽¹⁾	Atteinte des objectifs 2011-2015
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⁾
EBITDA consolidé	Croissance comprise entre 25 % et 35 % entre 2009 et 2015 ⁽⁵⁾	Croissance de l'EBITDA de + 34,1 % à 1 184 millions d'euros entre 2009 et 2015 ⁽⁵⁾
Investissements sur le périmètre régulé de la société Aéroports de Paris	1,9 milliard d'euros ⁽⁶⁾	1,9 milliards d'euros ⁽³⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾
Qualité de service	Atteindre 88,1 % de satisfaction globale en 2015	88,8 % à fin 2015
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	19,7 € à fin 2015 + 19 % de surfaces commerciales Dont + 32 % en zone internationale
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	329 200 m ² 346 millions d'euros d'investissements dont 252 millions d'euros en immobilier de diversification
Plan d'économies	Limitier 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	+ 1,3 % en moyenne par an entre 2012 et 2015 89 millions d'euros d'économies cumulées entre 2013 et 2015
Productivité	Réduction de 7 % des effectifs d'Aéroports de Paris (ETP) entre 2010 et 2015	Maîtrise de la trajectoire des charges de personnel en ligne avec l'objectif de réduction des effectifs de 7 %, malgré une baisse de 5,8 % des ETP
Dividendes	Politique de distribution de 60 % du résultat net consolidé part du Groupe ⁽⁹⁾	60 % du RNPG distribué depuis 2013

(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) EBITDA consolidé 2009 : 883 millions d'euros

(6) En euros 2015

(7) Hors frais immobilisables reclassés pour 0,1 milliard d'euros

(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

2.3 Perspectives

ROCE du périmètre régulé 2015 (publié en juillet 2016)

Objectifs sur la période 2011-2015	Objectifs 2015 revus en 2012 ⁽¹⁾	Estimation à fin 2015
ROCE ⁽²⁾ du périmètre régulé	Entre 3,8 et 4,3 % en 2015	3,8 % en 2015⁽³⁾ (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) 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)

(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

Prévisions 2016

	Prévisions 2016
Hypothèse de croissance de trafic	+ 2,3 % par rapport à 2015
Application de la stabilité des tarifs prévue en 2016 par le CRE 2016-2020	+ 0,0 % par rapport à 2015
EBITDA consolidé	Légère croissance par rapport à 2015 Conforme à la trajectoire 2016-2020 de croissance de l'EBITDA de 30 à 40 % en 2020 par rapport à 2014
RNPG	Hausse supérieure ou égale à 10 % par rapport à 2015, y compris impact de la plus-value de la vente du siège social actuel
Dividende 2016	Maintien du taux de distribution à 60 % du RNPG Versement d'un acompte prévu en décembre 2016

Objectifs 2020¹

Sur la base d'une hypothèse de croissance du trafic de 2,5 % en moyenne par an entre 2016 et 2020 :

ROCE du périmètre régulé	<ul style="list-style-type: none"> 5,4 % en 2020e
EBITDA consolidé 2020	<ul style="list-style-type: none"> Croissance comprise entre 30 and 40 % entre 2014 et 2020e
Qualité de service	<ul style="list-style-type: none"> Note globale ACI/ASQ² de 4 en 2020e
Commerces	<ul style="list-style-type: none"> Chiffre d'affaires par passager de 23 euros en année pleine après la livraison des projets de la période 2016-2020e
Immobilier	<ul style="list-style-type: none"> Croissance des loyers externes (hors refacturation et indexation) comprise entre 10 et 15 % entre 2014 et 2020e

¹ Objectifs publiés dans le communiqué du 12 octobre 2015 "Aéroports de Paris présente son plan stratégique 2016-2020 "Connect 2020", disponible sur www.aeroportsdeparis.fr

² Indicateur de qualité de service aéroportuaire (Airport Service Quality) réalisé par l'Airport Council International

3 Risques et gestion des risques

La Société exerce son activité dans un environnement en forte évolution 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.
- les risques juridiques et de contentieux dans l'ensemble de ses activités telles que par exemple les requêtes en cours concernant les redevances et le Contrat de Régulation Economique.

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 2015"

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).

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

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 de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité ; il pilote son déploiement en s'appuyant sur le réseau des coordinateurs Audit-gestion des Risques-Contrôle interne (ARC) et en contrôle l'application.

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. 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. 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 risques majeurs et les risques inacceptables pour l'entreprise font l'objet d'une attention et d'un traitement prioritaires. Afin de mieux apprécier les risques de la cartographie, les incidents majeurs et les incidents liés aux risques inacceptables font l'objet d'un recensement par les directions et filiales (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub One et Hub Safe) dans un outil de saisie et de suivi des actions afférentes.

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.

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.

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

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

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

Paris place ses excédents de trésorerie au travers d'OPCVM¹ de type monétaire court terme. Le risque de contrepartie lié à ces placements est considéré comme marginal. Pour les instruments dérivés, l'exposition du Groupe est liée aux défaillances éventuelles des tiers concernés qui sont, pour l'essentiel, des institutions financières de premier rang. L'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments.

Garanties

La politique du Groupe est de n'accorder des garanties financières que pour le compte de filiales détenues en totalité. Au 31 décembre 2015, il existe plusieurs garanties accordées par Aéroports de Paris pour le compte d'ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management au bénéfice de divers clients de ces filiales. Ces garanties sont inscrites en engagements hors bilan (voir note 36 des comptes consolidés)².

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 consolidés³.

Aéroports de Paris est noté par l'agence Standard & Poor's. Depuis le 21 mars 2014, la note long terme d'Aéroports de Paris est A+ perspective stable;

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

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

Les emprunts obligataires 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 2015, 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 2015, Aéroports de Paris a procédé :

au remboursement d'un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 250 millions de francs suisses, portant intérêt à 3,125% et arrivé à échéance le 15 juillet 2015

et à l'émission d'un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros, portant intérêt à 1,50 % et venant à échéance le 24 juillet 2023.

La dette au 31 décembre 2015, hors intérêts courus et instruments financiers dérivés passif, s'élève à 4 411 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 2015, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt, environ 85 % de la dette du Groupe est à taux d'intérêt fixe (85 % à fin 2014).

¹ Organisme de placements collectifs en valeurs mobilières

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

Risque de change

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

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).

Dommages aux biens et risques de construction

Aéroports de Paris a souscrit une police d'assurance dommages qui garantit les biens immobiliers et mobiliers dont la Société est propriétaire ou dont elle a la garde notamment contre les risques d'incendie, d'explosion, de foudre, de tempête, de dommages électriques, de catastrophes naturelles et d'actes de terrorisme. Le 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-Charles de Gaulle », ou l'interconnexion entre les gares TGV et RER situées sur la plateforme 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. Afin de renforcer les performances et la compétitivité dans l'environnement du secteur aérien, un plan de départs volontaires a été mis en œuvre en 2014, en ligne avec le Contrat de Régulation Économique 2011-2015 révisé.

Parallèlement, afin d'améliorer encore la qualité du service rendu aux passagers, l'entreprise s'est engagée sur 3 ans à dynamiser les recrutements pour les métiers d'accueil et techniques à hauteur de 180 embauches. En 2015, 65 salariés, dont 20 emplois d'avenir, auront ainsi été embauchés dans la filière Accueil et 81 pour la filière technique. Le solde de 34 sera réalisé début 2016.

Dans le cadre du plan d'efficacité et de modernisation lancé par l'entreprise, l'optimisation des organisations et des processus est recherchée, en particulier pour les fonctions support. 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 a été conduite, portant globalement sur la GPEC, la formation et le contrat de génération. L'accord signé en février 2016 développe une vision Métiers à 3 ans, qui précisera notamment les tendances à venir pour les filières Accueil et technique.

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.

La charte, incluant le Groupe, et les principes de la mobilité ont été publiés en juin 2015. Des objectifs de mobilité ont été fixés aux directions opérationnelles Charles de Gaulle, Orly et de l'Immobilier pour 2015. Des immersions métiers sont organisées. Un espace métiers a été ouvert en mars 2015 et des forums métiers sont organisés. Ces dispositifs font partie du programme d'actions "My Mob". En 2015 également, un outil de gestion des compétences a été défini et développé. 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 2011. Un dispositif similaire est en place pour les non cadres depuis 2013.

« Graduate program »

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 a été refondu en 2015 pour devenir un "graduate program" (mutualisation du processus de recrutement : assessment sur site, accompagnement après l'intégration, dans une logique de promotion, possibilités de missions à l'international).

Image Employeur

Aéroports de Paris déploie 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 des salariés en projet de mobilité externe, dont les profils correspondent à ses besoins de recrutement. Pour la première fois, Aéroports de Paris a mis à l'honneur les métiers et les salariés du Groupe à travers un film, pour une diffusion sur internet et les réseaux sociaux.

En 2015, l'entreprise a participé à 15 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 encore été distinguée par plusieurs trophées : Happy trainees (stagiaires et alternants), Randstad Award les victoires du capital humain : Image Employeur, et apparaît dans des classements Employeurs (notamment, Le Figaro, Capital).

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. Les formations pour la mobilité / reconversion prennent la forme de Validation des acquis de l'expérience (VAE), longues formations, parcours modulaires de prise de poste. La formation est intégrée dans l'accord portant globalement sur la GPEC, la formation et le contrat de génération.

La politique de formation en alternance a par ailleurs permis en 2015 l'intégration de 61 alternants dont 42 contrats d'apprentissage et 19 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 2015, les actions d'accompagnement pour les cadres se sont poursuivies concernant 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 62 cadres et 171 salariés en Haute Maîtrise.

Une politique de développement managérial a été définie, ainsi que la déclinaison des actions correspondantes. 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 est déployée pour aider les managers, près de 2 000, à traduire ces valeurs en comportements managériaux. En 2015, elle a concerné environ 450 personnes. En complément des actions présentielles, un guide et l'accès à une Boîte à outils virtuelle ont été transmis à l'ensemble des managers.

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.

Il n'y a pas eu d'accord salarial 2015, ni de mesures unilatérales.

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 avaient 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 24 juin 2015 pour les années 2015 à 2017. Il prévoit qu'une prime d'intéressement peut être versée en fonction de l'atteinte de deux critères principaux : la performance économique et la satisfaction clients. Un bonus peut être versé, dépendant du nombre d'objectifs atteints annuellement parmi les trois suivants : taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, chiffre d'affaires par passager au départ en zone réservée, maîtrise des charges courantes par passager (arrivées et départs).

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

En 2015, le montant de l'intéressement comptabilisé pour le groupe Aéroports de Paris s'élève à 18 millions d'euros, contre 12 millions d'euros en 2014.

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. 20 millions d'euros ont été versés pour l'ensemble du Groupe au titre de la participation en 2015 contre 19 millions d'euros en 2014.

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 2015, l'abondement versé par l'entreprise a été de 8 millions (7 millions en 2014 et 2013).

Le Groupe s'est engagé sur 2015 pour un projet de plan d'actionnariat salarié, qui sera définitivement réalisé au cours de

l'année 2016, avec deux volets : une offre d'acquisition d'actions de la Société à conditions préférentielles réservée aux salariés

et anciens salariés d'Aéroports de Paris et des filiales adhérentes du plan d'épargne Groupe dans sa version révisée par l'avenant n°4 du 10 décembre 2015 et, une attribution gratuite d'actions de la Société, dont le principe a été validé par le conseil d'administration, sous réserve de l'approbation d'une résolution spécifique par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires,.

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.

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

Répartition géographique

Groupe	2015	2014
France	8 784	8 820
Union européenne hors France	7	5
Reste de l'Europe	1	1
Amérique du nord	0	0
Amérique du sud	14	1
Moyen-Orient	164	182
Asie du sud-est, Inde, Chine	14	11
Afrique	12	11
Total	8 996	9 018

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 s'engage à animer 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 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	2015	2014	2013
Rémunération (accords salariaux, intéressement, participation, frais médicaux)	2	2	1
Représentation du personnel	1	1	-
Diversité	-	1	1
Élections professionnelles	2	-	1
Filières professionnelles	-	-	-
Formation	-	1	-
Temps de travail	-	-	-
Préventions, santé au travail	-	-	1
Groupe Aéroports de Paris	1	-	1
Organisations	-	-	-
Retraites	-	1	-
Plan d'épargne (Entreprise et Groupe)	2	-	-
Total	7	6	5

Santé et Sécurité

Prévention des risques professionnels

La mise en œuvre d'un Plan de mobilisation pour la prévention et la sécurité a été décidée par le Comité exécutif en avril 2015. Ce plan intègre des actions d'amélioration continue et trois thèmes prioritaires transverses :

- La prévention des agressions et des incivilités
- La prévention des risques liés aux déplacements
- La prévention des Risques Psycho-Sociaux.

Il a pour objectif de réduire significativement la survenance des accidents et à éviter les accidents graves, tant pour les salariés d'Aéroports de Paris, que pour les utilisateurs des installations mises à disposition des entreprises travaillant sur les plateformes (compagnies aériennes, prestataires, entreprises sous-traitantes...).

Un Comité de Pilotage, présidé par le Directeur général délégué associant des préventeurs et des opérationnels, a été mis en place.

Un message du Président-directeur général a été adressé à tous les salariés personnellement et un plan de communication a également été élaboré pour présenter et partager ce Plan avec l'ensemble des collaborateurs.

Par ailleurs, un projet important de refonte des outils de la prévention a conduit à redéfinir l'ensemble des procédures d'évaluation des risques professionnels et à intégrer ces évaluations (y compris les facteurs de pénibilité) dans un Système d'information intégré. Ce système sera mis en production en 2016, il permettra également le suivi et l'analyse des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles.

Comme les années précédentes, les actions d'amélioration continue ont été poursuivies notamment pour :

- prévenir les risques : agents chimiques dangereux, amiante, électrique, manutention manuelle, troubles musculo-squelettiques.
- renforcer la coordination
- améliorer la prévention liée aux situations de co-activité.

- sensibiliser régulièrement les salariés au port des Equipement de Protection Individuelle.

Le taux de fréquence des accidents du travail s'est réduit en 2015 ; le taux de gravité est légèrement supérieur (voir indicateurs sociaux ci-dessous).

Prévention des risques psychosociaux

La prévention des RPS est l'une des priorités du plan de mobilisation, qui prévoit de :

- Faire connaître et former les acteurs du réseau d'alerte, intégrer la prévention des RPS au parcours de professionnalisation des managers.

- Evaluer les RPS et analyser les accidents pour prévenir les situations de mal-être.

- Conduire les projets en anticipant la prévention des RPS, notamment en amont des réorganisations, favoriser la bonne compréhension des enjeux, la contribution de chacun, l'autonomie et la coopération.

L'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 de finalisation.

Le baromètre social, photographie du climat de l'entreprise et de ses principaux secteurs et outil de dialogue du manager avec ses équipes est réalisé une année sur deux, afin de tenir compte des délais nécessaires à l'accomplissement des plans d'action. Le baromètre 2015 a été réalisé en octobre, avec un taux de participation de 50 %. Ses résultats, puis les plans d'actions, seront présentés début 2016.

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.

Dans le prolongement de l'adhésion à la charte de la diversité en 2013 Aéroports de Paris a mis à jour en 2015 le diagnostic établi en 2010, et a travaillé notamment sur le processus de recrutement au regard de la diversité. Le plan d'action en découlant préparera la candidature au label Diversité.

La notation extra-financière réalisée par Ethic Finance et la cotation "DJSI" ont enregistré une forte progression dans le domaine des Ressources humaines.

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 %, comme en 2014, 38 % 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 36,3% en 2015 contre 35,6 % en 2014, 34,8 % en 2013 et 2012, et 34,4 % en 2011. Un partenariat a été établi en

2015 avec l'association Elles bougent, qui a pour but de susciter des vocations féminines pour les métiers d'ingénieure et de technicienne, en s'appuyant notamment sur un réseau de "marraines" collaboratrices de l'entreprise.

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. À 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 : 8,7% en 2015, contre 9,0 % en 2014, 10,4 % en 2013, 10 % en 2012 et 10,1 % en 2011.

Répartition effectifs par sexe	2015		2014	
	Homme	Femme	Homme	Femme
Aéroports de Paris	62,1 %	37,9 %	62,1 %	37,9 %
ADP Ingénierie	72,4%	27,6 %	68,3 %	31,7 %
Aéroports de Paris Management	81,4%	18,6%	75,6 %	24,4 %
Hub Safe	52,3%	47,7%	51,9 %	48,1 %
Hub One	74,4%	25,6%	74,2 %	25,8 %

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 de 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 2015, le taux de recrutement a été de 7,3 % des CDI. 20 salariés bénéficiaient au 31 décembre 2015 d'un temps partiel de fin de carrière.

Le contrat de génération est intégré dans l'accord portant globalement sur la GPEC, la formation et le contrat de génération.

Emploi des jeunes

La direction s'est engagée 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 sont mis en place et une attention particulière est 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, 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.

L'emploi des jeunes est intégré dans l'accord portant globalement sur la GPEC, la formation et le contrat de génération.

Répartition effectifs ADP SA par âge	2015	2014
Moins de 25 ans	1 %	1 %
De 25 ans à 49 ans	61%	63 %
De 50 ans à 60 ans	35%	33%
Plus de 60 ans	3%	3 %

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 (43 recrutements réalisés en 2015 : 1 CDI, 24 contrats aidés, 5 contrats de formation en alternance et 13 stages) et d'achats de prestations (0,8 million 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 2015 est de 6,54 % (6,46 % en 2014, 5,8 % en 2013 et 5,5 % en 2012).

Les embauches de personnes en situation de handicap représentent 0,9 % des recrutements externes réalisés en 2015.

Un nouvel accord triennal a été négocié en 2015. Il a été signé le 25 janvier 2016.

Secteur du travail protégé et adapté

En 2015, Aéroports de Paris a confié plus de 800 k€ de prestations à 25 fournisseurs issus de ce secteur, pour un objectif annuel de 600k€ fixé par l'accord sur l'emploi des personnes handicapées. Les prestations sont de nature très diverse (nettoyage de véhicules, ramassage de déchets légers, traitements d'espaces verts, gestion du courrier, intérim administratif, traiteurs et plateaux repas, petits travaux de bâtiments, mise à jour de plans ...) et couvertes à 70% par des contrats pluriannuels.

Le travail de la Mission Handicap et de la direction des achats, ainsi que l'implication des prescripteurs ont permis de structurer et de dynamiser les actions conduites pour développer et pérenniser les achats avec le secteur du travail protégé et adapté. Ces résultats sont également le fruit de la collaboration avec le GESAT, acteur majeur du secteur, facilitant la relation entre Aéroports de Paris, ses homologues donneurs d'ordre et les prestataires.

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.

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.

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
<i>Droits de l'homme</i>	
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)
<i>Norme du travail/Principes de l'OIT</i>	
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 (2014-2015)
<i>Respect de l'environnement</i>	
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
<i>Lutte contre la corruption</i>	
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 2e 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 Éthique Groupe

4.2 Indicateurs sociaux du Groupe

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

	Périmètre	2015	2014	Évolution
Effectif moyen				
Aéroports de Paris	2	6 553	6 798	- 3,6 %
Filiales		2 443	2 200	+ 10,0 %
dont Hub Safe		1 545	1 359	+13,7 %
dont ADP Ingénierie		411	384	+ 7,0 %
dont Hub One		447	438	+ 2,1 %
dont Aéroports de Paris Management		40	39	+ 2,6 %
Total Groupe	1	8 996	9 018	- 0,2 %
Hommes	2	4 069	4 222	- 3,6%
Femmes	2	2 484	2 576	- 3,6 %
Embauches/Départs				
Embauches	1	616	707	- 12,9 %
en CDI	1	205	293	- 30,0 %
en CDD	1	411	414	+ 0,7 %
Départs	1	661	775	- 14,8 %
dont licenciements pour invalidité	1	27	29	- 6,9 %
dont licenciements pour motif économique	1	-	-	-
dont licenciements pour motifs personnels	1	44	40	+ 10,0 %
Taux de promotion (en %)	2	3,9	3,5	+ 11,4 %
Rémunérations				
Rémunération moyenne mensuelle nette (en €)	2	3 934	3 849	+ 2,2 %
Masse salariale brute (en M€)	1	473	468	+ 1,1 %
Charges sociales (en M€)	1	240	234	+ 2,6 %
Intéressement et participation (en M€)	1	38	31	+ 22,6 %
Organisation du temps de travail				
Salariés à temps plein	2	5 931	6 148	- 3,5 %
Salariés à temps partiel	2	622	650	- 4,3 %
Taux d'absentéisme	2	7,1 %	6,7 %	+ 0,4 pt
dont maladie	2	5,3 %	4,9 %	+ 0,4 pt
dont maternité	2	0,4 %	0,5 %	- 0,1 pt
dont congés autorisés	2	0,7 %	0,6 %	+ 0,1 pt
dont accidents du travail	2	0,7 %	0,7 %	-
Heures supplémentaires	2	12 475	13 148	- 5,1 %
Actions sociales				
Sommes versées au comité d'entreprise (en M€)	2	6,4	6,4	-
Subventions des restaurants du personnel (en M€)	2	8,5	8,7	- 2,3 %
Conditions d'hygiène et de sécurité				
Taux de fréquence	(✓) 2	12,3	15,5	- 20,6 %
Taux de gravité	2	1,05	1,03	+ 1,9 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	1	297	-	-
Maladies professionnelles déclarées dans l'année	2	16	8	+ 100,0 %
Formation				
Sommes versées pour la formation professionnelle (en M€)	2	21,9	21,3	+ 2,8 %
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	2	27	28	- 3,6%
Nombre d'heures total de formation	(✓)1	248 713	266 300	- 6,6 %
Emploi et insertion des travailleurs handicapés				
Nombre de travailleurs handicapés	2	373	365	+ 2,2 %
Nombre de travailleurs handicapés embauchés en CDI	2	1	10	- 90,0 %

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

Information détaillée Responsabilité sociétale d'entreprise

Tous les ans, Aéroports de Paris rendait 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 RSE. A compter de 2015, ce rapport ne sera plus édité, la totalité de l'information RSE sera en ligne dans cet onglet RSE (aeroportsdeparis.fr rubrique Groupe onglet RSE). Parallèlement, la direction de l'Environnement et du Développement durable déploie la politique de l'entreprise en suivant les lignes directrices de la norme ISO 26000 comme référentiel de la performance en matière de RSE.

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 4 du document de référence¹) ou la charte Diversité.

Dialogue avec les parties prenantes : étude de matérialité des enjeux RSE

L'écoute, le dialogue et l'intégration des attentes des parties prenantes alimentent la stratégie de responsabilité sociétale d'Aéroports de Paris.

Ce dialogue régulier avec l'ensemble des parties prenantes permet de mieux cerner les évolutions, les enjeux et de faire émerger les nouvelles attentes pour les intégrer dans nos projets.

Aéroports de Paris a réalisé une cartographie de ses parties prenantes dès 2006 et s'assure de l'existence de modes d'implication et de consultation telles que des enquêtes de satisfaction (auprès des passagers et occupants des installations de l'aéroport) et des rencontres individuelles ou collectives (notamment avec les actionnaires, investisseurs, médias...). Les modes de consultation sont précisés sur notre site internet onglet RSE.

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 sur notre site internet onglet RSE.

Loyauté des pratiques

Lutte contre la corruption

Membre de Transparency France, et notamment de son "Forum des Entreprises Engagées", Aéroports de Paris entretient des échanges réguliers avec l'association sur ses pratiques en matière de lutte contre la corruption et sur son agenda de progression en la matière.

Les dispositifs du Groupe ont par ailleurs été structurés avec la création, en 2014, d'une fonction de déontologue Groupe rattaché au Secrétariat Général du Groupe.

Le groupe Aéroports de Paris a renforcé sa démarche éthique, avec notamment :

- La diffusion à chaque collaborateur et à chaque nouveau promu ou embauché 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 ;
- Le 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 ;

¹ Disponible sur www.aeroportsdeparis.fr

- 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.
- L'adoption d'un code de bonne conduite pour la sécurité de l'information (COBOSI) mis à jour, par ADPSA, le Groupe Hubone et ADPI, l'entrée en vigueur du code étant prévue début 2016 pour ADPM et Hubsafe.
- L'élaboration de "fiches réflexes éthiques", exposant des cas très concrets, ont été réalisées à destination des managers et des responsables ressources humaines (RRH) pour les aider dans leur accompagnement des collaborateurs dans ce domaine.
- Des actions de communication sur le thème de l'éthique ont été menées à l'intention des filiales et participations, notamment lors du séminaire international du Groupe qui s'est déroulé en octobre 2015 à l'initiative de la direction internationale et des participations. Plus particulièrement, deux séminaires se sont tenus en 2015 avec TAV Airports et TAV Construction sur les règles éthiques et la lutte contre la corruption

Autres actions en faveur des droits de l'Homme

Signataire du Pacte Mondial depuis 2003, Aéroports de Paris soutient et promeut ses engagements dans le respect des droits de l'homme à l'international. Concrètement, ses engagements font l'objet d'accords, de contrats et d'autoévaluation RSE avec ses fournisseurs et prestataires dans le respect des droits humains. Aéroports de Paris renouvelle chaque année son engagement auprès du Pacte Mondial et a obtenu le statut Advanced level.

Aéroports de Paris a également souhaité s'engager en 2015 aux côtés du Défenseur des Droits dans un partenariat en faveur de la lutte contre le racisme.

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 dans un souci de responsabilité sociétale.

Pour illustrer son engagement, Aéroports de Paris s'était fixé l'objectif de devenir en 2015, la référence européenne du domaine aéroportuaire en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

Depuis 2005, la performance en matière de développement durable et de responsabilité sociétale est évaluée par une agence de notation extra-financière indépendante.

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'Aéroports de Paris 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 parangonnage réalisé en 2015 par le cabinet anglo-saxon Sustainability auprès des cinq aéroports européens majeurs — LHR Airports Limited, N.V. Luchthaven Schiphol, Fraport AG, ENAIRE (ex-AENA) et Aéroports de Paris — ainsi qu'auprès du groupe TAV (TAV Havalimanlari Holding A.S) établit notre position comme leader européen en matière de RSE. Par ailleurs, Aéroports de Paris est le seul groupe aéroportuaire présent au classement Global 100 et est présent dans de nombreux indices d'investissement socialement responsable, notamment au Dow Jones Sustainability Index World et Europe, sa note s'établissant pour ce dernier en 2015 à 79/100, en progression de 5 points par rapport à 2014. Enfin, Aéroports de Paris fait également partie des indices ISR Euronext Vigeo Monde 120 et France 20 (depuis novembre 2015), Euronext Vigeo Europe et Eurozone (depuis 2012), FTSE4GOOD (2015), MSCI (2012), Ethibel (2009), Oekom Prime (2014). De 2014 à 2015, Aéroports de Paris est passé de 92 A- à 98B dans le cadre du CDP (Carbon Disclosure Project).

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

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-

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

financière a eu lieu en 2010 pour les quatre principales filiales (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Alyzia (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 RSE. 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.

4.4 Informations environnementales

La politique environnementale et énergétique

Signée par le Président-directeur général, la politique environnementale 2011-2015 d'Aéroports de Paris indiquait les objectifs à atteindre en 2015.

Pour certains, nous publions les niveaux d'atteinte de ces objectifs dans le présent rapport. Pour les autres, les données seront publiées avant mai 2016 dans notre rapport RSE en ligne : aeroportsdeparis.fr rubrique Groupe onglet RSE.

Elle reposait 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, l'héliport d'Issy-les-Moulineaux et de l'aérodrome d'aviation générale de Toussus-le-Noble dont les systèmes de management environnemental (SME), respectivement certifiés en 2001, 2002, 2005, 2009 et 2015, sont renouvelés depuis sans interruption.

La politique environnementale et énergétique a été révisée pour s'intégrer dans les objectifs du nouveau plan stratégique 2016-2020. Elle est déclinée en politiques thématiques : énergie, eau, déchets, déplacements, air et émissions, biodiversité pour lesquelles des objectifs ambitieux ont été fixés en lien notamment avec les orientations financières du CRE3 et les objectifs de la loi de transition énergétique. Cette politique a été signée fin 2015 par le Président directeur général.

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 mars 2015 et l'aéroport de Paris-Orly en juin 2015.

En juin 2015, Aéroports de Paris S.A. a été certifié ISO 50001 pour ses activités d'exploitation et de développement des aéroports franciliens et de gestion d'énergie à partir de sources fossiles et renouvelables (biomasse, géothermie, photovoltaïque). Aéroports de

Paris a ainsi été le premier groupe gérant un système aéroportuaire de cette taille disposant d'un système de management de l'énergie certifié ISO 50001.

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, consommation d'énergie...), 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 et à la maîtrise de l'énergie sont réalisés tout au long de l'année via des outils de communication interne environnementale notamment par le 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 et de l'énergie. Un nouveau cursus complet de formation a été conçu en 2013 et va être refondu et optimisé début 2016: 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.

Lors du salon du Bourget 2015, Aéroports de Paris s'est engagé publiquement pour le climat et la lutte contre le changement climatique en lien avec la politique environnementale et énergie menée depuis de nombreuses années :

- Diminuer les émissions de CO2 par passager de 50% entre 2009 et 2020 tout en développant le trafic
- Améliorer notre efficacité énergétique de 1,5% par an sur la période 2016-2020,

- Établir la part d'énergies renouvelables dans la consommation finale à 15% en 2020.

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 les émissions de CO₂ par passager liées à ses consommations d'énergie de 50% entre 2009 et 2020. 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 indirectes et, avec ses partenaires, les émissions induites par ses activités (voir le paragraphe Lutte contre le changement climatique).

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 interentreprises (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.

Les données d'émissions de CO₂ 2015 de nos centrales sont présentées dans le tableau des indicateurs environnement et vérifiées par un tiers dans le cadre du PNAQ. Les émissions de NO_x de nos centrales seront publiées sur notre site internet onglet Groupe rubrique RSE avant mai 2016.

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.

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 aéroports, des poubelles de tri sont installées en aval et en amont des postes d'inspection filtrage ;

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

- limiter et réutiliser les déchets de chantier, ce qui permet d'économiser des ressources naturelles.

Afin notamment d'améliorer le taux de valorisation des déchets, Aéroports de Paris a lancé un appel d'offre de collecte des déchets en 2015 intégrant une obligation de résultat en terme de pourcentage de valorisation des déchets. Le prestataire, qui débutera en janvier 2016, s'est engagé à valoriser en fonction des sites jusqu'à 50 % des déchets.

Aéroports de Paris a participé à une étude, pilotée par l'EPA Plaine de France, sur les potentialités en matière d'économie circulaire sur le territoire du Grand Roissy. Dans le cadre de l'économie circulaire, Aéroports de Paris a mis en place une collecte et le recyclage des vêtements de travail et les premiers tests de déploiements de la récupération des biodéchets.

Une autre filière a été identifiée par le groupe de travail, il s'agit des déchets de chantiers, cependant les filières de valorisation sont en cours de déploiement comme le recyclage du plâtre.

Une autre étude est en cours sur l'optimisation de la valorisation du glycol récupéré au niveau des baies de dégivrage afin que ce produit soit réutilisé pour la fabrication de fluide caloporteur.

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. À 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 2015, 1784 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 2015, 23 communes en disposent.

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

Les dépenses pour l'environnement

Aéroports de Paris SA a consacré une enveloppe dédiée de 39 millions d'euros pour les investissements courants en matière d'environnement et de développement durable, entre 2011 et 2015. Cette enveloppe est portée à 44M€ pour le plan stratégique 2016-2020.

En 2015, 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.

Au 31 décembre 2015, les provisions pour l'environnement s'élevaient à 18 millions d'euros.

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.
- 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

Pour son nouveau plan stratégique 2016-2020, Aéroports de Paris SA a pour ambition de réduire de 7 % sa consommation d'énergie primaire interne par mètre carré de bâtiment entre 2015 et 2020, soit une amélioration de 1,5 % par an en moyenne de la performance énergétique, et de consolider sa part d'énergies renouvelables dans ses consommations internes à 15 % en 2020.

Pour parvenir à ces objectifs, Aéroports de Paris a notamment mis en place un système de management de l'énergie qui a reçu, en juin 2015, la certification ISO 50001.

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 aérogares et l'automatisation des lumières ;
- les températures de consigne dans les aérogares (GTC) ;
- la consommation électrique via l'utilisation de moteurs performants pour les systèmes de tri-bagages.
- l'amélioration de l'enveloppe des bâtiments pour une meilleure isolation thermique

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

Depuis 2012, les principaux projets livrés à Paris-Charles de Gaulle (Hall M, gare de fret Banalisée 3, immeuble de bureaux Alta) sont certifiés Haute qualité environnementale (HQE). 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. D'autres projets sont également concernés par une certification HQE ou BREEAM

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 aérogares et du quartier d'affaires Cœur d'Orly et évitera l'émission de 9 000 tonnes de CO₂ par an. En 2012, Paris-Charles de Gaulle a mis en service un système de thermo-frigo-pompe à haut rendement pour le chauffage et le refroidissement du satellite 4 ainsi qu'une centrale biomasse qui assure 25 % des besoins en chaleur de la plate-forme et évite en mode nominal 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 permet d'alimenter en électricité la maison de l'environnement voisine en 2015.

600m² de panneaux solaires photovoltaïques ont été mis en service à Paris-le Bourget en décembre 2015. Depuis la mi-novembre 2015, Paris-le Bourget utilise la géothermie pour chauffer près de 70 % des besoins internes d'Aéroport de Paris sur la plateforme. Cette géothermie installé à Paris-le Bourget permet également de produire du froid et au total produit l'équivalent de 30% des consommations totales d'énergie internes d'Aéroport de Paris sur la plateforme et d'économiser environ 120t de CO₂

Ces installations de production d'énergie renouvelable couvraient à la fin du troisième trimestre 2015 10,6% de la consommation énergétique d'Aéroports de Paris, pour un objectif de 15 % en 2015. Des opérations lourdes de maintenance qui ont dû être réalisées en 2015 sur les chaudières biomasse afin d'optimiser leur fonctionnement ont empêché l'atteinte de l'objectif cette année, mais à fin 2014 il avait été dépassé, Aéroports de Paris ayant établi à l'époque sa part d'énergies renouvelables à 15,9%.

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

Sur la plateforme du Bourget, 100% de l'électricité sera d'origine renouvelable et française en 2016

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 ».

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 36,0% les émissions de CO₂ liées à ses consommations énergétiques de 2009 à la fin du troisième trimestre 2015¹.

Depuis 2012, les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont obtenu, 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 2012 et obtenu le niveau 3 en 2015. Cette accréditation, dont tous les paramètres sont vérifiés par un tiers une année sur deux, valide le calcul et les actions de baisse des émissions internes d'Aéroports de Paris (niveau 2) et de ses parties prenantes (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.

Un bilan complet de nos émissions de CO₂ et Gaz à effet de serre est disponible sur le site internet Aéroports de Paris, rubrique Groupe onglet RSE volet Environnement.

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.

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.

¹ voir le paragraphe Le recours aux énergies renouvelables

Un plan d'action triennal

Le plan d'action PDE 2013 - 2015 visait 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 avaient été définies pour limiter les déplacements, se déplacer autrement ou limiter les émissions liées au déplacement des clients et fournisseurs. Un nouveau plan d'action sera déployé sur la période 2016-2018 et présentera 4 axes et 10 actions.

Réduire l'empreinte carbone de la flotte de véhicules

Aéroports de Paris SA a commandé et prend livraison entre 2012 et 2015 d'environ 200 véhicules électriques et déploie les points de charge appropriés. Fin 2015, 245 points de charge étaient déployés et 153 véhicules électriques étaient en service. A fin 2014, les émissions de CO₂ de sa flotte de véhicules ont diminué de 8% pour un objectif de 10 % entre 2010 et 2015.

En collaboration avec la direction clients et les exploitants de stations-services, une offre de recharge électrique rapide est désormais disponible pour nos parties prenantes sur chaque plate-forme (3 points de charge répartis entre Paris-Orly et Paris-CDG).

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.

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 " environnement naturel" a été intégré en 2014 à la cartographie des risques.

Les mesures d'adaptations 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 futures évolutions de l'environnement naturel 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 2011-2015 et 2016-2020.

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.

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 2014.

Aéroports de Paris SA a réalisé en 2014, sur les territoires de ses trois principales plates-formes, un état des lieux 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.

En 2015, la réalisation d'un schéma directeur paysage et biodiversité pour la plate-forme de Paris Charles de Gaulle, intégrant les aspects de sécurité inhérents à un aéroport a été initié.

Par ailleurs Aéroports de Paris est membre de l'association Hop! Biodiversité créée en 2015 et dont fait partie le Museum National d'Histoire Naturelle (MNHN).

¹ Voir le paragraphe intitulé « Protection de la biodiversité »

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	2015	2014
Consommation d'eau potable (en m3)		2 977 392	2 821 397
Paris-Charles de Gaulle	1	2 377 556	2 175 419
Paris-Orly	1	532 848	570 399
Paris-Le Bourget	1	66 988	75 579
Consommation interne d'eau potable (en m3)		1 438 069	1 423 589
Paris-Charles de Gaulle	2	1 087 945	1 056 088
Paris-Orly	2	335 182	341 278
Paris-Le Bourget	2	14 942	26 223
Consommation de gaz (en MWh PCS)		258 644	242 612
Paris-Charles de Gaulle	1	199 207	182 727
Paris-Orly	1	43 627	41 658
Paris-Le Bourget	1	15 810	18 227
Achat d'électricité totale (interne + externe) (en MWh)		475 597	471 112
Paris-Charles de Gaulle	1	338 847	335 241
Paris-Orly	1	113 711	112 785
Paris-Le Bourget	1	23 038	23 086
Consommation d'électricité interne		360 917 (✓)	359 655
Paris-Charles de Gaulle	2	280 177	277 813
Paris-Orly	2	78 354	79 240
Paris-Le Bourget	2	2 386	2 602
Production thermique (en MWh)		321 879	311 093
Paris-Charles de Gaulle	1	223 989	227 032
Paris-Orly	1	88 600	84 061
Paris-Le Bourget	1	9 290	14 216
Production frigorifique (en MWh)		143 854	135 900
Paris-Charles de Gaulle	1	120 484	115 467
Paris-Orly	1	22 662	19 737
Paris-Le Bourget	1	708	696
Émissions de CO2 PNAQ ⁽¹⁾ ⁽²⁾ (en tonnes)		48 203 (3)	40 421
Paris-Charles de Gaulle	1	38 699 (3)	31 994
Paris-Orly	1	6 492 (3)	5 358
Paris-Le Bourget	1	3 012 (3)	3 069
Volume Déchets Industriels Banals collectés (en t)		40 763	37 635
Paris-Charles de Gaulle	2	32 223	28 924
Paris-Orly	2	6 945	7 419
Paris-Le Bourget	2	1 595	1 292
Volume des Déchets Industriels Banals internes collectés (en t)		16 168 (✓)	16 703
Paris-Charles de Gaulle	1	9 453	9 667
Paris-Orly	1	6 188	6 486
Paris-Le Bourget	1	527	550
Taux de valorisation des DIB internes			
Recyclés	2	27,5%	27,4 %
Incinérés	2	64,7%	67,6 %
Enfouis	2	5,7%	5,0 %
Volume des Déchets Industriels Dangereux internes collectés (en t)		2 992 (4)	2 529

Informations environnementales

Paris-Charles de Gaulle	2	2 878	(4)	2 396
Paris-Orly	2	114		100
Paris-Le Bourget	2	(5)	nd	33
Aide à l'insonorisation des riverains				
Nombre de dossiers traités en CCAR travaux		1784		599
Paris-Charles de Gaulle		1100		266
Paris-Orly		582		333
Paris-Le Bourget		102		0
Montants engagés (en M€)		33.45		11,66
Paris-Charles de Gaulle		16.03		5.82
Paris-Orly		14.03		5.84
Paris-Le Bourget		3.39		-

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

2 Périmètre interne (ADP SA seule).

(1) Données vérifiées par un vérificateur tiers.

(2) Données 2014 et 2015 calculées sur l'année civile.

(3) : Corrections des données publiées dans le rapport de gestion 2014 pour intégrer la donnée ajustée à la suite de l'audit.

(4) : Correctif apporté sur la valeur publiée dans le rapport de gestion 2014.

(5) : La donnée 2015 n'était pas disponible au 31 janvier 2016. Cette donnée sera publiée sur notre site Internet rubrique Groupe onglet RSE avant fin avril 2016.

(✓) L'indicateur a été revu à un niveau d'assurance raisonnable en 2015 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.

La société Aéroports de Paris 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 Planète'Airport, ont obtenu en 2013 un " trophée défis RSE". Lors de sa réunion de coordination et de gestion de juillet 2015, le Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) a accordé à Planète'Airport le statut consultatif spécial d'Organisation non gouvernementale (ONG ou NGO en anglais).

Dorénavant, Planète'Airport fait partie des 32 000 organisations non gouvernementales enregistrées par l'Organisation des Nations Unies (ONU). Avec le statut consultatif auprès du Conseil économique et social, Planète'Airport pourra participer aux conférences internationales des Nations Unies qui lui sont pertinentes, ainsi qu'aux réunions des organes préparatoires de ces conférences. Planète'Airport pourra être consultées sur des questions de politiques et de programmes de l'ONU

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 pré projet 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 étude BIPE 2012).

Aéroports de Paris SA accompagne aussi les jeunes entreprises ou en soutient l'implantation sur ses territoires d'ancrage. À 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.

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.

Aéroports de Paris est responsable du secrétariat des commissions consultatives de l'environnement (CCE), outil privilégié de la concertation avec les populations riveraines des aéroports. La CCE doit être consultée pour toute question d'importance relative aux incidences de l'exploitation de l'aéroport sur les zones impactées par les nuisances sonores.

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

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

de cette distinction décernée par la Médiation Interentreprises (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 passation d'un marché.

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.

70% des marchés contractualisés par Aéroports de Paris en 2015 comportent un critère de jugement portant sur la RSE -, ce critère RSE s'ajoutant aux critères techniques et financiers ; Il repose sur des critères environnementaux ou sociaux et/ou recouvre les deux aspects en fonction du segment d'achat concerné et de son niveau d'exposition à ces risques.

Une grille d'analyse multicritères recouvrant les enjeux RSE adaptés à la typologie d'achat est réalisée en interne (avec l'appui des

experts RSE internes Direction des Achats / Direction du Développement Durable, Direction des Ressources Humaines) et permet à Aéroports de Paris d'évaluer le niveau de maturité RSE des candidats.

Ces derniers doivent justifier des réponses fournies par la remise de pièces documentaires ; un expert RSE analyse leurs niveaux réponses et la concordance avec les documents de preuve transmis.

Sur les segments d'achats de service à fort enjeu social en terme de RSE, (représentant plus de 30% du chiffre d'affaires achats), la Direction des Achats s'appuie sur une experte RSE et sous-traitance au sein de la Direction des Ressources Humaines. Cette dernière a bâti une méthodologie éprouvée afin d'évaluer la maturité des soumissionnaires sur les critères sociaux (droit du travail, santé sécurité, formation, non-discrimination...); les candidats sont invités à remettre un mémoire RSE où leurs pratiques doivent être justifiées sur les différents items (accompagnés de documents de preuve). L'experte RH analyse chacun des livrables et participe aux négociations où un temps de discussion est dédié à ce sujet.

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.

Depuis 2014, l'entreprise a décidé d'aller plus loin dans la démarche et de vérifier en phase d'exécution que les engagements sur les différents critères sont bien respectés au travers des dispositifs d'audits sociaux. L'entreprise s'appuie sur un tiers externe indépendant pour mener à bien cette mission.

L'intégralité du segment nettoyage a été audité suivant cette méthodologie. L'exercice permet aux fournisseurs et aux prescripteurs en charge de la gestion de ces contrats de mesurer leur conformité au regard des engagements pris lors de l'appel à candidature et de s'améliorer par la mise en place de plans de progrès construits en prenant en compte les axes d'amélioration et préconisations de l'auditeur sur ces sujets.

La démarche va être étendue aux autres marchés de services.

Par ailleurs, la Direction des Achats a mené en 2015 un reporting détaillé des accidents du travail des prestataires de service afin de piloter en phase d'exécution les performances sociales du fournisseur. Ces éléments sont des indicateurs de pilotage de la performance RSE des partenaires / fournisseurs d'ADP.

Enfin, 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 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'expliquer 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 2015, conformément à ses engagements, Aéroports de Paris SA a accru ses achats auprès du secteur protégé et adapté, atteignant plus de 700 000 euros (résultats dépassant largement les objectifs fixés). De nouveaux segments d'achats ont été identifiés permettant d'élargir les opportunités de prestations à confier à ces entreprises. Parmi elles : les travaux de second œuvre ou encore la mise à jour de plans.

Pour l'aider dans sa démarche, la direction des achats a initié en 2011 un partenariat avec le GESAT¹, qu'elle a renouvelé en 2014 pour deux ans.

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; des clauses d'insertion sociale ont également été intégrées dans les marchés de travaux de la jonction.

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

Signataire de la charte PME, Aéroports de Paris SA a pour objectif de 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 2015, rencontres ARD (Agence régionale de développement en Île-de-France) en novembre 2015, rencontre à la CCI 94 en décembre 2015.

Un baromètre est envoyé chaque année aux fournisseurs et 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 59/100 en 2015.

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

La sécurité relative aux aéronefs, dite aéroportuaire, porte sur les dispositions de nature à assurer en toute sécurité l'aménagement, le fonctionnement et l'usage des équipements, biens et services aéroportuaires nécessaires à la circulation des aéronefs. Ces dispositions doivent intégrer notamment les normes relatives au sauvetage et à la lutte contre les incendies d'aéronefs (SLIA) et celles relatives à la prévention du péril animalier.

En sa qualité d'exploitant d'aéroport soumis à des obligations réglementaires et exerçant des missions de service public, la société Aéroports de Paris est soumise à l'obligation de faire approuver par les services compétents de l'État les procédures mises en œuvre en matière de sécurité aéroportuaire (manuel d'aérodrome et SGS – Système de Gestion de la Sécurité).

La DGAC contrôle et surveille systématiquement l'ensemble des activités dans ce domaine, notamment toute évolution significative des infrastructures et des procédures opérationnelles, et délivre un certificat de sécurité aéroportuaire à tout exploitant d'aérodrome démontrant que les dispositions mentionnées ci-dessus ont été prises.

Les directions d'aéroport mettent en place les dispositifs pour s'assurer de l'obtention et du maintien du certificat de sécurité aéroportuaire. Pour application du règlement communautaire n°139/2014 du 12 février 2014, chaque directeur d'aéroport est désigné dirigeant responsable pour prendre en matière de sécurité aéroportuaire toutes les mesures permettant d'assurer, sur l'ensemble de l'emprise aéroportuaire et ses abords, la sécurité de la circulation aérienne qui relève de la compétence de l'exploitant d'aérodrome. Et ce quels que soient l'affectation, l'utilisation ou le gestionnaire du périmètre considéré. Chaque gestionnaire de zone doit rendre compte au directeur.

La protection des personnes et des installations

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 établissements recevant du public (ERP) et à la protection sanitaire (plan Pandémie, actualisé en 2015). En 2015, sur la demande du Président-directeur général, une réflexion a été menée par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité en lien avec les directions d'aéroport afin d'étudier les moyens d'améliorer le niveau global de sécurité en zone publique.

Dans le cadre de son statut d'opérateur d'importance vitale (OIV) et en application du plan de sécurité opérateur (PSO), Aéroports de Paris établit des plans particuliers de protection (PPP), mis en œuvre par les différentes entités concernées de l'entreprise. La nouvelle directive nationale de sécurité (DNS), publiée en octobre 2015, va conduire Aéroports de Paris à actualiser son PSO et ses PPP, en lien avec les entités concernées.

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, accompagnées de conseils pour leur mise en œuvre.

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

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).

Concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les pôles de viabilité hivernale 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

Après 10 ans d'existence sous l'égide de la Fondation de France et plus de 690 projets soutenus, Aéroports de Paris a souhaité en 2015 donner une nouvelle dimension à sa Fondation en la transformant en Fondation d'Entreprise autonome. S'inscrivant dans la ligne de la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise, l'autonomisation de la Fondation permettra une meilleure lisibilité du mécénat du groupe et une mise en lumière de ses champs d'actions.

Un Conseil d'Administration, présidé par Augustin de Romanet, Président directeur-général du groupe Aéroports de Paris détermine les orientations de la fondation et veille à sa bonne gestion. Deux Comités de sélection se réunissent deux fois par an pour analyser les dossiers de demande de soutien dans les axes d'intervention prévus par les statuts de la fondation et déterminent les montants des subventions accordées.

La Fondation d'Entreprise Aéroports de Paris a pour objet l'accompagnement de projets d'intérêt général sur ses territoires d'implantations tant en France qu'à l'international. La thématique de la lutte contre l'illettrisme est prioritaire. Chacun des projets soutenus par la Fondation a un parrain salarié de l'entreprise qui assure l'interface "humaine" entre l'association porteuse du projet et la Fondation.

Par ailleurs, la Fondation a créé son Prix coup de cœur de la Fondation qui encourage les collaborateurs de l'entreprise dans leur engagement sociétal, humanitaire, associatif. Tous les ans, la fondation versera un bonus de 2000€ à l'association dans laquelle un salarié est engagé et l'aura fait connaître. En 2015, deux initiatives ont particulièrement retenu l'attention du jury et ont obtenu le même nombre de voix. Le Président et les membres du Conseil d'Administration de la Fondation ont ainsi décidé pour cette première édition d'attribuer 2 Prix coup de cœur de la Fondation à :

- Association "AEVE Autisme Espoir Vers l'Ecole" qui œuvre pour amener, par une pédagogie éducative intensive (Méthode des 3i), des enfants diagnostiqués autistes à une vie sociale et scolaire aussi normales que possible.

- Association "Centrafrique sans Frontière pour son action visant à venir en aide aux femmes de Centrafrique victimes du Sida ainsi qu'aux enfants orphelins, notamment par la construction d'une maison des femmes.

En parallèle, le Prix des salariés invite les salariés à voter chaque année pour leur projet préféré, parmi ceux que la fondation soutient. Tous les ans, la fondation versera une subvention complémentaire à l'association lauréate (2000 euros en 2015). L'Association Coup de Pouce, a été choisie en 2015 pour son programme d'actions en faveur de la réussite scolaire pour tous.

Enfin, la Fondation accorde une attention particulière à tout projet porté en interne par un salarié ayant une vocation sociale ou humanitaire comme la participation d'un équipage au Rallye Aïcha des Gazelles.

En 2015, la Fondation a versé 847 427 euros au bénéfice de 56 projets.

Tableau de corrélation du Grenelle

Le tableau de corrélation du Grenelle se présente comme suit:

Indicateurs sociaux	O / N	Justification
a) Emploi		
- Effectif total ; Répartition des effectifs par âge	O	Chap. 4.1 et chap. 4.2
- sexe et zone géographique	O	Chap. 4.1
- Embauches et licenciements	O	Chap. 4.2
- Rémunérations et leur évolution	O	Chap. 4.1
b) Organisation du travail		
- Organisation du temps de travail	O	Chap. 4.1
- Absentéisme	O	Chap. 4.2
c) Relations sociales		
- Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation)	O	Chap. 4.1
- Bilan des accords collectifs	O	Chap. 4.1
d) Santé et sécurité		
- Conditions de santé et de sécurité au travail	O	Chap. 4.1
- Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	O	Chap. 4.1
- Accidents du travail, fréquence et gravité ainsi que les maladies professionnelles	O	Chap. 4.1 et chap. 4.2
e) Formation		
- Politiques mises en œuvre en matière de formation	O	Chap. 4.1
- Nombre total d'heures de formation	O	Chap. 4.2
f) Égalité de traitement		
- Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	O	Chap. 4.1
- Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	O	Chap. 4.1
- La politique de lutte contre les discriminations	O	Chap. 4.1
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 de négociation collective	O	Chap. 4.1
- À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	O	Chap. 4.1
- À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	O	Chap. 4.1
- À l'abolition effective du travail des enfants	O	Chap. 4.1
Indicateurs environnementaux		
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	Chap. 4.4
- Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	O	Chap. 4.4

- Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	O	Chap. 4.4	
- Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	O	Chap. 4.4	
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	Chap. 4.4	
- Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	O	Chap. 4.4	
- Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	O	Chap. 4.4	
c) Utilisation durable des ressources			
- Consommation d'eau	O	Chap. 4.4	
- Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	O	Chap. 4.4	
- Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	O	Chap. 4.4	
- Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	O	Chap. 4.4	
- Utilisation des sols	O	Chap. 4.4	
d) Changement climatique			
- Les rejets à effet de serre	O	Chap. 4.4	
- Adaptation aux conséquences du changement climatique	O	Chap. 4.4	
e) Protection de la biodiversité			
- Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	O	Chap. 4.4	
Indicateurs sociétaux	O / N		Justification
a) Impact territorial, économique, et social de l'activité de la société			
- En matière d'emploi et de développement régional	O	Chap. 4.1 et Chap.4.5	
- Sur les populations riveraines ou locales	O	Chap. 4.1 et Chap.4.5	
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	O	Chap. 4.3	
- Actions de partenariat ou de mécénat	O	Chap. 4.5	
c) Sous-traitance et fournisseurs			
- Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	O	Chap. 4.5	
- 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	O	Chap. 4.5	
d) Loyauté des pratiques			
- Actions menées pour prévenir de la corruption	O	Chap. 4.5	
- Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	O	Chap. 4.5	
e) Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme			
- Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	O	Chap. 4.2 et Chap. 4.3	

5 Gouvernement d'entreprise

5.1 Conseil d'administration et Direction Générale

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

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2015

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 des salariés.

Aux termes de l'article 13 des statuts de la Société, le mandat des administrateurs et des censeurs a pris effet le 15 juillet 2014, pour une durée de cinq ans.

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 désigné la société Vinci, représentée par Xavier Huillard, et la société Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, représentée par Emmanuelle Yannakis.

Les administrateurs représentants de l'État sont Solenne Lepage, Michel Massoni, Geneviève Chaux Debry, Muriel Pénicaud et Gilles Leblanc, nommés par décret en date du 11 juillet 2014 et Denis Robin, nommé par décret en date du 22 avril 2015, en remplacement de Michel Lalande.

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 Brigitte Blanc (CGT), Marie-Anne Donsimoni (CFE/CGC), Serge Gentili (FO), Frédéric Gillet (CFE/CGC), Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP), Frédéric Mouglin (CGT).

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. Anne Hidalgo a été nommée censeur lors de la séance du Conseil d'administration du 8 juillet 2015, sous réserve de ratification par la prochaine assemblée générale des actionnaires. 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 Marc Borel, 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 15 juin 2015.

Caroline Montalcino, Contrôleur général Économique et Financier, et Pascal Papaux, 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 la règle d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants dans les sociétés contrôlées 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'État 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.

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. Le conseil d'administration veille 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. Le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise considère dans son rapport d'activités d'octobre 2014 que la proportion citée au sein de ce comité reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé par un administrateur indépendant.

Prise d'effet du mandat le 15 juillet 2014 pour une durée de cinq ans	Sexe	Nationalité	Indépendance par rapport au Code AFEP-MEDEF		Membres des comités		
			Non indépendant	Indépendant	Comité d'audit et des risques	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance
Administrateurs désignés par l'assemblée générale							
M. Augustin de Romanet	Masculin	Française	Président-directeur général			X	
M. Jacques Gounon	Masculin	Française		Administrateur indépendant	X		X
Mme Els de Groot	Féminin	Néerlandaise	Mandataire social de Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP				
M. Jos Nijhuis	Masculin	Néerlandaise	Mandataire social de Schiphol Group dans laquelle siège un dirigeant d'ADP			X	
Société Vinci représentée par M. Xavier Huillard	Masculin	Française	Relation d'affaires significatives				X
Société Predica représentée par Mme Emmanuelle YANNAKIS	Féminin	Française		Administrateur indépendant	X		X
Administrateurs représentant l'État							
Mme Solenne Lepage	Féminin	Française	Actionnaire majoritaire		X	X	X
Mme Geneviève Chauv Deby	Féminin	Française	Actionnaire majoritaire			X	
Mme Muriel Pénicaud	Féminin	Française	Actionnaire majoritaire				
M. Gilles Leblanc	Masculin	Française	Actionnaire majoritaire				
M. Denis Robin, en remplacement de M. Michel Lalande	Masculin	Française	Actionnaire majoritaire				
M. Michel Massoni	Masculin	Française	Actionnaire majoritaire				
Administrateurs représentant des salariés							
Mme Brigitte Blanc (CGT)	Féminin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				
Mme Marie-Anne Donsimoni (CFE/CGC)	Féminin	Française	Non comptabilisé dans le calcul			X	
M. Serge Gentili (FO)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul		X		
M. Frédéric Gillet (CFE/CGC)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				
M. Jean-Paul Jouvent (UNSA/SAPAP)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul				X
M. Frédéric Mougin (CGT)	Masculin	Française	Non comptabilisé dans le calcul			X	

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

Administrateurs nommés par l'assemblée générale

AUGUSTIN DE ROMANET

PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL D'AEROPORTS DE PARIS RENOUVELE 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

GRUPE AEROPORTS DE PARIS

Segment international et développement aéroportuaires :

Groupe TAV, sociétés anonymes soumises au droit turc :

- TAV Havalimanlari Holding A.S. (TAV Airports), société cotée en Turquie :
 - 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) :
 - administrateur et Vice-Président du conseil d'administration
- TAV Tepe Akfen Yatirim Insaat Ve Isletme A.S.⁽¹⁾ (TAV Construction) :
 - administrateur et Vice-Président du conseil d'administration

Segment commerces et services :

- Média Aéroports de Paris, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec JC Decaux : Président et administrateur
- Société de Distribution Aéroportuaire (SDA), société par actions simplifiée française, co-entreprise avec Lagardère : membre du Conseil
- Relay@ADP, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec Lagardère : membre du Conseil de direction

Fondation d'Entreprise :

- Fondation d'Entreprise d'Aéroports de Paris : Président

AUTRES MANDATS

- Airport Council International (ACI) Europe, Association internationale sans but lucratif soumise au droit belge :
 - Président du Conseil d'administration et du comité exécutif
- Régie Autonome des Transports parisiens (RATP), établissement public à caractère industriel et commercial : administrateur
- SCOR, société cotée européenne : administrateur

- 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 :
 - 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 :
 - 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 :
 - 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

(1) Filiale de Tav Yatirim Holding.

JACQUES GOUNON – ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Date de naissance :

25 avril 1953

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Coopté le 2 juillet 2008, ratifiée par l'assemblée générale ordinaire du 28 mai 2009

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 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 du groupe Eurotunnel (GET SE), société européenne cotée | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 et Président du comité d'audit de SNS Bank NV (Pays-Bas) ▪ Membre du Conseil de 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) ▪ Membre du conseil de surveillance de Brisbane Airport Corporation PTY Ltd (Australie) ▪ Membre du conseil de Cyber Security Council (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 conseil de surveillance et Président du comité d'audit de « Beter Bed Holding » société néerlandaise cotée (Pays-Bas)
- Administrateur de « Néoposine BV » société néerlandaise non cotée
- Membre du conseil de surveillance et Présidente du comité d'audit de « Vitens » société néerlandaise non cotée (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****Mandats au sein du Groupe Vinci :**

- Président-directeur général de VINCI, société anonyme française cotée
- Président du Conseil de surveillance de VINCI Deutschland GmbH
- Représentant permanent de VINCI, administrateur au Conseil d'administration de :
 - VINCI Energies, société anonyme française
 - Eurovia, société par actions simplifiée
- Représentant permanent de SNEL, administrateur au Conseil d'administration d'ASF, société anonyme française,
- Représentant permanent de VINCI Autoroutes, administrateur au Conseil d'administration de Cofiroute, société anonyme française,
- 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

- Directeur Général de VINCI de 2006 à 2010
- Président de VINCI Concessions Management SAS (de 2010 à 2014)
- 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)

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

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**

- Directeur Finance et Filiales de LCL, société anonyme française non cotée

Mandats au sein de LCL :

- Présidente de:
 - ANGLE NEUF, société par actions simplifiée française non cotée
 - Banque THEMIS, société anonyme française non cotée
- Administrateur, représentant permanent de LCL :
 - Interfimo, société anonyme française non cotée
 - Auxiliaire financière, société anonyme française non cotée
 - Auxiliaire pharmaceutique, société anonyme française non cotée
 - Crédit logement, société anonyme française non cotée
- Administrateur de :
 - CA Home Loan SFH, société anonyme française non cotée
 - LCL Emissions, société anonyme française non cotée

**MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN
AU COURS DES 5 DERNIERES ANNEES****Fonctions :****CREDIT AGRICOLE SA :**

- Secrétaire Générale, membre du Comité Exécutif de CAA de février 2014 à septembre 2015
- Directrice de la Comptabilité et la consolidation du Groupe et Membre du Comité de Direction du Pôle Finances Groupe et du Comité de Direction de la ligne métier finances du groupe de juin 2008 à décembre 2013

Mandats au sein de Crédit Agricole Assurance :

- Présidente et administrateur de :
 - Médicale de France, société anonyme non cotée (fin de mandat en octobre 2015)
 - CA Risk Insurance et CA Reinsurance, société anonyme luxembourgeoise non cotée (fin de mandat en octobre 2015)
- Administrateur de :
 - SPIRICA et LIFESIDE PATRIMOINE, société anonyme (fin de mandat en octobre 2015)
 - CA Creditor Insurance, société anonyme soumise au droit français (fin de mandat en octobre 2015)
 - CA Indosuez Private Banking, société anonyme soumise au droit français (fin de mandat en octobre 2015)
- 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 française non cotée Aéroport de Bordeaux-Mérignac
- Administrateur civil honoraire

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

- Rapporteur à la Cour des Comptes d'avril 2013 à juillet 2015
- Membre du Conseil d'administration en qualité de représentant de l'Etat à l'aéroport de Strasbourg-Entzheim de 2007 à 2011
- Directeur régional de l'environnement, de l'aménagement et du logement d'Alsace de janvier 2010 à juin 2011

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,
- Membre du Conseil de surveillance de la SNCF (société nationale des chemins de fer français) – Etablissement public à caractère industriel et commercial
- Co-fondatrice et vice-présidente de TV DMA, première TV académique Management et Droit des affaires (service public)
- Administratrice représentant l'Etat à Paris-Saclay, établissement public,
- Personnalité associée au Conseil Economique, social et environnemental (CESE) – Section des affaires européennes et internationales.

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, 2008 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, de l'Industrie et du Numérique
- Membre du conseil d'administration en qualité de représentant de l'État :
 - Air France – KLM – société anonyme française cotée
 - RATP (Régie autonome des transports parisiens) – Établissement public à caractère industriel et commercial
 - SNCF Mobilités (ex SNCF) – Établissement public à caractère industriel et commercial

**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 :
 - SNCF Réseau – Etablissement public à caractère industriel et commercial, de novembre 2012 à juillet 2015
 - 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 novembre 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 :
 - 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), Etablissement à caractère administratif, industriel et commercial
 - Port autonome de Paris (PAP), établissement public à caractère administratif, industriel et commercial

**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
- 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

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
- Président du Conseil d'administration de l'établissement public de sécurité ferroviaire

**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

DENIS ROBIN

Date de naissance :

8 janvier 1955

Nationalité :

Française

Date de première nomination :

Décret du 22 avril 2015, en remplacement de M. Michel LALANDE

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Secrétaire général et haut fonctionnaire de défense du ministère de l'intérieur

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

- Préfet du Pas-de-Calais, Ministère de l'Intérieur, de mars 2012 à février 2015,
 - Conseiller pour les affaires intérieures auprès du Premier ministre, de janvier 2011 à mars 2012
-

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 et Présidente du conseil d'administration de Réuni-Retraite-Cadres (Association) et Présidente de la commission sociale
- Administrateur de l'Association Sommitale du groupe AG2R La Mondiale Réunica

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
- Administrateur représentant des salariés à la Fondation d'Entreprise d'Aéroports de Paris, Fondation d'Entreprise

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 Épargne 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**

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

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Adjoint au chef de section infrastructures de l'Unité Opérationnelle "Energie et logistique" d'Aéroports de Paris à Paris-Orly | <ul style="list-style-type: none">▪ 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 française
- Administrateur représentant permanent de la CCIR à la SAEMES - société anonyme française
- Administrateur représentant la CCIR à la SEMAVIP (Société d'économie mixte Ville de Paris) – société anonyme française
- Administrateur et vice-président à la SIPAC (société Immobilière du Palais des Congrès) (groupe CCIR) – société anonyme française

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

- 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) de 2009 à 2015.
- Aéroports de Paris : Censeur au Conseil d'administration de juillet 2009 à novembre 2013 - Administrateur de 1999 à 2009

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

ANNE HIDALGO

Date de naissance :

19 juin 1956

Nationalité :

Française

Date de nomination :

Nommée à titre provisoire par le Conseil d'administration du 8 juillet 2015

Date de début du mandat actuel :

15 juillet 2014

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS**

- Maire de Paris
- Présidente du Conseil de Surveillance de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (APHP) – Etablissement public de santé

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

- Présidente de :
 - l'Association APUR (atelier parisien d'urbanisme) de 2008 à 2014
 - l'Association Pavillon de l'Arsenal de 2008 à 2014
 - l'Association Ile-de-France Europe de 2010 à 2011
- Présidente du Conseil de Surveillance de l'Etablissement public de santé Hôpital Necker de 2008 à 2014
- Présidente puis administratrice de la Société publique locale d'aménagement (SPLA) Paris Batignolles Aménagement de 2010 à 2012
- Administratrice de :
 - SemPariSeine de 2008 à 2014
 - la Fondation Mémoire pour la Shoah de 2012 à 2014

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 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.

PATRICK JEANTET

DIRECTEUR GENERAL DELEGUE D'AEROPORTS DE PARIS RENOUVELE LE 24 JUILLET 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 le 24 juillet 2014.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

GRUPE AEROPORTS DE PARIS

- Président du Conseil d'administration et administrateur d'ADP Ingénierie, société anonyme française, filiale d'ADP
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Hub One, société anonyme française, filiale d'ADP
- Membre du Conseil de EPIGO, société par actions simplifiée française, co-entreprise avec SSP
- Président de CDG Express Etudes, société par actions simplifiée française

AUTRE MANDAT

- Membre du conseil de surveillance de HIME (Maison-mère de SAUR), société par actions simplifiée française

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

KEOLIS Transport public, groupe SNCF, société anonyme, non cotée

- Directeur Général Délégué pour la France, de février 2011 à février 2013
- Directeur Général Délégué en charge de l'international, de 2005 à 2011

Liste des mandats exercés en France au sein du Groupe KEOLIS :

- Président Directeur Général et administrateur :
 - KEOLIS Bordeaux, (société anonyme) de 2011 à mars 2014
- Président :
 - 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 :
 - KEOLIS Amiens, (société par actions simplifiée) de mai 2012 à décembre 2013
- Président du Conseil d'administration et administrateur :
 - 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 :
 - 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 :
 - KDR Victoria PYT LTD, (société soumise au droit australien), de juillet 2009 à février 2011
- Membre du Directoire de :
 - 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 ANNEESListe des mandats exercés à l'international au sein du Groupe
KEOLIS :

- 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–
- 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
 - 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
 - Carians international development, de décembre 2009 à février 2011

5.2 Rémunération des mandataires sociaux

Modalités de rémunération du mandataire social

Rémunération 2015 parts fixe et variable

La rémunération du Président-directeur général et celle du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2015 ont été arrêtées par le conseil d'administration du 19 février 2015 sur avis du comité des rémunérations et approuvées le 19 mars 2015 par le ministre chargé de l'Économie dans le cadre de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

Le 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 euros pour le Président – directeur général et 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.

Le montant annuel brut de la rémunération fixe du Président – directeur général a été fixée à 350 000 euros (sans changement par rapport à 2014).

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 (poids : 15 %), taux de satisfaction globale, arrivées et départs, perçue par les passagers (poids : 15 %) et trois objectifs qualitatifs : négociation du contrat de régulation économique III (poids : 15%), mobilisation managériale pour l'appropriation par les salariés et la mise en œuvre du plan stratégique (poids : 15 %), et la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur du tourisme (poids : 15 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 16 février 2016. 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 110 % et 107 %.

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 euros (sans changement par rapport à 2014).

La rémunération variable brute maximum du Directeur général délégué est fixée à 100 000 euros. Elle est fondée sur trois objectifs quantitatifs : montant de l'EBITDA Groupe (poids : 25 %), ROC Groupe (poids : 15%) et taux de satisfaction globale, arrivées et départs, perçue par les passagers (poids : 15 %) et trois objectifs qualitatifs : plan d'investissement et planification pour la période du contrat de régulation économique III (poids : 15 %), mise en œuvre des étapes prévues pour le projet CDG Express (poids : 15 %), et amélioration du pilotage des filiales et de la coordination entre les plateformes et les fonctions siège (poids : 15 %).

L'atteinte de chacun de ces objectifs a été appréciée par le conseil d'administration du 16 février 2016. 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 110 % et 107 %.

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.

Le tableau ci-dessous récapitule les informations relatives aux mandataires sociaux :

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	oui	non	Oui	non	oui	non	oui	non
Augustin de Romanet Président-directeur général Début de mandat : 15/07/2014 Fin de mandat : 14/07/2019		x		x		x		x
Patrick Jeantet Directeur général délégué Début de mandat : 15/07/2014 Fin de mandat : 14/07/2019		x		x	x			x

Montant des rémunérations dues et versées au mandataire social

Augustin de Romanet

(en euros)	2015	2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice	454 883	449 639
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	454 883	449 639

(en euros)	2015		2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	350 000	350 000	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	100 000	95 800 ⁽¹⁾	95 800	100 000
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	4 883	4 883	3 839	3 839
Total	454 883	450 683	449 639	453 839

⁽¹⁾ Les montants versés en 2015 correspondent aux montants dus au titre de 2014. Les montants dus au titre de 2015 seront versés en 2016.

Patrick Jeantet

(en euros)	2015	2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice	433 877	430 070
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Total	433 877	430 070

(en euros)	2015		2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	330 000	330 000	330 000	330 000
Rémunération variable annuelle	100 000	95 800 ⁽¹⁾	95 800	-
Rémunération variable différée/pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	3 877	3 877	4 270	4 270
Total	433 877	429 677	-	-

⁽¹⁾ Les montants versés en 2015 correspondent aux montants dus au titre de 2014. Les montants dus au titre de 2015 seront versés en 2016.

5.3 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 2014 et 2015, versés respectivement en 2015 et 2016. Monsieur de Romanet a renoncé à percevoir des jetons de présence en qualité d'administrateurs d'Aéroports de Paris.

(en euros)	2015	2014
Jacques Gounon	34 720	36 820
Els de Groot ⁽¹⁾	10 010	10 010
VINCI représenté par Xavier Huillard (à partir du 15 juillet 2014)	15 730	5 720
Françoise Malrieu (jusqu'au 15 juillet 2014)	-	20 600
Jos Nijhuis ⁽¹⁾	12 870	15 730
Géraldine Picaud (jusqu'au 15 juillet 2014)	-	7 150
Augustin de Romanet	-	-
PREDICA représenté par Emmanuelle Yannakis (à partir du 15 juillet 2014)	30 520	12 110
Total	103 850	108 140

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

5.4 Rémunérations versées aux censeurs

Les censeurs, désignés par l'assemblée générale des actionnaires, ont perçu des jetons de présence au titre des exercices 2014 et 2015, versés respectivement en 2015 et 2016 :

(en euros)	Exercice 2015	Exercice 2014
Anne Hidalgo (depuis le 8 juillet 2015)	-	-
Bernard Irion	6 435	4 290
Christine Janodet	5 005	6 435
Xavier Huillard (jusqu'au 15 juillet 2014)	-	3 575
Jérôme Grivet (jusqu'au 15 juillet 2014)	-	2 145

Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres

Décision et information n°	2015 DD013874
Date de publication	4 août 2015
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	03 août 2015
Date de réception de la déclaration	04 août 2015
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	128,72 Euro
Montant de l'opération	8 518,28 Euro
Décision et information n°	2015 DD013875
Date de publication	4 août 2015
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	03 août 2015
Date de réception de la déclaration	04 août 2015
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	128,72 €
Montant de l'opération	8 518,28 €
Décision et information n°	2015 DD014163
Date de publication	26 août 2015
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	25 août 2015
Date de réception de la déclaration	26 août 2015
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	115,99 €
Montant de l'opération	3 519 €
Décision et information n°	2015 DD014162
Date de publication	26 août 2015
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	25 août 2015
Date de réception de la déclaration	26 août 2015
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	115,99 €
Montant de l'opération	3 519 €
Décision et information n°	2015 DD014316
Date de publication	9 septembre 2015
Déclarant	Jacques Gounon, administrateur
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Acquisition
Date de l'opération	21 août 2015
Date de réception de la déclaration	9 septembre 2015
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	105,07 €
Montant de l'opération	10 507 €
Décision et information n°	2015 DD014992
Date de publication	21 octobre 2015
Déclarant	Franck Meryde, directeur de l'aéroport de Paris-Orly
Instrument financier	Actions
Nature de l'opération	Cession
Date de l'opération	16 octobre 2015
Date de réception de la déclaration	21 octobre 2015
Lieu de l'opération	Paris
Prix unitaire	132,35 €
Montant de l'opération	36 668 €

5.5 Capital et actionariat

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 2015.

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 du présent rapport :

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 2015, 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 par l'assemblée générale du 15 mai 2014 (entre le 1^{er} janvier et le 18 mai 2015) et celle du 18 mai 2015 (entre le 19 mai et le 31 décembre 2015), dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque. La somme de 35 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 2015 est égal à 170 euros, hors frais d'acquisition, pour le contrat de liquidité et égal à 140 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 350 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, Aéroports de Paris détenait 500 titres. Le compte de liquidité du contrat présentait à son crédit un montant de 8 494 488,00 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 2015 :

Flux cumulés	bruts	Nombre d'actions	Prix moyen (en €)	Valorisation (en €)
Nombre d'actions au 31 décembre 2014		0	-	0
Achats		352 799	107,5	37 938 728,06
Ventes		352 299	107,7	37 937 652,75
Nombre d'actions au 31 décembre 2015		500	107,5	53 750

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 2015.

Aéroports de Paris a mis en œuvre son programme de rachats d'actions dans le cadre de l'article L. 225-209 du code de commerce et en dehors du contrat de liquidité, en vue de la mise en œuvre d'une offre d'acquisition d'actions en faveur des adhérents du plan épargne groupe. A cet effet, il a été donné mandat à un prestataire indépendant le 24 novembre 2015, pour un montant total de 24 millions d'euros, au prix maximal d'achat de 113 euros y compris frais. Le programme de rachat d'actions a pris fin le 29 décembre 2015 à l'issue de l'achat de 224 290 actions, à un prix moyen de 106,7 euros. Au 31 décembre 2015, 224 290 actions étaient auto-détenues, hors contrat de liquidité.

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 2015, 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 2015 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 20 000 actions, actionnaires détenant un minimum de 1 action. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 96,9 % du capital a été identifié. Le TPI a identifié 299 investisseurs institutionnels.

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

Actionnaires	31/12/15	31/12/14
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	7,0%	6,9%
Institutionnels non-résidents	15,0%	14,5%
Actionnaires individuels français et non identifiés	4,8%	5,6%
Salariés – actions détenues au nominatif ¹	0,03 %	nc
Salariés ²	1,6%	1,6%
Autodétention ³	0,2%	0,0%

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

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

- franchissement à la baisse par l'État français du seuil légal des deux tiers du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de l'État étant de 60,4 % à l'issue de ce franchissement ;
- franchissement à la hausse par NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) du seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote le 1^{er} décembre 2008, la détention de NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) étant de 8 % à l'issue de ce franchissement ;
- 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.

¹ Obtenues notamment à travers l'offre réservée aux salariés réalisée en 2006

² 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

³ Dans le cadre du programme de rachat d'actions. Au 31 décembre 2015, Aéroports de Paris détenait 224 790 actions propres. Ces actions sont privées de droit de vote

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

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

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 4 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 4 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.

Certaines actions sont détenues au nominatif par des salariés, notamment suite à l'offre réservée aux salariés lors de l'introduction en bourse de la Société en 2006.

Au 31 décembre 2015, 32 075 actions sont détenues directement au nominatif pour les salariés du Groupe, soit 0,03 % du capital.

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 2014 : 201 millions d'euros soit 2,44 euro par action, ce qui correspond à un taux de distribution de 60 % du résultat net ;
- 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.

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.

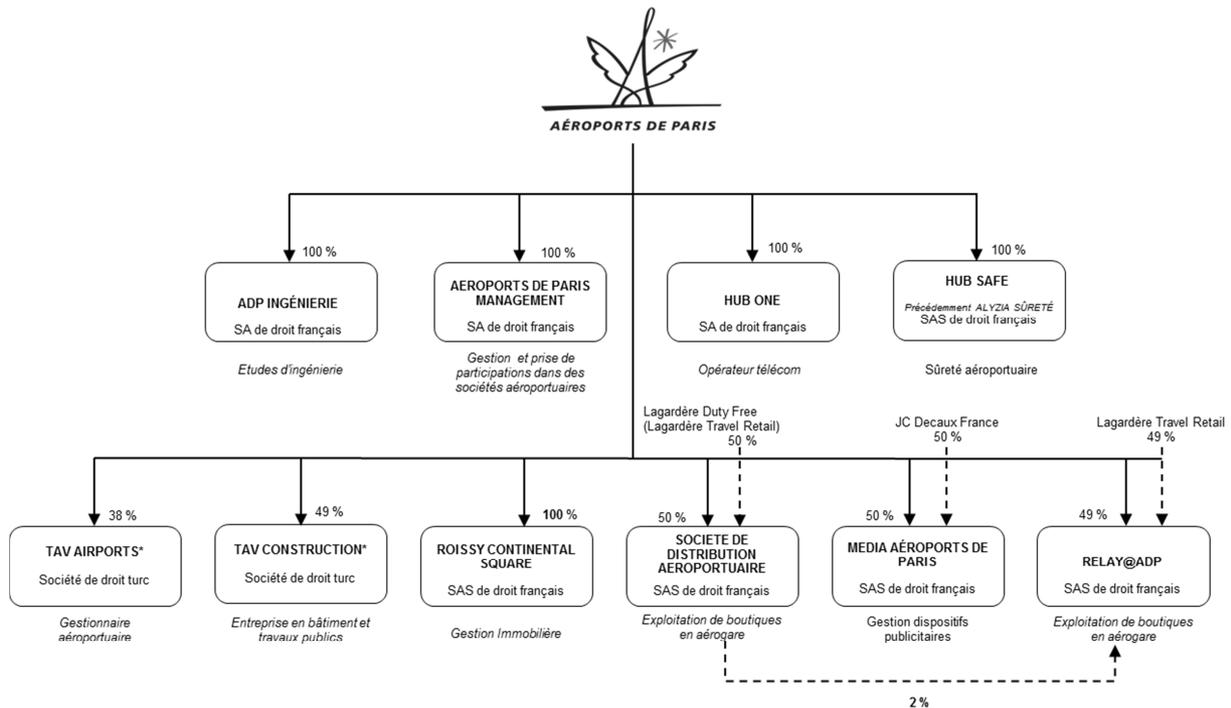
6 Autres informations

6.1 Résultats sociaux des 5 derniers exercices

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2011	Décembre 2012	Décembre 2013	Décembre 2014	Décembre 2015
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	2 473	2 607	2 734	2 759	2 735
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	904	835	978	1 026	1 087
Impôt sur les bénéfices	(158)	(165)	(173)	(200)	(233)
Participation des salariés	(14)	(17)	(15)	(19)	(20)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	312	272	312	352	396
Résultat distribué au cours de l'exercice	150	174	205	183	241
Résultats par action (en euros)					
Résultat par action après impôts et participation mais avant dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises	7,40	7,30	7,98	8,15	8,43
Résultat net par action	3,16	2,74	3,15	3,56	4,00
Dividende par action versé au cours de l'exercice	1,52	1,76	2,07	1,85	2,44
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	6 878	6 850	6 836	6 798	6 553
Montant de la masse salariale de l'exercice	(368)	(381)	(391)	(388)	(390)
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	(172)	(190)	(193)	(201)	(200)

6.2 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2015

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 visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts qui s'élève à 171 020,09 euros et pour lequel a été supporté un impôt d'un montant de 64 988 euros. Le taux d'impôt sur les sociétés 2015 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.

¹ Disponible sur le site www.aeroportsdeparis.fr

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

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 Echancier 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 2015	226,63	42,4	32,7	103,1	48,5
dont factures groupe	17,74	0,0	5,9	8,4	3,4
dont factures en litige	3,25	2,6	0,0	0,6	0,1
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

En 2015, ce montant ne tient pas compte des factures non parvenues à la date d'établissement des comptes annuels s'élevant à 185 millions d'euros contre 169 millions d'euros en 2014.

7 Annexes

7.1 Comptes retraités 2014

Nouveau modèle de gestion

Afin de simplifier la lisibilité de la performance par segment comptable et d'optimiser l'allocation des échanges internes, Aéroports de Paris a mis en place un nouveau modèle de gestion s'appliquant à compter du 1^{er} janvier 2015. Ce nouveau système consiste en :

- Une présentation du compte de résultat segmenté par nature pour l'ensemble des revenus et des coûts,
- Une révision et une simplification de l'allocation des revenus et des coûts des activités transversales par segment,
- Une révision et une simplification de l'allocation des frais généraux par segment.

Ce nouveau modèle de gestion n'a pas d'impact sur les principaux agrégats financiers consolidés.

Application de l'interprétation de la norme IFRIC 21

L'application de l'interprétation IFRIC 21 rend obligatoire la reconnaissance d'un passif au titre des taxes à la date de l'évènement générant l'obligation (et non pas en fonction des bases de calcul desdites taxes) et conduit à retraiter certaines taxes préalablement étalées sur l'exercice. Les taxes concernées par ce retraitement au niveau du Groupe sont la taxe foncière, la taxe sur les bureaux en Ile de France et la contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S) et se situent au niveau des charges courantes du Groupe. Le résultat net part du Groupe retraité du 1^{er} semestre 2014 est par conséquent minoré de 20 millions d'euros par rapport au résultat net part du Groupe publié, sous les effets suivants :

- Impact de -42 millions d'euros en charges courantes sous l'effet de la comptabilisation au 30 juin 2014 de la totalité des taxes décrites ci-dessus ;
- Effet sur l'impôt : + 14 millions d'euros ;
- Effet sur la participation des salariés : + 2 millions d'euros.

Ce retraitement entraîne un impact sur l'EBITDA du 1^{er} semestre 2014 des segments qui se décompose comme suit :

- -21 millions d'euros sur le segment Activités aéronautiques,
- -12 millions d'euros sur le segment Commerces et services,
- - 1 millions d'euros sur le segment Immobilier.

Des effets de sens contraire seront observés au second semestre. Ce retraitement n'a donc pas d'impact sur les comptes annuels 2014. Le chiffre d'affaires retraité des 9 premiers mois de 2014 s'élève à 2 084 millions d'euros, contre 2 081 millions d'euros publiés.

Autres changements

Par ailleurs, un autre changement a été opéré dans la compensation directe de la production immobilisée (précédemment comptabilisée entre le chiffre d'affaires et les charges) en diminution des coûts concernés.

- En 2014, la production immobilisée s'élevait à 79 millions, qui sont dorénavant répartis en moindres frais de personnels et autres coûts ;
- Au 30 juin 2014, la production immobilisée qui s'élevait à 42 millions d'euros, a été répartie en diminution des frais de personnels pour 28 millions d'euros et en diminution des autres coûts pour 14 millions d'euros.

Le Groupe a également procédé au reclassement de certains frais de formation du personnel pour 3 millions d'euros au cours du 1^{er} semestre 2014. Ces frais de formations, réalisés par un organisme externe et considérés comme ayant une contrepartie pour le Groupe, étaient auparavant présentés en "Impôts et taxes" et sont désormais présentés en "Autres services et charges externes".

Impacts sur les comptes consolidés 2014

Afin de permettre une comparabilité avec les exercices antérieurs, des comptes retraités semestriels et annuels 2014 ont été réalisés suivant les changements énoncés ci-dessus :

- **Compte de résultat retraité 2014**

Comptes retraités 2014

(en millions d'euros)	2014 publié	Production immobilisée*	2014 retraité
Chiffre d'affaires	2 791	-	2 791
Production immobilisée et stockée	79	(79)	(0)
Production de l'exercice	2 870	(79)	2 791
Achats consommés	(102)	-	(102)
Services et charges externes	(670)	22	(648)
Valeur ajoutée	2 098	(58)	2 040
Charges de personnel	(738)	52	(686)
Impôts et taxes	(240)	6	(234)
Autres charges opérationnelles courantes	(21)	(2)	(23)
Autres produits opérationnels courants	7	-	7
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	3	-	3
EBITDA	1 109	-	1 109
Résultat de la période	402	-	402

- Compte de résultat retraité du 1^{er} semestre 2014

(en millions d'euros)	1 ^{er} semestre 2014 publié	Production immobilisée*	IFRIC 21	1 ^{er} semestre 2014 retraité
Chiffre d'affaires	1 347		6	1 353
Production immobilisée et stockée	42	(42)		-
Production de l'exercice	1 389	(42)	6	1 353
Achats consommés	(51)			(51)
Services et charges externes	(317)	11		(306)
Valeur ajoutée	1 021	(31)	6	996
Charges de personnel	(374)	28	2	(343)
Impôts et taxes	(124)	3	(42)	(164)
Autres charges opérationnelles courantes	(10)			(10)
Autres produits opérationnels courants	3			3
Dotations aux provisions et dépréciations de créances nettes de reprises	12			12
EBITDA	528	-	(34)	494
Dotations aux amortissements	(213)			(213)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence opérationnelles	28			28
Résultat opérationnel courant (y compris MEE opérationnelles)	343	-	(34)	309
Résultat opérationnel (y compris MEE opérationnelles)	343	-	(34)	309
Impôts sur les résultats	(99)		14	(85)
Résultat de la période	182	-	(20)	162

* Reclassement de la production immobilisée et de certains frais de formation

Les impacts de ces trois changements sur les segments se décomposent comme suit :

- Impact sur le segment Activités aéronautiques

En M€	T1 2014	T1 2014	S1 2014	S1 2014	9M 2014	9M 2014	2014	2014
-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	------	------

Comptes retraités 2014

	Publié	Retraité	Publié	Retraité	Publié	Retraité	Publié	Retraité
Chiffre d'affaires	376	376	801	801	1 251	1 251	1 671	1 672
EBITDA	nc	nc	174	164	nc	nc	363	397
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	nc	nc	40	17	nc	nc	83	92

- Impact sur le segment Commerces et services

(en millions d'euros)	T1 2014 Publié	T1 2014 Retraité	S1 2014 Publié	S1 2014 Retraité	9M 2014 Publié	9M 2014 Retraité	2014 Publié	2014 Retraité
Chiffre d'affaires	224	205	466	430	705	652	956	884
<i>Activités commerciales</i>	85	85	186	187	291	292	400	401
<i>Parcs et accès</i>	43	43	92	92	139	139	183	183
<i>Prestations industrielles</i>	13	36	24	67	33	97	43	128
<i>Recettes locatives</i>	27	36	52	70	76	105	105	143
<i>Autres produits</i>	56	6	111	14	165	21	224	28
EBITDA	nc	nc	265	238	nc	nc	560	523
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	nc	nc	215	201	nc	nc	463	451

- Impact sur le segment Immobilier

(en millions d'euros)	T1 2014 Publié	T1 2014 Retraité	S1 2014 Publié	S1 2014 Retraité	9M 2014 Publié	9M 2014 Retraité	2014 Publié	2014 Retraité
Chiffre d'affaires	65	65	131	137	198	201	264	264
EBITDA	nc	nc	82	82	nc	nc	168	164
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	nc	nc	63	61	nc	nc	123	119

- Impact sur le segment Autres activités

(en millions d'euros)	T1 2014 Publié	T1 2014 Retraité	S1 2014 Publié	S1 2014 Retraité	9M 2014 Publié	9M 2014 Retraité	2014 Publié	2014 Retraité
Chiffre d'affaires	47	47	97	97	148	148	202	200
<i>Hub One</i>	30	30	62	62	93	93	127	127
<i>Hub Safe</i>	16	16	33	33	52	52	70	70
EBITDA	nc	nc	7	11	nc	nc	20	25
Résultat opérationnel courant (yc MEE opérationnelles)	nc	nc	-	5	nc	nc	6	11

- Aucun impact sur le segment International et Développements Aéroportuaires

7.2 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 2015_(article L. 225-37 du Code de commerce)

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 code de commerce 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 10 février 2016 puis présenté par le Président-directeur général au conseil d'administration du 16 février 2016, 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 2015, 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 Safe, Hub One, Cœur d'Orly Investissement, Ville Aéroportuaire Immobilier, Aéroports de Paris Investissement, Tank Holding ÖW 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 Lagardère Duty Free² (filiale de Lagardère Travel Retail³),
- 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 Travel Retail 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 Travel Retail,
- la société EPIGO, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et SSP,
- la société EPIGO Présidence, co-entreprise contrôlée conjointement et à parité égale par Aéroports de Paris et SSP.

² Précédemment Aélia

³ Précédemment Lagardère Services

¹ Le rapport de gestion est consultable sur le site www.aeroportsdeparis.fr

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'administ

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.

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'administré

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 2015 a été marquée par la nomination d'un troisième censeur à voix consultative, Anne Hidalgo, maire de la ville de Paris, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

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 novembre 2015. 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 2015 ainsi que l'article 25.1 du code en reconnaît la faculté.

1.1 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'État 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'État 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,

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.

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'administr

- 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 ans¹.

En outre, les administrateurs représentant des actionnaires importants peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces 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 14 octobre 2015, a examiné au regard des critères d'indépendance posés par le Code AFEP-MEDEF la situation personnelle de chacun des administrateurs. 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.

À l'issue de cet examen, le conseil d'administration a confirmé et réitéré la qualité d'administrateur indépendant des administrateurs suivants :

- Jacques Gounon qui ne répond à aucun des critères écartant la qualification d'administrateur indépendant et qui n'entretient pas de relations d'affaires avec la société Aéroports de Paris ;
- la Société Prédica et son représentant permanent qui n'ont pas de relations d'affaires significatives avec la société 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.

Le conseil d'administration a confirmé et réitéré la qualité d'administrateurs non indépendants pour :

- 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, en raison du caractère significatif de la relation d'affaires avec la société Aéroports de Paris, s'agissant d'un important fournisseur,
- les six administrateurs représentant l'État, qui participe au contrôle de la société,
- les six administrateurs représentant les salariés, en raison de l'existence d'un contrat de travail avec la société.

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 la proportion citée au sein de ce comité reste conforme à l'esprit du Code AFEP-MEDEF dès lors qu'il est présidé 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'État.

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 au regard des jetons de présence perçus. À 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'État et les administrateurs élus par les salariés ; ces administrateurs sont en

¹ 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.

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'administré

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 et ne perçoivent pas de jetons de présence .

Enfin, les deux administrateurs représentant Schiphol Group, en application du pacte d'actionnaires qui les désigne, passé en date du 1er décembre 2008 entre NV Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) et 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 et perçoit le montant des jetons de présence.

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'État 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 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.

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.

3.1 La composition du conseil d'administration au 31 décembre 2015

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, Directeur Finance et filiales LCL.

Les représentants de l'État sont : Geneviève Chaux Debry, Solenne Lepage, Muriel Pénicaut, Gilles Leblanc et Michel Massoni nommés membres du conseil d'administration par décret en date du 11 juillet 2014 et Denis Robin, nommé par décret en date du 22 avril 2015, en remplacement de Michel Lalande.

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 Mougine (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. Anne Hidalgo a été nommée censeur lors de la séance du conseil d'administration du 8 juillet 2015, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée générale des actionnaires. 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, a été nommé commissaire du Gouvernement auprès d'Aéroports de Paris par arrêté du ministre chargé de l'Aviation civile du 19 octobre 2007 et Marc Borel, Directeur du transport aérien, a été nommé commissaire du Gouvernement adjoint par arrêté du 15 juin 2015, en remplacement de Paul Schwach.

Caroline Montalcino, Contrôleur général économique et financier, et Pascal Papaux, élu Secrétaire du Comité d'Entreprise le 21 avril 2015 en remplacement de Joël Vidy, 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'actionariat 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

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'administr

étant exclus du calcul conformément au Code AFEP-MEDEF), cinq sont des femmes (soit un taux de 42 %) au 31 décembre 2015.

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

La composition du conseil d'administration d'Aéroports de Paris au 31 décembre 2015, la nationalité et la description des autres mandats exercés par les administrateurs sont exposées dans le rapport de gestion 2015 – chapitre 5 – 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.

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).

À cet égard, le règlement intérieur du conseil d'administration comporte des 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.

À 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. L'évaluation ainsi établie répond aux trois objectifs et aux modalités énoncés par le code AFEP-MEDEF en la matière. 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. L'évaluation interne est réalisée par ce dernier au travers d'un questionnaire adressé à chaque membre du conseil d'administration ; les réponses individuelles demeurent strictement confidentielles. Les résultats globaux du questionnaire d'évaluation interne ont été restitués sous une forme générale lors de la séance du conseil d'administration du 16 décembre 2015. La comparaison avec les évaluations précédentes témoigne d'une satisfaction de haut niveau des membres du conseil, ces derniers soulignant notamment l'efficacité croissante des séances. Les travaux relatifs au Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE3) et au plan stratégique 2016-2020 ont été particulièrement appréciés. Pour approfondir leur

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'administ

réflexion, les membres du conseil d'administration souhaitent notamment bénéficier d'une information renforcée concernant les filiales et participations et examiner plus régulièrement 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.

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 :

- examine le plan stratégique pluriannuel du Groupe ;
- est informé, une fois par an, des relations de la Société avec l'État au titre de ses missions de service public ;
- approuve le contrat pluriannuel de régulation économique ;
- fixe les taux 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 supérieurs à 30 millions d'euros
 - effectués par Aéroports de Paris, pour toutes les autres activités supérieures à 20 millions d'euros ;
- approuve les investissements ou les cessions d'actifs des filiales d'Aéroports de Paris lorsque le montant est égal ou supérieur à 20 millions d'euros ;
- approuve les transactions et renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros Hors Taxes ;
- fixe les principes d'affectation des transporteurs aériens entre aéroports et entre aérogares ;
- est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution de son activité et de ses résultats, et examine notamment les écarts éventuels constatés par rapport au budget. Au moins deux fois par an, le Président-directeur général inscrit à l'ordre du jour une revue de la situation financière, de la trésorerie et des engagements hors bilan du groupe Aéroports de Paris ;
- examine une fois par an, et en tant que de besoin, la situation des principales filiales et participations de la Société ;
- fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le Président-directeur général est autorisé à consentir au nom d'Aéroports de Paris. En outre, le Président-directeur général rend compte au conseil des cautions, avals ou garanties dont le montant unitaire est supérieur à 30 millions d'euros ;
- fixe annuellement le montant des emprunts obligataires que le Président-directeur général est autorisé à émettre ;
- arrête les statuts du personnel et les échelles de traitement des salaires et indemnités.
- doit saisir pour avis l'assemblée générale des actionnaires si une opération envisagée concerne une part prépondérante des actifs ou activités du Groupe ;
- 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 ;

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'administ

- examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les administrateurs représentant l'État et les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification), 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 ;
- 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 2015

En 2015, le conseil d'administration s'est réuni neuf fois, avec un taux de présence de ses membres de 79,60 %, pour examiner en particulier les dossiers concernant :

- la gouvernance, avec notamment :
 - la nomination d'un troisième censeur avec voix consultative ;
 - la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs ;
 - l'évaluation interne du fonctionnement du conseil d'administration ;
 - la notation extra-financière sollicitée en 2014 ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeur général délégué) :
 - rémunération variable 2014 – atteinte des objectifs et montant de la part variable ;
 - rémunérations 2015 et 2016 – fixation du montant de la part fixe et des objectifs de la part variable ;
- la convocation de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 ;
- la gestion de l'entreprise avec notamment l'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels 2014 et des états financiers semestriels 2015, l'adoption du rapport de gestion 2014, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, la prévision budgétaire consolidée 2015 du Groupe, le budget de l'exercice 2016 du Groupe, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2016, l'autorisation annuelle des cautions, avals et garanties, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, les autorisations préalables de signature de conventions règlementées,
- l'actionnariat avec la mise en œuvre, dans le cadre de la poursuite du contrat de liquidité, du programme de rachat d'actions, l'information sur l'actionnariat d'Aéroports de Paris, la distribution d'acompte sur dividende, le projet de plan d'actionnariat salarié pour lequel le Groupe s'est engagé sur 2015 et qui sera définitivement réalisé au cours de l'année 2016 avec deux volets : une offre d'acquisition d'actions et une attribution gratuite d'actions, dont le principe a été validé par le conseil d'administration sous réserve de l'approbation d'une résolution spécifique par l'Assemblée générale des actionnaires ;
- la stratégie du Groupe et les investissements avec notamment le bilan du plan stratégique 2011-2015 du groupe Aéroports de Paris, l'adoption du plan stratégique 2016-2020 dit "Connect 2020", du business plan associé et du programme d'investissements et de financement 2016-2020 du Groupe, l'autorisation préalable du conseil d'administration de signature du Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE3), la revue des principaux projets d'investissement, la contribution d'Aéroports de Paris aux fonds de compensation des nuisances aéroportuaires (FCNA), l'information sur la

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'administr

satisfaction clients, la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux ;

- la politique de la société Aéroports de Paris en matière d'égalité professionnelle et salariale ; la sécurité au travail ;
- l'état de la cartographie des risques Groupe 2015, le bilan 2015 du contrôle interne, l'approbation du rapport du Président du conseil d'administration relatif à l'exercice 2014.

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 2015 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.

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 2015, le comité est composé de quatre membres : Jacques Gounon, son Président, administrateur indépendant, 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 2015 – chapitre 5 – 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 2015

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 2015, il s'est réuni sept fois avec un taux de présence de ses membres de 96,43%. Les commissaires aux comptes ont participé aux sept séances du comité.

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

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés 2014 et des comptes semestriels 2015, l'adoption du rapport de gestion 2014, la re-prévision budgétaire consolidée 2015, l'établissement des documents de gestion prévisionnelle et le

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'administ

rapport sur l'évolution de la société Aéroports de Paris, le budget consolidé 2016, la fixation des tarifs des redevances aéronautiques 2016, l'affectation du résultat 2014 et la fixation du dividende, la distribution d'acomptes sur dividende, l'information sur le Nouveau Modèle de Gestion, l'actionnariat d'Aéroports de Paris ;

- le rapport du Président du conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière pour l'exercice 2014, la réévaluation des risques suite aux attentats de janvier 2015 et l'état de la cartographie des risques Groupe 2015, le point de situation sur la sûreté des plates-formes parisiennes et la sécurisation des accès sur l'aéroport Paris-Orly, le bilan 2015 du contrôle interne, l'actualisation de la charte de l'audit interne du Groupe, le bilan 2014 de l'activité de la direction de l'audit, l'avancement du programme d'audit 2015, le programme d'audit 2016, le suivi des actions des audits internes et externes, les conclusions d'un rapport d'audit, les recommandations relatives à la nomination des commissaires aux comptes ;
- le point sur la politique de gestion de trésorerie, l'autorisation de recours à des emprunts obligataires, l'autorisation des cautions, avals et garanties ;
- la revue des principaux projets d'investissement ;
- le plan d'affaires 2016-2020 associé au plan stratégique 2016-2020 "Connect 2020", la communication financière sur ce plan stratégique ;
- l'information sur la transparence des implantations et participations d'Aéroports de Paris à l'étranger ;
- la notation extra-financière sollicitée en 2014.

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 2015, il comprend les six membres suivants : Augustin de Romanet, son Président, Geneviève Chaux Debry, Marie-Anne Donsimoni, Solenne Lepage, Frédéric Mougouin 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 2015

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 2015, il s'est réuni quatre fois avec un taux de présence de ses membres de 83,30 %. Il est à noter qu'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration s'est également tenu le 24 novembre 2015.

Au cours de ses réunions, il a notamment abordé :

- le bilan du plan stratégique 2011-2015 du groupe Aéroports de Paris, l'adoption du plan stratégique 2016-2020 "Connect 2020", le programme d'investissements et de financement 2016-2020 ;
- le Contrat de Régulation Économique 2016-2020 (CRE3) ;
- la définition et la rentabilité des opérations structurantes relevant du "Nouvel Envol d'Orly" ;
- la participation au processus d'appel d'offres pour la concession d'aéroports internationaux.

LE COMITE DES REMUNERATIONS, NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composition

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'État, 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 2015, le comité est composé de cinq membres : Emmanuelle Yannakis, membre indépendant, 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

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'administré

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 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 2015

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 2015, il s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de ses membres de 96%.

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

- les rémunérations du Président-directeur général et du Directeur général délégué : réalisation des objectifs et parts variables 2014, rémunérations fixes 2015 et 2016, objectifs de la part variable 2015 et 2016 ; le projet de résolution du "Say on Pay" ; les jetons de présence : évaluation de la répartition 2015 ;
- le document de référence concernant les organes d'administration et de direction générale et la rémunération des mandataires sociaux au titre de 2014 ;
- la revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs ;
- la nomination à titre provisoire d'un troisième censeur avec voix consultative, Anne Hidalgo ;
- l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration ;
- le plan d'actionnariat salarié.

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.

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'actionnariat d'Aéroports de Paris, cette unicité des fonctions permet dans un environnement en mutation de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle.

Les limitations de pouvoir du Directeur général décidées par le conseil d'administration sont de nature à assurer un équilibre entre le dirigeant mandataire social et le conseil d'administration, tout en préservant la flexibilité et la réactivité 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 ses fonctions 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 2015 – chapitre 5 – 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

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'administr

prévus aux articles 2 et 3 de la loi n°2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports,

- tarification :
 - approbation du contrat pluriannuel de régulation économique ; fixation du taux des redevances visées au 1° de l'article R.224-2 du Code de l'aviation civile,
- en matière financière :
 - approbation des transactions d'un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros ; approbation de toute autre renonciation à une créance lorsque le montant est supérieur ou égal à 15 millions d'euros HT. Toutefois, en cas d'urgence dûment motivée, le Président-directeur général peut approuver les actes mentionnés au sein de ce paragraphe ; il en informe le conseil d'administration au cours de sa plus prochaine séance.

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

Les limitations apportées par le conseil d'administration, par délibération du 24 octobre 2013, 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 investissements de développement externe inférieurs à 30 millions d'euros, pour les activités d'aménagement ou d'exploitation aéroportuaires exercées en France, et 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.

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.

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

REMUNERATION 2015 PARTS FIXE ET VARIABLE

La rémunération du Président-directeur général et celle du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2015 ont été arrêtées par le conseil d'administration du 19 février 2015 sur avis du comité des rémunérations et approuvées le 19 mars 2015 par le ministre chargé de l'économie conformément à l'article 3 du décret n°53-707 du 9 août 1953 modifié.

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

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 négociation du Contrat de Régulation Économique 3 (CRE3) (15%), la mobilisation managériale pour l'appropriation par les salariés et la mise en œuvre du plan stratégique (15%) et la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur du tourisme (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.

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'administ

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 :

- trois objectifs quantitatifs : le montant de l'EBITDA Groupe (pesant pour 25%), le ROC Groupe (15%) et le taux de satisfaction globale, arrivées et départs, perçue par les passagers (15%),
- trois objectifs qualitatifs : le plan d'investissement et la planification pour la période du Contrat de Régulation Économique (15%), la mise en œuvre des étapes prévues pour le projet CDG Express, notamment la constitution du gestionnaire de l'infrastructure (15%) et l'amélioration du pilotage des filiales et de la coordination entre les plates-formes et les fonctions siège (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 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.

REMUNERATION 2016 PART FIXE ET OBJECTIFS DE LA PART VARIABLE

La rémunération du Président-directeur général et celle du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2016 ont été arrêtées par le conseil d'administration du 16 décembre 2015 sur avis du comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et approuvées le 08 janvier 2016 par le ministre chargé de l'économie dans le cadre de l'article 3 du décret n°53-707 du 9 août 1953 modifié.

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

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 (pesant pour 25%), ROCE Groupe (15%), taux de satisfaction au départ des passagers (15%) et trois objectifs qualitatifs : la politique d'attractivité et d'accueil d'Aéroports de Paris en faveur des compagnies et des passagers (20%), le projet Marque (10%), la responsabilité sociétale d'entreprise, incluant la mobilisation managériale et la sécurité des collaborateurs (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.

La rémunération variable brute maximum du Directeur général délégué 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 au départ des passagers (15%) et trois objectifs qualitatifs : la poursuite du projet CDG Express (15%), le pilotage des projets d'investissement (15%), la stratégie et le pilotage des filiales et participations (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.

Les autres éléments de rémunération sont sans changement.

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

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'administ

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 2015, le montant total distribué aux administrateurs concernés et aux censeurs s'est élevé à 115 290 euros.

5.3 La consultation des actionnaires sur la rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué

Comme en 2014, en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code AFEP-MEDEF, l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2015 a été consultée sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Augustin de Romanet au titre de son mandat de Président-directeur général ainsi que ceux relatifs à Patrick Jeantet, Directeur général délégué. L'assemblée générale a émis un avis favorable.

Cette démarche sera reconduite en 2016 sur les éléments de la rémunération au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

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 2015 – chapitre 5.2 – Capital et actionariat.

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.

La décision stratégique de généraliser le déploiement du contrôle interne à l'ensemble du Groupe a été prise par le comité exécutif du 23 novembre 2015 et présentée au conseil d'administration lors de sa séance du 16 décembre 2015.

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

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.

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.

1.2 L'organisation et les acteurs 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 la gestion des risques et du contrôle interne du groupe Aéroports de Paris rédigée en 2015.

Le dispositif de contrôle interne d'Aéroports de Paris repose sur le modèle des trois lignes de maîtrise des activités préconisé par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) et l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) :

- la première ligne de maîtrise est exercée par chaque salarié, et son manager, dans l'exercice de ses activités quotidiennes, ainsi que par les équipes de systèmes de management ;
- la deuxième ligne de maîtrise est exercée de façon permanente par les directions fonctionnelles dans leur domaine de compétence ainsi que par le département risques et conformité de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité ;
- la troisième ligne de maîtrise est exercée par la direction de l'audit, en ce qu'elle évalue de façon périodique les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

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.

Dans ce cadre, 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

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'administ

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.

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 systématique et cohérente sur l'ensemble du Groupe, dans le respect du cadre de référence de l'AMF.

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 – nommés dans chaque direction de la société mère et chez ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub One et Hub Safe. Le coordinateur ARC anime au sein de son entité le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour le compte de son responsable et sous son autorité, ce dernier restant garant de sa mise en œuvre. Le dispositif s'appuie également sur le comité opérationnel des risques et du contrôle interne (CORCI) qui réunit les directeurs de la société mère et des filiales citées. Les séances du comité ARC, qui réunit les coordinateurs ARC, et du CORCI se tiennent au moins deux fois par an.

1.3 Les principaux travaux de contrôle interne conduits en 2015

Les travaux de contrôle interne menés en 2015 ont concerné plus particulièrement les sujets suivants :

- Processus "vente", intégrant l'administration des ventes : suite au projet de simplification et de sécurisation des processus de gestion (SSPG), évaluation du dispositif de contrôle interne du processus "vente", avec un objectif d'amélioration de la sécurisation du chiffre d'affaires ;
- Processus "achats-approvisionnements" : initiée dans le cadre du projet SSPG, poursuite de la formalisation des procédures incluant les contrôles à mettre en œuvre ;
- Processus "gestion du patrimoine documentaire" et "gestion des assurances" : description des processus et formalisation des référentiels de contrôle interne ;
- Processus "gestion de la taxe d'aéroport" : réalisation d'une matrice de contrôle interne de la taxe aéroport, comprenant les contrôles à réaliser par les acteurs du processus pour mieux sécuriser les charges imputées sur la taxe ;
- Achats : création du pôle contrôle interne au sein de la direction des achats, avec pour mission de contribuer à garantir un processus achats/approvisionnements mieux sécurisé et générateur de performance ;
- Ressources humaines : conduite de travaux sur les contrôles de paie et leur intégration dans le "chantier Paie" global pour l'ensemble de la fonction RH, centrale et de proximité. Une documentation de référence complète sur la paie, la gestion des temps et activités et l'administration du personnel est en cours de constitution sur un support informatique spécifique mis à la disposition de la fonction RH. Elle constitue la base des contrôles nécessaires pour sécuriser les processus à chaque étape.

- En matière de systèmes de management :
 - obtention de la certification ISO 50001 par la société Aéroports de Paris ;
 - lancement d'une démarche de certification ISO 9001 de la direction des achats et de la filiale Hub Safe Training ;
 - revue, par les directions d'aéroport, de tous les processus opérationnels ayant un effet sur la sécurité aéroportuaire et démarche d'autoévaluation menées dans le cadre de la demande de conversion du certificat de sécurité aéroportuaire en vigueur en certificat européen ;
 - poursuite de l'accompagnement, par le département risques et conformité, des directions et filiales certifiées : formations aux normes, dont le contenu a été révisé en 2015 pour tenir compte de l'évolution de ces dernières, et réalisation d'audits internes de systèmes de management.
 - suivi des constats des audits externes de certification des systèmes de management ;
- Pilotage des filiales et participations : révision de l'ensemble du dispositif de gouvernance des filiales et participations, précédemment mis à jour en 2009, dans une démarche globale de pilotage de la performance et de maîtrise des risques ;
- Incidents : remontée des incidents majeurs survenus dans le Groupe en 2014 et durant le premier semestre 2015 auprès du Président-directeur général et du Directeur général délégué ; consolidation et analyse des incidents majeurs identifiés ; le bilan portant sur le second semestre 2015 sera transmis début 2016 ;
- Processus comptables et financiers : renforcement du suivi des recommandations des commissaires aux comptes afin d'instituer un processus de suivi pérenne des actions issues de ces recommandations ;
- Poursuite de l'animation du réseau des coordinateurs ARC.

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

2 Les fondamentaux du contrôle interne

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 CRE3, portant sur la période 2016-2020, a été signé avec l'État le 31 août 2015, après que le conseil d'administration eut donné son accord le 29 juillet. Le plan stratégique 2016-2020 "Connect 2020"

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'administ

a été présenté au conseil d'administration ce même jour. Les travaux préparatoires au CRE3 ainsi que l'élaboration du plan stratégique ont été conduits sous la responsabilité de la direction finances, gestion et stratégie.

Le bilan du plan stratégique 2011-2015, établi en cohérence avec les dispositions et engagements du CRE2 signé avec l'État le 23 juillet 2010, a été présenté le 29 juillet 2015 au conseil d'administration, après avoir été exposé au comité de la stratégie et des investissements.

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 principes fondamentaux d'éthique et de déontologie : responsabilité, intégrité, respect d'autrui. Ils sont portés par la direction générale et destinés à guider les comportements de travail de l'ensemble des collaborateurs. A cet égard, Aéroports de Paris s'est engagée dès février 2015 aux côtés du Défenseur des Droits dans un partenariat en faveur de la lutte contre le racisme et a adopté la charte de la Mobilisation pour la défense de l'égalité contre le racisme.

Depuis 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 l'adoption d'une charte éthique Groupe et la nomination d'une déontologue Groupe, rattachée au secrétariat général Groupe.

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, lui-même complété par des codes spécifiques. Elle a été 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, et l'est systématiquement à tout nouvel embauché et promu. La charte éthique Groupe est accompagnée d'un courrier invitant les collaborateurs à y adhérer par un acte d'engagement volontaire signé. Elle est également communiquée aux interlocuteurs et partenaires externes, et aux cotraitants.

La déontologue interne à l'entreprise 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 déontologue assume également la fonction de référent éthique Groupe, que chaque collaborateur peut consulter, en toute confidentialité, afin d'obtenir des clarifications sur la charte ou des conseils en matière d'éthique. Cette consultation est facilitée par l'existence d'une boîte e-mail spécifique.

Interviennent également dans le dispositif éthique le responsable en matière de prévention de la fraude, en la personne du directeur de l'audit, et le responsable en matière de prévention du délit d'initié, en la personne du directeur juridique et des assurances qui est

également en charge de la prévention des conflits d'intérêts lors de la préparation des séances du conseil d'administration :

- en particulier, le responsable en matière de prévention de la fraude est chargé d'appliquer la procédure Groupe 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 ;
- 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 responsable 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 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.

Pour favoriser l'appropriation et l'application des principes éthiques, des "fiches réflexes éthiques", exposant des cas très concrets, ont été élaborées en 2015 pour une diffusion début 2016 aux managers et aux responsables ressources humaines (RRH) afin de les aider dans leur accompagnement des collaborateurs dans ce domaine.

Par ailleurs, le code de bonne conduite pour la sécurité de l'information d'Aéroports de Paris (COBOSI), annexé au règlement intérieur de la société Aéroports de Paris, a été mis à jour et est entré en vigueur le 1^{er} avril 2015. Il précise les dispositions que chaque salarié d'Aéroports de Paris doit respecter dès lors qu'il utilise une ressource d'information. Ce code actualisé a également été adopté par ADP Ingénierie et le groupe Hub One. L'adoption par Aéroports de Paris Management et Hub Safe est prévue au premier trimestre 2016.

Enfin, au niveau du Groupe, une réflexion a été menée en 2015 en concertation avec ADP Ingénierie et Aéroports de Paris Management pour renforcer la démarche éthique du Groupe dans les projets conduits à l'international. Les recommandations et propositions de dispositifs à mettre en place seront soumises au premier comité Groupe de 2016. Par ailleurs, des actions de communication sur le thème de l'éthique et de la lutte contre la corruption ont été menées à l'intention des filiales et participations, notamment lors du séminaire international du Groupe qui s'est déroulé en octobre 2015 à l'initiative de la direction internationale et des participations. Plus particulièrement, deux séminaires se sont tenus en 2015 avec TAV Airports et TAV Construction sur les règles éthiques, la lutte contre la corruption et les conditions de vie et de travail des salariés dans les chantiers du Golfe notamment.

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 cette organisation 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 élaborera au premier trimestre 2016 un projet de 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

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'administr

du Groupe sur son site internet et dans son rapport d'activité et de développement durable.

3 L'environnement de contrôle

3.1 L'organisation d'Aéroports de Paris

L'organisation de l'entreprise est un outil au service de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et contribue à la bonne réalisation de ses enjeux prioritaires.

Dans cette perspective d'amélioration continue, deux changements majeurs sont intervenus en 2015 :

- la direction ingénierie et aménagement a été créée et rattachée au Directeur général délégué ; elle réunit la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée et la direction de l'ingénierie et de l'architecture. La direction des systèmes d'information, pour sa part, reste rattachée au Directeur général délégué ;
- une nouvelle organisation du réseau contrôle de gestion a été instituée dans le but de structurer une unique filière finance / gestion / stratégie autour de trois grands centres de responsabilité :
 - une direction centrale, dénommée direction des finances, de la gestion et de la stratégie, émanant de la fusion de la direction du contrôle de gestion et de la direction des finances et de la stratégie,
 - des directions financières métiers dans les directions d'aéroport, la direction clients, la direction de l'immobilier et la direction internationale et des participations,
 - des pôles financiers support ou fonctionnel : contrôle de gestion social, contrôle de gestion de la direction aménagement et développement.

Le fonctionnement de l'organisation s'accompagne d'un cadre définissant les rôles et responsabilités des directions ainsi que les pouvoirs des responsables. Il 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 de pilotage et des directions. Il est en cours de mise à jour pour tenir compte des évolutions récentes dans l'organisation interne et dans la répartition des missions entre les directions, notamment dans le domaine de la sécurité aéroportuaire (en application du règlement européen UE/139/2014) et de la sûreté du transport aérien ; les directeurs d'aéroport, en leur qualité de dirigeant responsable au sens du règlement susvisé, bénéficient de l'autorité sur l'ensemble des directeurs de la société Aéroports de Paris en matière de sécurité aéroportuaire et de sûreté du transport aérien ;
- les décisions d'organisation, formalisées et dûment signées, qui traduisent les missions et responsabilités des directions de l'entreprise;
- la délégation de pouvoirs dont bénéficient les directeurs de la société Aéroports de Paris de la part du Président-directeur général (délégations de gestion et délégations de responsabilité pénale). Ces délégations sont en cours d'adaptation pour tenir compte des évolutions mentionnées supra.

3.2 La gouvernance et le pilotage du Groupe

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 d'Aéroports de Paris, 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 a vocation à traiter de sujets relatifs aux filiales et participations du Groupe (hors filiales et participations immobilières sur les plates-formes parisiennes),
- deux comités centraux relatifs aux investissements, présidés par le Président-directeur général, et s'inscrivant dans le processus de décision en matière d'engagements :
 - 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 adaptée à la stratégie déployée et à son suivi. Cette organisation s'accompagne d'un dispositif de reporting participant au pilotage du Groupe et de la société.

Les autres principes fondamentaux de l'environnement de contrôle, que sont la politique de gestion des ressources humaines et la protection de l'information (systèmes d'information et autres supports), sont abordés dans le chapitre sur les dispositifs et procédures de contrôle permanent.

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'administ

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 aux principaux documents qui la concernent. 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.

En particulier, la présentation du plan stratégique 2016-2020 "Connect 2020" aux directeurs et cadres stratégiques par le Président-directeur général a été diffusée en direct à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise via le portail intranet et en visio-conférence dans des lieux dédiés. Cette présentation se situait dans le cadre plus large d'une journée organisée à l'intention de la communauté économique et financière.

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.

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 de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité ; il 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 2015, 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.

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, société mère, filiale, direction, unité opérationnelle) et faisant référence à des catégories identifiées de causes et d'impacts. La méthodologie retenue permet d'identifier les risques et les faiblesses de l'ensemble des activités de l'entreprise et des filiales, de les consolider et de les hiérarchiser en fonction de leur probabilité de survenance et de leur impact en termes financier, juridique, d'image, opérationnel et client, en tenant compte des éléments de maîtrise déjà mis en œuvre. Cette démarche permet de définir des actions préventives ou correctives, qui peuvent être locales ou globales.

La cartographie des risques Groupe est mise à jour annuellement grâce à des échanges avec les directions en intégrant les évolutions de l'environnement et des objectifs de l'activité ; ces réunions sont également l'occasion d'évoquer les opportunités qui sont à mettre en regard des risques relevés. Les risques majeurs et les risques inacceptables pour l'entreprise font l'objet d'une attention et d'un traitement prioritaires. Après une revue en comité opérationnel des risques et du contrôle interne (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. Plus particulièrement, les plans d'action issus de la cartographie des risques Groupe font l'objet d'un suivi au sein de ces instances de gouvernance.

Les incidents majeurs et les incidents liés aux risques inacceptables font l'objet d'un recensement par les directions et filiales (ADP Ingénierie, Aéroports de Paris Management, Hub One et Hub Safe) dans un outil de saisie et de suivi des actions afférentes. La procédure de recensement a été révisée en 2015 pour permettre une appréciation des risques encore plus fine lors de l'élaboration de la cartographie des risques Groupe. Un bilan des incidents majeurs déclarés par les directions et filiales est adressé tous les semestres au Président-directeur général et au Directeur général délégué.

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'administ

Les actions contribuant à la gestion des risques, entreprises au cours des exercices précédents, ont été poursuivies en 2015 avec notamment le maintien d'une articulation forte entre cartographie des risques, programme d'audit et dispositif de contrôle interne.

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).

Un manuel de gestion de crise Groupe sert 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 validée et diffusée en 2015, 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 a été déclinée en PCA (Plans de Continuité d'Activité) pour les plates-formes du Bourget et de Paris-Orly et est en cours de déclinaison pour Paris-Charles de Gaulle et les activités relatives aux systèmes d'information et aux ressources humaines.

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 les maîtriser. 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.

Les directions fonctionnelles, au titre de leur rôle transversal et/ou de la spécificité de leur activité, déterminent et organisent les dispositifs de contrôle interne qui s'appliquent à l'ensemble de l'entreprise.

6.1 Les systèmes de management, partie intégrante du dispositif de contrôle interne

Certaines directions et filiales inscrivent leur action dans des démarches de systèmes de management qui constituent, pour tout ou partie de leur activité, leur dispositif de contrôle interne. Ces

systèmes de management 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.

Aéroports de Paris a choisi de faire certifier certains des systèmes de management existant au sein du Groupe.

Cette démarche se traduit à ce jour par :

- sept certifications ISO 9001 (système de management de la qualité),
- deux certifications OHSAS 18001 (système de management de la santé et de la sécurité au travail),
- cinq certifications ISO 14001 (système de management environnemental),
- une certification ISO 50001 pour l'ensemble de la société Aéroports de Paris,
- une certification IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) portant sur le RPAI, référentiel professionnel de l'audit interne,
- une accréditation ISO 17025 (essais en laboratoire).

Les systèmes de management sont mentionnés ci-dessous au fur et à mesure des chapitres consacrés aux domaines d'activité.

6.2 Les dispositifs et procédures par domaine d'activité

LA RSE – RESPONSABILITE SOCIETALE D'ENTREPRISE

En matière de RSE, Aéroports de Paris s'était 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 d'entreprise.

Un parangonnage réalisé en 2015 par le cabinet anglo-saxon Sustainalytics auprès des cinq aéroports européens majeurs —LHR Airports Limited, N.V. Luchthaven Schiphol, Fraport AG, ENAIRE (ex-AENA) et Aéroports de Paris —ainsi qu'auprès du groupe TAV (TAV Havalimanlari Holding A.S) établit notre position comme leader européen. Par ailleurs, Aéroports de Paris est le seul groupe aéroportuaire présent au classement Global 100 et est présent dans de nombreux indices d'investissement socialement responsable, notamment au Dow Jones Sustainability Index World et Europe, sa note s'établissant pour ce dernier en 2015 à 79/100, en progression de 5 points par rapport à 2014. Aéroports de Paris fait également partie des indices ISR Euronext Vigeo Monde 120 et France 20 (depuis novembre 2015), Euronext Vigeo Europe et Eurozone (depuis 2012), FTSE4GOOD (2015), MSCI (2012), Ethibel (2009), Oekom Prime (2014). De 2014 à 2015, Aéroports de Paris est passé de 92 A- à 98B dans le cadre du CDP (Carbon Disclosure Project).

Une charte RSE Groupe, adoptée en 2014, affirme et formalise les engagements d'Aéroports de Paris vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes en matière de responsabilité sociétale. Ce document cadre a vocation à être décliné en chartes thématiques.

La direction de l'environnement et du développement durable coordonne et impulse la démarche RSE au sein du Groupe en

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'administ

s'appuyant sur le secrétariat général Groupe pour l'éthique-déontologie, sur la direction clients pour le service clients, sur la direction des ressources humaines pour les aspects sociaux, sur la direction des achats pour les achats durables, sur la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pour la gestion des risques et le contrôle interne, la direction de l'environnement et du développement durable intervenant elle-même dans le domaine de l'environnement et de l'engagement sociétal. 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 RSE : une formation consacré à la RSE, ses enjeux et sa déclinaison dans les pratiques managériales s'est tenu en novembre 2015 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. Depuis 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 dans le cadre d'une dynamique de progrès continu engageant l'ensemble des entités du Groupe.

En 2014, une notation de la société 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 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 de la société Aéroports de Paris 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 2015 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 Deloitte, désigné en novembre 2015 tiers certificateur indépendant pour les exercices 2015, 2016 et 2017.

Enfin, une étude de matérialité de nos enjeux RSE a été menée en 2014 avec l'appui d'un tiers externe et a permis d'identifier par rapport à l'importance pour l'interne et l'importance pour l'externe vingt enjeux prioritaires. Les résultats sont publiés sur le site internet d'Aéroports de Paris, rubrique Groupe, onglet RSE.

L'ENVIRONNEMENT

La société 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. Le comité environnement, énergie et RSE présidé par le Directeur général délégué se réunit deux fois par an dont une dédiée à la revue de management de l'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. Elle est déclinée en politiques thématiques (énergie – déchets – eau – déplacements, air et émissions – biodiversité – aménagement et construction durables) 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. La politique environnementale couvrant la période 2016-2020 a été signée par le Président-directeur général fin 2015.

En juin 2015, la société Aéroports de Paris a obtenu la certification de son système de management de l'énergie selon la norme ISO 50001, en complément de la norme ISO 14001 pour laquelle la société maintient les certifications de ses plates-formes. Les 3 principaux aéroports ont par ailleurs obtenu l'Airport Carbon Accreditation de niveau 3 attestant de la gestion des émissions de gaz à effet de serre internes et externes.

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 à des indicateurs suivis périodiquement.

L'INNOVATION

Aéroports de Paris développe une démarche d'innovation ouverte, visant à identifier des entreprises innovantes pour développer de nouveaux services à ses clients et partenaires, améliorer la qualité de service dans ses aéroports pour renforcer sa compétitivité et se démarquer des autres grands aéroports internationaux.

L'entreprise s'est dotée d'une structure innovation transversale légère rattachée à la Direction générale ; cette cellule dispose d'un budget en propre.

Elle identifie des thématiques d'innovation porteuses pour l'entreprise et mobilise à cette fin les acteurs sur des projets transversaux. En droite ligne avec les valeurs de l'entreprise et avec le plan stratégique, son objet s'inscrit, à court terme, dans la démarche d'accélération des processus d'innovation et, à moyen terme, dans une logique de développement de nouveaux business models.

Grâce à une approche collaborative et selon le mode "AGILE", la structure innovation définit des programmes d'innovation et expérimente des projets sur les trois grandes thématiques identifiées : l'infrastructure intelligente, les nouvelles mobilités et la robotique.

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'administ

Elle promeut la culture de l'innovation au sein de l'entreprise et, en externe, l'image d'Aéroports de Paris comme entreprise innovante dans le cadre d'une logique d'innovation ouverte.

La mise en place des comités dits "sessions innovations" trimestriels sous l'égide du Directeur général délégué permet de disposer d'un « cycle de l'innovation dynamique ». Ce dernier permet une revue des projets en cours à chacune de leurs étapes (émergence, expérimentation, bilan, déploiement), en vue d'arbitrer sur les suites à donner. Ce cycle s'appuie sur des correspondants au sein des différentes directions.

LE SERVICE CLIENTS

L'amélioration significative du service au client est une priorité stratégique pour le Groupe et un enjeu majeur de compétitivité. Pour y parvenir, la direction clients a défini une stratégie "Connecting client 2020" qui se décline autour de quatre axes : élever la qualité de service au niveau des meilleurs aéroports européens, améliorer le nombre des destinations offertes de et vers Paris, simplifier et personnaliser la relation client, notamment grâce au digital et proposer le meilleur de l'expérience parisienne à travers une offre de commerces et services singulière.

Pour répondre à cette ambition, la direction clients s'adresse à la fois aux clients passagers et aux compagnies. 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. Elle les formule en principes techniques, d'organisation de l'espace ou ergonomiques à respecter. Elle s'appuie notamment sur des référentiels élaborés de façon collaborative avec tous les acteurs concernés, ce qui sécurise le dispositif mis en place. Ces référentiels regroupent un ensemble de recommandations "vision client" sur la manière de délivrer le service au quotidien (temps d'attente visés, fiabilité des informations fournies, propreté et netteté des espaces, maintenance des services ...) et de penser les infrastructures (agencement/design des espaces, système d'information et d'orientation, éléments d'ambiance, équipements et services à offrir ...).

Elle propose également, pour renforcer la mise sous tension de son dispositif, des engagements de service chiffrés à l'attention des passagers, qui s'appuient sur des preuves concrètes et démontrent la posture d'amélioration de l'entreprise.

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 pilote leur suivi pour répondre de façon réactive à l'évolution de la demande des passagers et des clients, notamment grâce à un outil de remontée hebdomadaire des informations partagé avec les concessionnaires concernés. Dans le domaine commercial, la politique de développement de co-entreprises avec des partenaires constitue un autre facteur de sécurisation de l'activité.

Elle propose également les engagements de service à destination des compagnies aériennes. 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 clients et les directions d'aéroport ont en commun la responsabilité de la bonne application des référentiels sur le terrain et le respect des engagements de service vis-à-vis des passagers et des compagnies aériennes.

Ainsi, elles conduisent une démarche d'ensemble leur permettant de prendre en compte les enjeux de leurs différents clients et de garantir davantage de cohérence dans la conception des projets d'aménagement des espaces en aérogare.

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 régulièrement 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 (RH) 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. Le dispositif unilatéral actuel de mesures de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences couvre les années 2012 à 2015. La nouvelle négociation triennale en 2015 pour les années 2016 à 2018 sur la gestion des emplois et des compétences a intégré les dispositions concernant la formation et le contrat de génération. Les formalités de validité et de dépôt du nouvel accord seront effectuées courant février 2016.

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 plan d'action unilatéral relatif au contrat de génération a été mis en œuvre sur la période 2013-2015. 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 -

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'administ

confiance, engagement, audace, ouverture - ont été définies sur la base d'un travail associant largement les salariés et le management. Afin d'aider l'ensemble de la ligne managériale à incarner ces valeurs dans leurs responsabilités quotidiennes, une action phare de déploiement va concerner plus de 2000 managers. Les premières sessions ont rassemblé en 2015 environ 450 managers.

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 a été refondée en 2015 avec l'identification de 3 priorités en matière de prévention : les risques liés aux agressions et incivilités, les risques engendrés par les déplacements et les risques psycho-sociaux.

Ces priorités ont fait l'objet d'une communication et d'un engagement du Président-directeur général auprès de tous les collaborateurs.

Un comité de pilotage, présidé par le Directeur général délégué, associant des préventeurs et des opérationnels a été mis en place pour suivre un plan de mobilisation pluriannuel.

Une première journée sur le thème de la sécurité au travail a été organisée le 17 novembre 2015 afin de lancer le plan de mobilisation et d'y associer tous les managers et salariés de l'entreprise.

Pour la société Aéroports de Paris, les règles relatives à la gestion des ressources humaines sont définies par le statut du personnel et ses notes d'application, et complétées par des accords collectifs d'entreprise et des plans d'actions. Ces règles, ainsi que le Règlement intérieur, sont accessibles à l'ensemble du personnel sur un site intranet. La plupart des procédures afférentes sont disponibles sur un espace particulier ouvert à la fonction RH, centrale et de proximité.

Au niveau du Groupe, la directrice des ressources humaines de la société mère organise des réunions 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 met en œuvre des dispositions spécifiques. Un reporting sous la forme d'un "rapport social RH Groupe" est produit.

Concernant la politique de mobilité internationale et intragroupe, ses principes sont formalisés dans la charte mobilité Groupe publiée en mars 2015. La direction des ressources humaines et la direction internationale et des participations définissent et mettent en place conjointement cette politique. La direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité 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 trois grandes fonctions : la fonction achats, la fonction approvisionnements dont la direction achats assure le pilotage, et la fonction support, qui a été renforcée début 2015 par la création du pôle contrôle interne. La fonction achats repose sur une organisation matricielle autour d'acheteurs et de responsables achats présents dans les directions et assurant un relais local.

Les acheteurs porteurs d'expertise et de savoir-faire par famille d'achats, mettent en œuvre les procédures de consultation et de passation des marchés.

Depuis début janvier 2015, avec la mise en œuvre du projet SSPG et dans la continuité des actions menées pour sécuriser le processus achats, la direction des achats pilote le processus approvisionnements : rattachés à la direction des achats, des pôles achats locaux, auxquels ont été adjoints des approvisionneurs, assurent la couverture de l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou service : de l'expression de besoin émise par le prescripteur au traitement des litiges sur facture.

Par conséquent, outre les acheteurs, les responsables des pôles achats locaux assurent la bonne application de la politique et de la stratégie achats dans les unités opérationnelles et fonctionnelles auxquelles ils sont affectés.

La fonction support, pour sa part, décrit, met en place et développe des processus, outils et ressources (référentiels, reportings) permettant de piloter et animer la performance achats. Dans ce cadre, le pôle contrôle interne est responsable de la cartographie des risques achats (opérationnel, juridique, financier, image) ainsi que du respect de la mise en œuvre et de l'animation du contrôle interne au sein de la direction. A ce titre, il veille à ce que les dispositifs portés par la direction tout au long du cycle d'achat lui permettent de maîtriser ses activités.

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 direction des achats s'appuie également sur une définition des processus et un corpus de procédures qui décrivent les responsabilités de chacun des acteurs (prescripteurs, acheteurs, responsables de pôle achats local, approvisionneurs, juristes, contrôleurs de gestion) pour sécuriser l'ensemble du processus

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'administ

achats/approvisionnements 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,...) qui intègre depuis 2015 un outil de gestion des consultations (précédemment assurée par TENDERSMART) – SARDANE, outil de création automatique des marchés s'appuyant sur un fonds d'une centaine de trames standard – SIEL, plate-forme de signature électronique – PROVIGIS, plate-forme de collecte des documents à fournir au titre des contrats et, depuis début 2015, ATHENA, outil permettant aux prescripteurs d'inscrire leurs expressions de besoin, qui sont ensuite validées dans l'outil CIDERAN par leurs responsables.

Compte tenu de l'extension de son périmètre d'intervention, la direction des achats a lancé en juin 2015 le processus de certification de son activité selon la norme ISO 9001.

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.).

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 (le directeur de l'audit, responsable en matière de prévention de la fraude, assurant la fonction de médiateur 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 en sa qualité d'entité adjudicatrice conformément à la directive 2004/17 du 31 mars 2004 abrogée par la directive 2014/25 du 26 février 2014 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. Cette dernière directive a été transposée en droit français par l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics qui fera l'objet d'un décret d'application avant le 1er avril 2016. Ces règles sont décrites dans le RGM – Règlement Général de passation des Marchés qui sera mis à jour lorsque tous les textes de transposition auront été adoptés.

Certains projets de marchés et contrats font l'objet d'un avis de la commission consultative des marchés (CCM) qui les examine, donne un avis et vérifie la conformité des procédures de passation de ces contrats et marchés aux lois et règlements applicables à Aéroports de Paris.

Les contrats soumis à l'examen de la CCM sont les marchés et les contrats ayant fait l'objet d'une procédure de publicité et de mise en concurrence préalables, dont le montant est supérieur à un seuil fixé par le Président-directeur général ainsi que les marchés dont le montant est inférieur à ce seuil, que le Président de la CCM décide

d'inscrire à l'ordre du jour de la CCM, en concertation avec le Contrôleur général économique et financier.

Le Président de la CCM, en concertation avec le Contrôleur général économique et financier peut décider d'inscrire à l'ordre du jour pour avis ou pour information certains avenants aux marchés dans les conditions prévues par le règlement intérieur.

En outre, la CCM est informée annuellement :

- des marchés passés en application des accords-cadres présentés à son examen ;
- de l'utilisation des systèmes de qualification établis par Aéroports de Paris ;
- des conditions d'exécution des marchés qui lui ont été présentés lorsque ces marchés sont arrivés à leur terme ;
- de la politique poursuivie par Aéroports de Paris pour ses segments stratégiques d'achats et des grands principes guidant sa stratégie d'achat ;
- de la suite donnée aux recommandations qu'elle formule durant ses travaux ;
- des risques identifiés dans la cartographie des risques Groupe et des actions de maîtrise des risques en matière d'achat ainsi que des missions d'audit relatives aux achats.

LE DOMAINE JURIDIQUE

La direction juridique et des assurances veille à garantir 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.

Un projet de rattachement hiérarchique de tous les juristes de la société Aéroports de Paris à la direction juridique et des assurances est en cours d'étude, pour une application prévue début 2016.

LES SYSTEMES D'INFORMATION ET LEUR SECURITE

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'administ

L'entreprise détermine des orientations stratégiques en termes de systèmes d'information (SI) et dispose d'une politique de sécurité des SI (PSSI) qui couvre les trois domaines que sont : les SI de gestion, les SI aéroportuaires et les SI industriels.

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 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 renouvelée par l'audit qui s'est déroulé en juin 2015.

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 PSSI, assure le support à sa mise en œuvre et définit un dispositif d'évaluation de la maîtrise des risques. Par ailleurs, dans le cadre des missions d'opérateur d'importance vitale (OIV) d'Aéroports de Paris, le RSSI est l'Autorité Qualifiée pour la Sécurité des Systèmes d'Information (AQSSI).

La PSSI contribue au respect du code de bonne conduite pour la sécurité de l'information d'Aéroports de Paris (cf. supra "Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne").

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 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. Aéroports de Paris dispose d'une politique générale de protection de l'information (PGPI) qui s'appuie, pour sécuriser l'information numérique, sur la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI).

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 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. 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. A ce titre, la démarche de classification des documents produits par les entités du Groupe a été lancée en 2015, avec le support de la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité.

La PGPI contribue au respect du code de bonne conduite pour la sécurité de l'information d'Aéroports de Paris (cf. supra "Les règles de déontologie, fondement du contrôle interne").

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

LA SURETE DU TRANSPORT AERIEN ET LA SECURITE AEROPORTUAIRE

• La sûreté du transport aérien

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.

Elle a 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 service

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'administr

technique de l'aviation civile (STAC), d'expertiser les nouveaux dispositifs techniques et d'initier les expérimentations.

Pour Aéroports de Paris, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité propose la politique de sûreté et les conditions de sa mise en œuvre, et en coordonne le déploiement au sein de la société mère. Elle joue le rôle central d'analyse et de diffusion des obligations réglementaires auprès des directions d'aéroport.

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. Le directeur d'aéroport est chargé de la mise en œuvre du programme de sûreté sur l'aéroport et a autorité exclusive, vis-à-vis des autres directeurs, pour sa mise en œuvre pour prendre, en toutes circonstances, les mesures prescrites par la réglementation en matière de sûreté du transport aérien telle qu'elle résulte du code de l'aviation civile et de ses textes d'application. 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 missions d'expertise conduites à titre préparatoire aux inspections de l'Union européenne et de la DGAC (Direction générale de l'Aviation Civile). Ces missions d'expertise, menées par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité, portent sur les trois plates-formes ; localement, les directions d'aéroport peuvent, si elles le souhaitent, mettre en place des audits internes.

Des revues de direction consacrées à la sûreté se déroulent annuellement entre la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité et les directions Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget.

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.

• La sécurité aéroportuaire

La sécurité relative aux aéronefs, dite aéroportuaire, porte sur les dispositions de nature à assurer en toute sécurité l'aménagement, le fonctionnement et l'usage des équipements, biens et services aéroportuaires nécessaires à la circulation des aéronefs. Ces dispositions doivent intégrer notamment les normes relatives au sauvetage et à la lutte contre les incendies d'aéronefs (SLIA) et celles relatives à la prévention du péril animalier.

En sa qualité d'exploitant d'aéroport soumis à des obligations réglementaires et exerçant des missions de service public, la société Aéroports de Paris est soumise à l'obligation de faire approuver par

les services compétents de l'État les procédures mises en œuvre en matière de sécurité aéroportuaire (manuel d'aérodrome et SGS – Système de Gestion de la Sécurité).

La DGAC contrôle et surveille systématiquement l'ensemble des activités dans ce domaine, notamment toute évolution significative des infrastructures et des procédures opérationnelles, et délivre un certificat de sécurité aéroportuaire à tout exploitant d'aérodrome démontrant que les dispositions mentionnées ci-dessus ont été prises.

Les directions d'aéroport mettent en place les dispositifs pour s'assurer de l'obtention et du maintien du certificat de sécurité aéroportuaire. Pour application du règlement communautaire n°139/2014 du 12 février 2014, chaque directeur d'aéroport est désigné dirigeant responsable pour prendre en matière de sécurité aéroportuaire toutes les mesures permettant d'assurer, sur l'ensemble de l'emprise aéroportuaire et ses abords, la sécurité de la circulation aérienne qui relève de la compétence de l'exploitant d'aérodrome. Et ce quels que soient l'affectation, l'utilisation ou le gestionnaire du périmètre considéré. Chaque gestionnaire de zone doit rendre compte au directeur d'aéroport de la mise en œuvre des mesures ainsi prescrites.

• La taxe d'aéroport

Les services de sûreté, de sauvetage et de lutte contre les incendies d'aéronefs (SLIA), de prévention du péril animalier, les mesures effectuées dans le cadre des contrôles environnementaux ainsi que, pour partie, les matériels de contrôle automatisé aux frontières, sont financés par la taxe d'aéroport.

Dans le cadre de la gestion de cette taxe, la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité pilote, en accord avec la direction finances, gestion et stratégie, la performance économique des dépenses d'investissement et d'exploitation éligibles à la taxe d'aéroport. 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 suit de manière précise l'état d'avancement des investissements liés à des mises en conformité réglementaire. Elle est responsable, avec la direction finances, gestion et stratégie, de la présentation deux fois par an à la DGAC des résultats financiers et du budget sur trois ans.

LA PROTECTION DES PERSONNES ET DES INSTALLATIONS

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 établissements recevant du public (ERP), à la protection sanitaire (plan Pandémie, actualisé en 2015), En 2015, sur la demande du Président-directeur général, une réflexion a été menée par la direction de la sûreté, du management des risques et de la conformité en lien avec les directions d'aéroport afin d'étudier les moyens d'améliorer le niveau global de sécurité en zone publique.

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'administ

Dans le cadre de son statut d'opérateur d'importance vitale (OIV) et en application du plan de sécurité opérateur (PSO), Aéroports de Paris établit des plans particuliers de protection (PPP), mis en œuvre par les différentes entités concernées de l'entreprise. La nouvelle directive nationale de sécurité (DNS), publiée en octobre 2015, va conduire Aéroports de Paris à actualiser son PSO et ses PPP, en lien avec les entités concernées.

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, accompagnées de conseils pour leur mise en œuvre.

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).

Concourant à la fois à la protection des aéronefs et des personnes, les pôles de viabilité hivernale 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).

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, gestion 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 ingénierie et aménagement, créée en juin 2015 et qui réunit la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée et la direction de l'ingénierie et de l'architecture, propose, au travers de plans de masse et de schémas d'évolution à long terme, une politique d'aménagement des plates-formes qui permette une conduite équilibrée des politiques sectorielles (capacité aéronautique, immobilière, transport, environnement) et l'intégration des préoccupations du développement durable et de la responsabilité sociétale d'entreprise.

Une instance de régulation, le bureau de régulation de l'ingénierie de construction (BRIC), permet les échanges et le partage d'information sur le plan de charge, la coordination et la régulation de la commande d'ingénierie Groupe. Le BRIC contribue à optimiser et développer le plan de charge de la direction de l'ingénierie et de l'architecture et celui d'ADP Ingénierie. Il permet ainsi de tirer le meilleur parti de la complémentarité entre les deux entités sur la base d'un planning général des affaires d'ingénierie, tout en sécurisant leurs conditions d'intervention respectives. Le BRIC est placé sous l'autorité du Directeur général délégué, et du directeur ingénierie et aménagement par délégation.

Dans ce contexte, les fonctions relevant de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre sont assurées de la façon suivante :

- 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 et par les bureaux d'études des directions d'aéroport et de la direction de l'immobilier pour les projets locaux d'ampleur limitée.

L'organisation 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 systématiquement régies par une convention de maîtrise d'œuvre qui fait l'objet d'un suivi de projet régulier.

Un guide, rédigé en 2014 et mis à la disposition de chacun des acteurs, formalise les meilleures pratiques en matière de pilotage de projets depuis la définition/conception jusqu'à la mise en exploitation : clarification des rôles et responsabilités des acteurs projets et création du "porteur de projet", découpage des projets par grande phase (amont, réalisation, exploitation), optimisation de la phase-clé qu'est la phase amont et renforcement des reportings.

Dans ce cadre, le porteur de projet, désigné par le maître d'ouvrage, a en charge, en phase amont, la consolidation des différents besoins et le pilotage des pré-études, dans le souci de sécuriser la faisabilité d'un projet de construction/aménagement.

Par ailleurs, la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée dispose d'un pôle dédié destiné à renforcer le management des projets en amont, en appui des directions des maîtres d'ouvrage. La direction de l'ingénierie et de l'architecture comporte 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 techniques dans les bâtiments aéroportuaires. Par ailleurs, depuis 2015, les missions de commissionnement que la direction effectue sont soumises à évaluation de la part des clients internes, dans le cadre de la démarche d'amélioration continue.

La direction de l'ingénierie et de l'architecture poursuit le déploiement de la démarche BIM (Building Information Modeling) sur des projets identifiés. Cette méthode de travail repose sur la mise en place d'une maquette numérique 3D multidisciplines et interopérable, fédérant ainsi 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 au sein de la direction.

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, notamment grâce au reporting automatisé qui donne aux maîtres d'ouvrage plus de visibilité sur les projets. Par ailleurs, un module visant à automatiser et à sécuriser le suivi comptable des marchés de grands travaux a été mis en place fin 2015.

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'administr

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 suivi ayant été conduit avec succès en 2015), 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 immobiliers situés sur son périmètre d'intervention. Dans ce cadre, la direction a poursuivi en 2015 son action sur le foncier afin de sécuriser la propriété pleine et entière d'Aéroports de Paris sur ses territoires.

La politique de gestion patrimoniale développée par la direction de l'immobilier vise à assurer la pérennité du parc immobilier d'Aéroports de Paris (filiales comprises) et à en améliorer la performance. Le principal facteur de performance repose sur la rentabilité des actifs, laquelle intègre les notions de rendement et de valeur vénale des immeubles.

En pratique, il s'agit de définir les stratégies immobilières les mieux adaptées aux différents portefeuilles d'immeubles afin que ceux-ci soient les plus compétitifs possible ; dès lors, l'accent est mis sur la concentration des investissements sur les opérations les plus créatrices de valeur.

Des actions sont également engagées qui tendent à évaluer le potentiel de valorisation du foncier bâti de certaines zones et à définir les zones de développements futurs.

Le guide, édité en 2014, sur le déroulement des projets de construction/aménagement, a été décliné en 2015 par la direction de l'immobilier en un guide interne des principes d'organisation de l'activité de développement immobilier. Un manuel de processus de développement immobilier est en cours d'élaboration et viendra compléter le guide, en 2016.

La direction de l'immobilier appuie son action sur un système de management opérationnel (SMO) pour la gestion opérationnelle de ses activités de commercialisation et de gestion immobilière du patrimoine placé sous sa responsabilité, sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Enfin, la direction de l'immobilier a initié, en 2015, une démarche de processus de certification environnementale concernant des bâtiments tertiaires en exploitation. En phase d'identification du profil de la qualité environnementale souhaitée, la direction de l'immobilier confirmera, en 2016, son choix en termes de référentiel(s) de certification et l'assiette du parc intégrant cette certification.

LA POLITIQUE GROUPE DE PILOTAGE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS ET DE DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL

La Direction Internationale et des participations pilote et assure le suivi de l'ensemble des filiales et participations du groupe Aéroports de Paris, à l'exception des filiales et participations immobilières des plates-formes parisiennes. En particulier, elle propose et met en œuvre la stratégie de développement des filiales et participations qui s'inscrit dans le cadre fixé par le plan stratégique

Le dispositif de pilotage des filiales et participations, entièrement revu en 2015 dans une démarche globale de pilotage de la performance et de maîtrise des risques, s'articule autour :

- des organes de gouvernance de la société Aéroports de Paris, en premier lieu le Comité Groupe, le Comité des engagements (COE) Groupe, le Conseil d'administration (cf. "L'environnement de contrôle"),
- des organes de gouvernance propres à chaque filiale, en particulier les Conseils d'administration des sociétés anonymes (Aéroports de Paris Management, ADP Ingénierie et Hub One),
- des règles de principes auxquelles une filiale ou une sous-filiale ne peut déroger sauf autorisation du Comité Groupe (dites "golden rules"),
- des processus d'instruction des projets de prestations de service et d'investissements / désinvestissements majeurs.

La mise à jour du dispositif de gouvernance des filiales et participations a permis de :

- simplifier les processus de décision pour gagner en efficacité et réactivité,
- harmoniser les compétences des organes de gouvernance entre les filiales,
- renforcer la maîtrise des risques.

En particulier, le Comité Groupe assure le suivi périodique de la stratégie des filiales et participations, et de leurs projets et risques majeurs. Sur son périmètre, il 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. Concernant les deux dernières participations citées, seuls les investissements de plus de 30 millions d'euros ou les contrats supérieurs à 100 millions d'euros relèvent des prérogatives d'instruction du comité Groupe afin notamment d'éclairer le vote des représentants Aéroports de Paris aux conseils d'administration de ces participations.

En 2015, le règlement intérieur du Comité Groupe a été révisé avec l'institution d'un bureau du Comité Groupe qui instruit les dossiers en amont, et la mise à jour des « golden rules », permettant le renforcement de l'analyse des risques. Par ailleurs, les règlements intérieurs des conseils d'administration des filiales ont été revus afin de renforcer la cohérence des relations avec le Comité Groupe.

Afin d'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 société mère et appartenant à la direction juridique et des assurances ainsi qu'à la direction des comptabilités (notamment le pôle fiscalité).

Enfin, il convient de noter que la certification selon la norme ISO 9001 du système de management de la qualité d'ADP Ingénierie et de celui de Hub One a été confirmée en 2015 par les audits de suivi.

La direction finances, gestion et stratégie pilote et assure le suivi des filiales et participations immobilières des plates-formes parisiennes, en particulier au travers du comité des engagements (COE) Groupe.

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'administ

LES DIRECTIONS D'AÉROPORT

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) ;
- 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 OHSAS 18001 ;
- et d'une démarche d'entreprise concernant le management de l'énergie, couverte par la norme ISO 50001.

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 réunit les exigences, les normes et les référentiels réglementaires ou spécifiques relatifs aux six thèmes cités ci-dessus.

Les SMI des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly constituent un outil de pilotage de leur activité et leur propre dispositif de contrôle interne dans la mesure où ils sont fondés sur les principes suivants, énoncés dans leurs MMI – Manuels de Management Intégré – respectifs :

- donner l'assurance de la conformité aux exigences, lois et règlements imposés aux plates-formes,
- garantir la sûreté et la sécurité aéroportuaire,
- satisfaire aux attentes des clients en matière de qualité tout en maîtrisant les risques de toutes natures liés aux activités aéroportuaires,
- garantir la santé et la sécurité au travail,
- veiller au respect de l'environnement.

Pour identifier et maîtriser leurs activités de manière transverse, les SMI s'organisent autour du management par les processus (notamment exigences, ressources, acteurs, risques, traçabilité, procédures) et de revues de processus.

Les MMI 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 exigences, normes et référentiels. Une politique générale SMI est rédigée par chacun des directeurs des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

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 2015, les audits de suivi ont confirmé la certification du système de management portant sur les thèmes de la qualité, de la santé et sécurité au travail et de l'environnement des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Ces certifications avaient été, respectivement, renouvelée en 2014 et délivrée en 2013.

En matière environnementale, en 2015, les audits de suivi des certifications ISO 14001 des aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, Paris-Le Bourget et de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux ont confirmé les certificats et l'aérodrome de Toussus-le-Noble a obtenu la certification de son système de management environnemental selon la norme ISO 14001. Il est à noter que l'obtention par Aéroports de Paris de la certification de son système de management de l'énergie, selon la norme ISO 50001, renforce la conduite des actions engagées dans le cadre du système de management environnemental certifié ISO 14001 et dispense l'entreprise de l'obligation de réaliser des audits énergétiques de chacun de ses bâtiments, à compter de 2016.

Par ailleurs, Aéroports de Paris a conservé en 2015 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 a obtenu la certification de niveau 3 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 2014, 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.

Les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly ont déposé le 27 février 2015 auprès de la DGAC une demande de conversion des certificats de sécurité aéroportuaire en vigueur en certificats européens, accompagnée des Manuels d'aérodrome mis à jour pour être en conformité avec le règlement UE n° 139/2014. Pour l'aéroport Paris-Le Bourget, le dossier de demande de conversion est en cours de constitution et sera déposé auprès de la DGAC au premier trimestre 2016.

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'administr

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

Le projet de simplification et de sécurisation des processus de gestion et des processus de contrôle associés (SSPG) a été mis en œuvre dès janvier 2015 et a donné lieu à la création de l'administration des ventes (ADV) sous la responsabilité de la direction des comptabilités, et au renforcement du processus achats / approvisionnements par les pôles achats locaux, situés au niveau des unités opérationnelles. A la même date s'est mis en place le nouveau modèle de gestion (NMG).

Le périmètre du NMG couvre la société Aéroports de Paris, les filiales n'étant concernées qu'au titre de la consolidation comptable pour les rapprochements intragroupe ; elles devraient entrer ultérieurement dans le périmètre du projet.

PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE

Organisation

La direction finances, gestion 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. Elle 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.

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. Elle comprend le pôle fiscalité.

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 NMG, 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 Systèmes d'Information (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.

Depuis le 1^{er} août 2015, ce pôle a repris toutes les missions de l'administration fonctionnelle des SI comptables et financiers, précédemment assurées par la direction du contrôle de gestion.

Outils de pilotage

La direction finances, gestion et stratégie 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 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.

Depuis le 1^{er} novembre 2015, la direction finances, gestion et stratégie conduit le processus d'analyse stratégique et le processus de planification opérationnelle des objectifs stratégiques, et en assure le suivi.

La direction finances, gestion et stratégie a élaboré un nouveau processus de pilotage stratégique intégré, validé par le conseil d'Administration du 29 juillet 2015. Il repose sur la mise en avant de la stratégie comme outil de cadrage et d'orientation de l'exercice budgétaire et du plan opérationnel ainsi que sur l'alignement entre le reporting, le budget et les objectifs du Groupe. Il sera mis en œuvre en 2016.

La direction finances, gestion et stratégie pilote son référentiel de gestion analytique ; sa transcription dans les schémas de gestion de SAP/CO est effectuée par le pôle SI Gestion Finances de la direction des systèmes d'information. Ce dernier produit les documents analytiques souhaités selon les axes (comptes régulés) et segments définis par l'entreprise et la direction finances, gestion et stratégie les communique au Comex et aux directions concernées. Ces éléments font l'objet d'une revue analytique semestrielle dont les résultats sont

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'administ

communiqués aux commissaires aux comptes 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.

La consolidation des comptes du Groupe est effectuée dix fois par an. Les commissaires aux comptes réalisent une revue limitée des comptes semestriels et un audit des comptes annuels. Les arrêtés des mois de mai et novembre sont revus dans le cadre de ces missions.

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, gestion 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 de finalisation pour encadrer ces nouvelles pratiques.

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'État.

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. Lors des audits, 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. Le directeur de l'audit a attesté, lors de la séance du comité d'audit et des risques du 08 décembre 2015, 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 examiné par le 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 2015, elle a été révisée en raison du changement de directeur et d'ajustements intervenus dans la méthodologie.

La certification IFACI, obtenue par la direction de l'audit en 2008, a été renouvelée en 2014 ; l'audit de suivi réalisé en novembre 2015 a confirmé la certification.

La direction de l'audit rend compte au Comex et au comité d'audit et des risques du suivi des plans d'actions des audits internes. Elle rend compte par ailleurs devant les mêmes instances du suivi des

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

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'administ

conclusions tirées des audits réalisés au sein d'Aéroports de Paris par des instances de contrôle et de surveillance externes (audits réalisés par les commissaires aux comptes, audits portant sur la sécurité informatique, sur la sécurité et la sûreté aéroportuaires, à l'exception des audits de systèmes de management).

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.

7.2 Les structures externes de contrôle

Il s'agit en premier lieu des commissaires aux comptes titulaires nommés par l'assemblée générale du 18 mai 2015 : le cabinet Ernst & Young Audit et le cabinet Deloitte & Associés.

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 2015 – chapitre 3 – Risques et gestion des risques..

7.3 Annexe 4 : Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2015

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 3-1048⁵⁸, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») 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.

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 au Référentiel (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 rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de six personnes entre les mois de septembre et de février pour une durée d'environ six 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 sur la sincérité et l'attestation d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000⁵⁹.

7.3 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.

⁵⁸ dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

⁵⁹ 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 2015

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 dans le chapitre 17 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, notamment concernant les indicateurs taux de fréquence, taux de gravité et taux d'absentéisme qui ne portent que sur la société Aéroports de Paris, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

7.4 Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'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 du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son 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.

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 importantes⁶⁰ :

- au niveau de l'entité consolidante et des sites, 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 de sites que nous avons sélectionnés⁶¹ 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 73 % des effectifs et entre 17 % et 100% des informations quantitatives environnementales publiées.

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.

60 Indicateurs quantitatifs sociaux : Effectif moyen ; Embauches en CDI et CDD ; Départs (dont licenciements pour invalidité / dont licenciements pour motif économique / dont licenciements pour motifs personnels) ; Taux d'absentéisme (dont maladie / dont maternité / dont congés autorisés / dont accidents du travail) ; Nombre d'accidents du travail avec arrêt ; Taux de fréquence ; Taux de gravité ; Nombre d'heures total de formation.

Informations qualitatives sociales : Politique des ressources humaines ; Politique de l'emploi ; Dialogue social ; Santé et sécurité : Prévention des risques professionnels et des risques psychosociaux ; Politique Diversité sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes / Maintien dans l'emploi des seniors / Emploi des jeunes.

Indicateurs quantitatifs environnementaux : Volume des Déchets Industriels Banals collectés ; Volume des Déchets Industriels Banals internes collectés ; Taux de valorisation des DIB internes ; Volume des Déchets Industriels Dangereux internes collectés ; Consommation d'eau potable ; Consommation d'eau interne potable ; Consommation de gaz ; Achat d'électricité totale ; Consommation d'électricité interne ; Production thermique ; Production frigorifique ; Emissions de CO2 PNAQ.

Informations qualitatives environnementales : Mesures de prévention pour la réduction des rejets dans l'air ; Mesures de prévention pour la réduction des rejets dans le sol ; Mesures pour limiter les nuisances sonores ; Consommation d'énergie et mesures ; Rejets de gaz à effet de serre ; Protection de la biodiversité.

Informations qualitative sociétales : Engagement pour l'emploi local ; Achats et sous-traitance responsables ; Lutte contre la corruption ; Mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

61 Aéroport de Paris-Orly pour tous les indicateurs et Aéroport de Paris-Charles de Gaulle pour les indicateurs suivants : Consommation de gaz, Production frigorifique, Volume des déchets industriels dangereux internes collectés, émissions de CO2, Consommation d'électricité interne, Volume des Déchets Industriels Banals internes collectés

Annexe 4 : Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2015

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'échantillonnage 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 au Référentiel.

7.5 Attestation d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE**Nature et étendue des travaux**

Concernant les informations sélectionnées⁶² 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 73% des effectifs et entre 97% et 99 % des informations environnementales sélectionnées.

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

À notre avis, les informations sélectionnées par la société sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 19 février 2016

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Thierry Benoit
Associé

Florence Didier-Noaro
Associé, Développement Durable

62 Consommation d'électricité interne ; Volume des Déchets Industriels Banals internes collectés ; Taux de fréquence ; Nombre d'heures total de formation

7.4 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 2015 est fondée sur une année calendaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015) 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 du 1^{er} octobre 2014 au 30 septembre de l'année 2015, à l'exception des émissions de CO₂ des centrales qui restent en année calendaire.

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 2015.

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 (retraité).

Aucune variation de périmètre n'a eu lieu entre le reporting de 2014 et 2015.

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 :

Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

- les thématiques de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce français ;
- les indicateurs du bilan social tels que prévus par la législation française ;
- les indicateurs spécifiques de la politique des ressources humaines du Groupe.

La complémentarité de ces trois niveaux d'indicateurs permet de mesurer les résultats de la politique de ressources humaines et les engagements du Groupe en matière sociale.

Les **indicateurs environnementaux** cohérents avec les thématiques de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce français, comportent six 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 2015 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.

À partir de 2014, la consolidation des données de consommation d'électricité interne est calculée sur la méthodologie de l'Airport Carbon Accreditation. Les autres données publiées dans le rapport de gestion 2014 du groupe Aéroports de Paris n'ont pas fait l'objet de correction au cours de l'exercice 2015.

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 :

- 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 aéroport (passagers, commerces).
- Les déchets de chantier et de travaux sont comptabilisés lorsque le service demande l'installation de benne auprès de l'unité en charge de la collecte des déchets (ORYL, CDGL et LBGX), entraînant potentiellement une non exhaustivité de comptabilisation des données.
- Paris-CDG : l'indicateur « Volume des déchets industriels dangereux internes collectés » inclut une part non-significative de déchets dangereux produits par des externes.

Pour les indicateurs sociaux :

- La répartition hommes / femmes est calculée sur l'effectif moyen à partir du taux de féminisation de l'effectif au 31/12.
- Les salariés dont le contrat de travail se termine le 31/12 sont comptabilisés en tant qu'effectifs au 31/12 et en tant que sorties au 31/12.
- Le nombre d'heures moyen de formation par salarié est calculé en divisant le nombre d'heures total de formation par l'effectif moyen en nombre de personnes (et non en ETP). L'effectif moyen des filiales n'est pas disponible en nombre de personnes d'où l'absence de donnée pour cet indicateur pour les filiales.

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,
- 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.

Note méthodologique du reporting social, sociétal et environnemental

Les données les plus sensibles et les plus pertinentes font l'objet de contrôle interne et de surveillance en comité exécutif pour d'éventuelles prises de décisions.

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

Contrôles externes

La vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion 2015 d'Aéroports de Paris en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 7 du Code de commerce a été menée par Deloitte.

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.